

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

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

## **ADAPTACE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ**

**Bc. Veronika NOSKOVÁ**

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

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 17. května 2017

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

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	7
Úvod.....	8
1 Marketingová komunikace v mezinárodním prostředí.....	10
1.1 Marketingová komunikace.....	12
1.2 Trendy v marketingové komunikaci.....	14
1.3 Specifika marketingové komunikace v mezinárodním prostředí.....	19
2 Komunikační strategie v mezinárodním prostředí.....	25
2.1 Mezinárodní prostředí .....	26
2.2 Volba mezinárodní marketingové komunikační strategie .....	30
3 Životní cyklus produktu .....	35
3.1 Vývojová fáze.....	37
3.2 Zaváděcí fáze.....	38
3.3 Růstová fáze .....	39
3.4 Fáze zralosti.....	39
3.5 Fáze úpadku .....	40
4 ŠKODA Superb.....	42
4.1 Škoda Superb I. generace (2001 - 2008).....	42
4.2 Škoda Superb II. generace (2008 - 2015).....	43
4.3 Škoda Superb III. generace (2015 - současnost).....	45
5 Značka ŠKODA na německém trhu.....	47
5.1 Německý automobilový trh.....	47
5.2 Postavení značky ŠKODA na německém automobilovém trhu .....	49
5.3 Postavení modelu Superb na německém automobilovém trhu .....	51
6 Značka ŠKODA na irském trhu.....	53
6.1 Irský automobilový trh.....	54
6.2 Postavení značky ŠKODA na irském automobilovém trhu .....	56
6.3 Postavení modelu Superb na irském automobilovém trhu.....	57
7 Online marketingová komunikace modelu Superb.....	59
7.1 Oficiální webové stránky zahraničních importérů.....	59
7.2 YouTube kanál zahraničních importérů .....	67

7.3 Instagramový profil zahraničních importérů .....	72
7.4 Facebookový profil zahraničních importérů .....	78
Závěr .....	85
Seznam literatury .....	91
Seznam obrázků a tabulek .....	98

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

CDI	Diesellový motor s přímým vstřikem paliva
DSG	Automatická převodovka
EU	Evropská Unie
PS	Pferdestärke (koňská síla)
PR	Public Relations
SAD	ŠKODA AUTO Deutschland
SCR	Selektivní katalytická redukce
SIE	ŠKODA Ireland
SRN	Spolková republika Německo
IRL	Irská republika
ŠA	ŠKODA AUTO
TDI	Turbo diesellový motor s přímým vstřikem paliva
TSI	Turbo benzinový motor s přímým vstřikem paliva
VW	Volkswagen
4x4	Pohon přední i zadní nápravy

## Úvod

Chce-li firma působit v mezinárodním měřítku, je nejdůležitějším strategickým problémem rozhodnutí, v jakém rozsahu bude uplatňovat globální marketingovou strategii. Při tomto rozhodnutí se firmy nesmí chytit do pasti osobní předpojatosti, že zahraniční prostředí je podobné, nebo stejné jako domácí. Musí respektovat kulturní odlišnosti. Jelikož je komunikace nejviditelnějším a také nejvíce kulturně podmíněným nástrojem mezinárodního marketingového mixu, zaměřuje se tato diplomová práce právě na adaptaci komunikační strategie.

Tématem mé diplomové práce je adaptace komunikační strategie v mezinárodním prostředí. Cílem této diplomové práce je analyzovat online marketingovou komunikaci značky ŠKODA AUTO na příkladu modelu Superb na irském a německém trhu. Východiskem je dále ukázat odlišnosti jednotlivých trhů, stupeň adaptace používaných komunikačních strategií v mezinárodním prostředí a zhodnotit vliv životního cyklu produktu na marketingovou komunikaci. Metodikou zvolenou k vypracování praktické části je analýza zvolených online médií.

Komunikační strategie je analyzována na online marketingové komunikaci, aktuálním trendu marketingové komunikace. Billboardy lidé přehlížejí, televizní reklamy ignorují, ale na internetu tráví více a více času. Doba se změnila a spolu s ní se mění i marketing, kterému se firmy musí přizpůsobit, pokud nechtějí propásnout šanci na úspěch. Je téměř samozřejmostí, že firmy kromě webových domén vlastní profily na sociálních sítích. Nejčastěji na YouTube, Facebooku a Instagramu. Z toho důvodu jsou zmíněná online média společně s webovými stránkami předmětem diplomové práce. Ani volba zvolených zahraničních trhů není náhodná, jelikož jsem jak v Irsku, tak v Německu vykonávala praxi u importérů ŠKODA AUTO a mohla pozorovat kulturní odlišnosti. Model Superb, honosící se titulem „vlajková loď“ značky ŠKODA, byl vybrán jakožto nejluxusnější vůz portfolia tohoto automobilového výrobce.

Diplomová práce je členěna do sedmi hlavních kapitol. První kapitola se zabývá teorií mezinárodní komunikace, jejími trendy, které stojí v centru pozornosti diplomové práce, a jejími specifiky v mezinárodním prostředí. Druhá kapitola popisuje druhy komunikačních strategií a jednotlivá prostředí, ve kterých se mohou mezinárodní trhy lišit. Kapitola taktéž doporučuje, jakou mezinárodní marketingovou



komunikaci zvolit, právě s ohledem na mezinárodní odlišnosti. Třetí, závěrečná část teoretické části, se věnuje fázím životního cyklu produktu a zohledňuje vliv životního cyklu produktu na marketingovou komunikaci.

Čtvrtá kapitola představuje model Superb a jeho tři generace/životní cykly, kterými na trhu prošel. Předmětem analýzy diplomové práce je nejnovější Superb třetí generace, který se aktuálně nachází v růstové fázi svého životního cyklu. V páté a šesté části jsou obsaženy charakteristiky zvolených zahraničních importérů, analýzy automobilového trhu ve Spolkové republice Německo a v Irské republice a také postavení značky ŠKODA a modelu Superb na tamních trzích. Poslední, sedmá kapitola analyzuje zvolené online komunikační nástroje modelu Superb na trzích jak v Irsku, tak v Německu. Důraz je kladen na podobnosti a odlišnosti marketingových strategií aplikovaných na zkoumaných trzích.

V závěru práce porovnávám výsledky analýzy a posuzuji míru adaptace komunikační strategie značky ŠKODA na vybraných trzích. Dále uvádím zdroje, které mohou být příčinou rozdílné míry adaptace na irském a německém trhu. V neposlední řadě formuluji doporučení pro komunikační strategii, která by dle mého názoru, měla být zohledněna v dalších fázích životního cyklu produktu.

## 1 Marketingová komunikace v mezinárodním prostředí

Moderní marketing znamená mnohem více než pouze vývoj kvalitního produktu a stanovení vhodné ceny. Kromě vytvoření správného produktu či služby, které budou svými vlastnostmi pro zákazníky dostatečně atraktivní, se musí firmy také zabývat nepřetržitou komunikací se současnými i potenciálními zákazníky a nalézt vhodné způsoby, jak zákazníky zaujmout a zejména si je udržet (Kotler, et al., 2015).

V širokém slova smyslu označení marketingová komunikace zahrnuje veškeré marketingové činnosti: vytvoření produktu i jeho použití, distribuci, cenu i propagaci. „**Marketingová komunikace** je potom v tomto širokém pojetí systematickým využíváním principu, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich příjemci (zákazníky)“ (Foret, 2011, str. 231). Cílem marketingové komunikace je tedy nejen zlepšit vzájemnou informovanost, ale především dosáhnout vyšší spokojenosti zákazníků a vybudovat trvalé a dlouhodobé vztahy napříč celým řetězcem – od producentů, distributorů až po zákazníka.

Vzhledem k velké diverzifikaci zákazníků není možné zvolit jen jeden nástroj marketingové komunikace a aplikovat jej na všechny zákazníky. Podniky se snaží hledat a volit ty nejvhodnější nástroje a zároveň je vhodně kombinovat tak, aby odpovídaly strategii a cíli podniku. Mimo jiné je podstatné, aby marketingové nástroje jasně cílily na daný zákaznický segment a přesvědčivě a komplexně podávaly informace o výrobcích či službách (Hollensen, 2014).

Zejména v mezinárodním prostředí není pro podniky zvolení marketingové komunikace snadným úkolem. Na jedné straně se v důsledku zrušení státních hranic, následnému propojování ekonomik a rychlému vývoji informačních technologií komunikace sice zrychlila a zjednodušila, na straně druhé se rozšířilo konkurenční prostředí, které vlivem globalizace stále sílí. Pro firmy je tak schopnost zaujmout, získat si a udržet zákazníka čím dál tím náročnější (Machková, 2015).

Z toho důvodu nesmí být marketingová komunikace být ponechána náhodě, což podniky „berou doslova“. Důkazem je takřka všudypřítomná marketingová komunikace, se kterou se spotřebitel střetává dennodenně. V televizi, v novinách, internetu, billboardech, v prostředcích hromadné dopravy, v obchodních centrech

či dokonce u lékaře. Firmy využívají všech možných způsobů, aby si získaly zákaznickou přízeň a předčily svoje konkurenty (Foret, 2011).

Dle odborné literatury je marketingová komunikace prvkem **marketingového mixu**, známého jako „**4P**“. Jedná se o soubor nástrojů, které firma využívá k výrobné, cenové, distribuční a komunikační politice, s cílem upravit svou nabídku tak, aby reflektovala přání, požadavky a potřeby svých zákazníků. První prvek marketingového mixu představuje „**Product**“. Pod tímto pojmem lze rozumět produkt nebo také službu, kterou firma nabízí na cílovém trhu pro uspokojení potřeb a přání zákazníků. Pod druhým „P“ se skrývá „**Price**“, neboli česky cena. Představuje částku, kterou zákazníci musí vynaložit, aby získali nabízený výrobek či službu a zahrnuje způsoby tvorby ceny a cenovou strategii. Třetí prvek se nazývá „**Place**“, resp. místo, který lze chápat jako fyzickou dostupnost produktu pro zákazníka, a to jak na místně, tak v čase. Zahrnuje distribuční kanály, skrze které se produkt dostává k zákazníkovi. Čtvrtým „P“ je „**Promotion**“, znamená propagaci nebo také reklamu, zahrnuje veškeré aktivity, které informují o přednostech produktu tak, aby zákaznicky povzbudily k nákupu. Prvky marketingového mixu by měly být spojeny v jeden koordinovaný program, který je nastaven tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota, a zároveň byly dosaženy firemní marketingové cíle (Kotler, et al., 2015).

Směr pohledu konceptu „4P“, který představuje pohled prodávajícího, není jediným možným směrem marketingového mixu. Je možné se setkat i s dalším pohledem na marketingový mix, který bere v úvahu pohled kupujícího. Tento koncept se nazývá „**4C**“ a zaměřuje se na výhody, které by měly marketingové nástroje přinášet zákazníkovi. Marketingový mix je možné dle tohoto pohledu přeformulovat následujícím způsobem: z produktu (Product) se stanou potřeby a přání zákazníka (**Customer needs and wants**), cenu (Price) lze přeformulovat na náklady na straně zákazníka (**Cost to the customer**), místo (Place) se přemění na dostupnost (**Convenience**) a z propagace (Promotion) se stane komunikace (**Communication**) (Kotler, et al., 2015). Následující text se blíže zaměřuje na marketingovou komunikaci, její trendy a specifika v mezinárodním prostředí.

## 1.1 Marketingová komunikace

Dle Foreta (2011) se pod pojmem marketingová komunikace nerozumí jen jeden marketingový nástroj, ale přímo soubor těchto nástrojů. Podniky se snaží marketingové nástroje co nejlépe kombinovat a koordinovat tak, aby své zákazníky o sobě a své nabídce co nejjasněji a nejsrozumitelněji informovaly. Prvořadý význam pro komunikaci přitom nese schopnost sdělit a informovat zákazníka o podstatných vlastnostech a přínosech této nabídky, které činí nabídku jedinečnou a rozdílnou od konkurentů.

Mezi marketingové nástroje, které firmy užívají k dosažení svých reklamních a marketingových cílů, řadíme reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a nástroje přímého marketingu, souhrnně nazývané marketingový komunikační mix.

Každá kategorie používá různé nástroje. **Reklama** pracuje s tiskem, televizním a rozhlasovým vysíláním, venkovními a jinými formami. Pro **podporu prodeje** jsou typické výstavy na místě prodeje, prémie, slevy, kupony, speciální inzerci nebo předvádění. Oblast **public relations** využívá zprávy a zvláštní akce. Při **osobním prodeji** se organizují prodejní prezentace, prodejci se účastní výstav a veletrhů, uplatňují se motivační programy. **Přímý marketing** zahrnuje katalogy, telemarketing, předváděcí stánky, internet a další. Díky rychlému technologickému vývoji lze komunikovat nejen prostřednictvím tradičních médií (noviny, rozhlas, televize), ale také mobilním telefonem a počítačovým zařízením (Jakubíková, 2013).

Jakubíková (2013) dále tvrdí, že kromě výše uvedených komunikačních nástrojů sehrávají při komunikaci svou roli i další faktory. Mezi ně patří vzhled výrobku, cena, tvar a barva obalu, místo, kde se zboží prodává. Tyto všechny faktory taktéž komunikují s kupujícím. Pro dosažení co největšího komunikačního efektu tak musí dojít ke koordinaci celého marketingového mixu – komunikace, produktu, ceny a distribuce.

Jelikož marketingoví manažeři vědí, že masový, nediferencovaný marketing na dnešní náročné a vysoce individualizované zákazníky nelze uplatnit, předchází volbě a vzájemné kombinaci jednotlivých komunikačních nástrojů segmentace a targeting trhu. Plánování marketingové komunikace se skládá z několika kroků:

výběr cílů a následně nástrojů komunikace, plánování médií a také realizace kampaně. Pro správné naplánování všech těchto fází je nezbytné, aby podniky věděly, na jaký zákaznický segment cílí, jaké potřeby segment má a jaké chování je pro tento segment typické. K poznání jednotlivých segmentů firmy musí přistupovat individualisticky a snažit se budovat užší vztahy. Ke sběru dat o jednotlivých tržních segmentech využívají zákaznické databáze, ve kterých shromažďují údaje o stávajících a potenciálních zákaznících. Pomocí těchto dat je podnik schopen identifikovat vhodné segmenty trhu či jednotlivce s největším potenciálem (Avgousti, 2015).

V dalším kroku musí firma stanovit jasnou a žádoucí pozici produktu (positioning), kterou produkt zaujme v myslích zákazníků ve vztahu ke konkurenčním produktům. Jde o způsob vnímání produktu cílovou skupinou. Produkt se musí od konkurence odlišovat, získat si výlučné místo ve vědomí zákazníka. Pokud je produkt vnímán stejně jako ostatní konkurenční produkty, zákazníci nemají důvod zakoupit si právě jej (Hollensen, 2014).

Přikrylová a Jahodová (2010) uvádí vedle zkoumání cílového segmentu, podstaty trhu a samotného výrobku či služby i další aspekty, které firma při optimalizaci komunikačního mixu zohledňuje. Těmi je především stádium životního cyklu, cena produktu/služby a disponibilní finanční zdroje.

Nezbytným předpokladem úspěšné marketingové komunikace je získání a trvalé udržení zájmu a pozornosti zákazníka. V případě, že se tento předpoklad nedaří firmě naplnit, zůstanou veškeré náklady a úsilí na sebe rozsáhlejší kampaň jen zbytečnou a marnou snahou. Jestliže veřejnost neprojeví o nabídku zájem již od začátku, stěží bude následné přesvědčování ze strany firmy vnímat. Na druhou nelze vyloučit možnost, že nabídka neodpovídající žádným uvědomovaným potřebám zákazníků, může svojí prezentací zaujmout natolik, že zákazníka přesvědčí o ozkoušení produktu a jeho následné užitečnosti. Jakmile se podnikům podaří získat pozornost a zájem zákazníků, mohou vzniklý vztah dále rozvíjet a budovat vzájemnou komunikaci. Současná situace na trzích je charakteristická převahou nabídky nad poptávkou. Konkurenčních firem neustále přibývá a k tomu jsou jejich produkty jsou víceméně shodné. Za této situace už nestačí pouze získat zákazníka, ale uměním se stává si ho dlouhodobě udržet (Foret, 2011).

Jak již uvedeno na začátku této kapitoly, marketingová komunikace je něčím více než jen využitím některého z nástrojů, jako jsou reklama, podpora prodeje, direct marketing, public relations, osobní prodej, sponzorství, výstavy a veletrhy a případně další propagační aktivity. Firmy musí na paměti integrovanost a komplexnost marketingového přístupu, které by měly být logickou součástí veškeré komunikace se zákazníkem (Caywood, 2012).

## 1.2 Trendy v marketingové komunikaci

Marketing je vědní disciplínou, která se neustále vyvíjí a nabírá nových směrů, a proto lze jak v teoretické, tak praktické oblasti mezinárodní marketingové komunikace pozorovat existenci trendů. Trhy jsou zaplaveny a nasyceny všudypřítomnou reklamou, vůči které se spotřebitelé snaží být rezistentní. Je prokázáno, že zákazníci zaznamenávají během dne méně reklam, než kolik ve skutečnosti viděli, v porovnání s předešlým desetiletím. Změnilo se i nákupní chování spotřebitelů, povědomí o značkách a také informovanost o spotřebitelských právech a povinnostech (Grybš, 2014).

S ohledem na rostoucí poptávku, sílící konkurenci, rozšíření nových technologií a zvyšující se tempo každodenního života, komunikace s trhem musí být integrovaná a multidimenzionální. A to z toho důvodu, aby byla zákazníkem zaznamenána, zapamatována a ve výsledku byla efektivní. Do popředí se tak na poli marketingové komunikace dostávají moderní, nekonvenční a sofistikované komunikační nástroje, které dokáží zákazníka zaujmout novým způsobem (Rehman, Ibahim, 2011).

Základním pravidlem moderní, úspěšné marketingové komunikace je, že musí být více koherentní a jasná. V důsledku toho vzniká výše zmiňovaná **integrovaná marketingová komunikace**. Společnosti integrují marketingovou komunikaci, aby předešly ztrátě pozornosti zákazníků svých cílových skupin, aby vytvářely jednotné image značky a nevyvolávaly rozporuplné zprávy v důsledku nejednotného řízení svých oddělení a agentur (Du Plessis, Heerden, Cook, 2010). Jakubíková (2013) definuje integrovanou marketingovou komunikaci jako koordinaci a integraci všech marketingových komunikačních nástrojů, kanálů a zdrojů v rámci firmy do uceleného programu, jenž maximalizuje dopad na spotřebitele a jiné koncové uživatele za minimálních nákladů.

Díky pokročilému technologickému řešení a zrušení obchodních bariér se zlepšila a urychlila výměna zpráv a informací, což ovlivnilo i marketingovou komunikaci. Přispěla tomu nová média, která se objevila s příchodem a rozšířením internetu, a z tradičního marketingu se tak začalo přecházet k moderním metodám propagace (Bačík, Fedorko, 2013). „Internetový marketing je způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím internetu a označuje jen část většího celku, který se označuje jako **online marketing**, který využívá také vlastnictví mobilních telefonů ke komunikaci s potenciálním nebo stávajícím zákazníkem“ (Janouch, 2011, str. 19).

Svoji internetovou obdobu získala i reklama, která se ve své původní podobě váže až k samým začátkům psané historie. **Online reklama** je definována jako „reklama, která se zobrazuje, když spotřebitelé prohlížejí webové stránky, zahrnuje reklamní bannery, tickery, interstitialy, skyscrapery a další formy inzerce“ (Kotler, 2007, str. 198).

Zajímavý je názor Kotlera z roku 2007, který uvádí, že je online reklama užitečná pouze jako doplněk dalších marketingových aktivit a vzhledem k nízké efektivitě nemůže nahradit klasické reklamní kanály jako televizi, rádio či tisk. Současné trendy, které se v online marketingu výrazně rozvíjejí, však potvrzují opačné predikce. Zahraniční odborné studie přinášejí optimističtější pohled na efektivitu a rozvoj internetové reklamy, kterou považují za dominantní reklamní médium neustále zvyšující svůj podíl na trhu. Tento fakt byl potvrzen již v roce 2011, kdy investice do internetové inzerce ve Spojených státech amerických přesáhly 31,5 miliard dolarů a reklama se tak zařadila svým objemem hned na druhé místo v komunikačním mixu za direct marketing (Ahmed, Kwon, 2014).

Internetová reklama, jejíž počátek se datuje do roku 1994, tedy zaznamenala v posledních letech pozoruhodný nárůst. Cílem tohoto typu inzerce bylo získat zájem uživatelů a přimět je, aby se kliknutím na reklamní proužek, tzv. banner, přesunuli na domovské stránky konkrétního inzerenta, kde se dozvěděli více informací o produktu či službě, a webová stránka tak získala vyšší návštěvnost. Využití klasických bannerů a prvotní cíl zůstává nadále jádrem online inzerce, s novými technologickými možnostmi však vznikla široká škála nových reklamních formátů, výrazně se rozšířily možnosti inzerentů a také jejich marketingové cíle (Moustafa, 2016).

Dle marketingových odborníků představuje **webová stránka** nejdůležitější prvek online marketingové komunikace. Další marketingové aktivity mají za úkol přivést návštěvníka na webovou stránku společnosti, na které pak dochází k přeměně návštěvníka na zákazníka. Při tvorbě webové stránky je třeba stanovit měřitelné cíle s ohledem na návštěvníky stránky, produkty, konkurenci a nejdůležitější klíčová slova v kategorii (Singh, Dalal, Spears, 2005). Webová stránka slouží k prezentaci základních informací o firmě, jejím poslání, oboru činnosti, nabídce zboží či služeb a jejich specifikace a srovnání, seznam provozoven, kontakty na odpovědné osoby a podobně. Obecně se jedná o jednoduchý způsob, jak zákazníkům sdělit to, co potřebují vědět. Téměř za samozřejmost se považuje propojení stránky se sociálními médii a sítěmi. To je nejčastěji realizováno přidáním sociálních tlačítek, které umožňují jednoduché sdílení obsahu webu a také možnost využít pro registraci na stránce připojení k Facebook nebo Twitter aplikaci, které samotnou registraci z uživatelského hlediska urychluje a zjednodušuje. Přidání funkcí sociálních médií na internetové stránky je mnohdy klíčem k úspěšnému růstu (NGAI, et al., 2015).

A právě **sociální média** značí další trend marketingové komunikace, který zažil v posledním desetiletí nevídaný růst. „Žádný další jiný typ média se nerozšířil tak rychle a s tak velkým dopadem. 70. léta dvacátého století jsou obdobím zrodu emailu a prvních jednoduchých internetových stránek. Tyto rané formy sociálních médií se v 80. a 90. letech ujaly a díky narůstající popularitě osobních počítačů se dále zdokonalovaly. Lidé se snadno a rychle mohli spojit s ostatními z jejich vlastních domovů či kanceláří. V roce 1997 internetová stránka Sixdegrees.com umožnila svým návštěvníkům vytváření osobních profilů k seznamování a byla předchůdcem stránky Friendster.com, která se objevila o pět let později. Stránka Friendster byla první masově oblíbenou sociální sítí, která pobídla uživatele Internetu k online spojení se svými opravdovými přáteli a k poznávání nových přátel v online prostředí“ (Klečková, 2013). Dle žebříčku autora Kallase (2017) je v současnosti nejrozšířenější sociální sítí Facebook, následovaný sítí YouTube, sítí Instagram a Twitter.

Sociální sítě jsou vhodné pro vytváření dialogu. Tradiční média hovoří k zákazníkovi a sociální média hovoří se zákazníkem. Cílem marketingového sdělení na sociálních sítích je sdílení tohoto sdělení, je tedy důležité přidat do sdělení něco



zajímavého, tak aby příjemce chtěl sdělení sdílet. Nevýhodou sociálních sítí pro marketéry je nedostatek kontroly nad sdělením. Každý účastník má naprostou volnost ve vyjadřování svých názorů na konkrétní společnost či její produkty. Tím pádem se i negativní názory šíří velice rychle a mohou mít devastující účinek na značku. Marketéři musí dobře poznat sociální média a přistupovat k zákazníkům s respektem (Burrow, 2012). Na základě žebříčku od autora Kallase (2017) se následující text věnuje podrobněji třem nejrozšířenějším sociálním sítím.

TOP 1 mezi sociálními sítěmi, **Facebook**, byl založen v roce 2004 původně jako stránka sdružující lidi z univerzitního kampusu. V následujících letech tato sociální síť překonala předsudek, že jsou sociální sítě určeny pouze pro mladé lidi, využívající Facebook k navazování lehkovážných vztahů, a že neexistuje možnost, jak by mohl být využit k účelům seriózních společností. Facebook se ovšem dostal daleko za tyto hranice, stal se mocným nástrojem společností pro komunikaci se stávajícími zákazníky a pro získávání zákazníků nových. Umožňuje aktivní a individuální dialog se zákazníkem či se skupinou zákazníků. V roce 2010 byla překonána hranice 600 milionů aktivních uživatelů a v roce 2012 dokonce Facebook dosáhl jedné miliardy uživatelů. Pro marketéry je velmi atraktivním médiem s předpokladem dalšího růstu. Kde jsou lidé, tam jsou i potenciální zákazníci (Setkute, 2014). Navíc disponuje výraznými výhodami oproti tradičním médiím ve vytvoření vztahu se zákazníky. Facebook je založen na konceptu komunity, ve které se sdílí názory a nápady velmi snadno a velmi rychle. Jestliže se marketingové sdělení dostane do správné komunity, je následně velice rychle rozšířeno. Další výhodou je zdroj sdělení. Uživatelé internetu, kteří jsou každý den zahlcováni marketingovými sděleními, přijmou snadněji taková sdělení od svých přátel. K cílovému zákazníkovi se sdělení dostane prostřednictvím jeho přátel, kterým se toto sdělení líbilo, a přestože originální sdělení pochází od marketéra, převzetím od přítele se stává důvěryhodnějším (Pereira Correia, et al., 2014).

Druhou pozicí se na žebříčku nejrozšířenějších sociálních sítí pyšní, **YouTube**, největší internetový server pro sdílení videosouborů. Založen byl v únoru 2005 zaměstnanci PayPalu a v listopadu 2016 byl zakoupen společností Google. Jeho prostřednictvím se nejjednodušeji šíří videa do světa, a hlavně na sociální sítě. Jelikož se dnes do popředí tlačí stále více video marketing, stává se YouTube pro marketéry zajímavým nástrojem pro propagaci výrobku, služeb,

ale i pro prezentaci zaměstnavatelů (Novotný, 2015). YouTube video je tedy nová příležitost, jak zaujmout zákazníka nebo zaměstnance prostřednictvím příběhu, který je 22x lépe zapamatovatelný než fakta sama o sobě. YouTube reklama podporuje především značku a přináší inzerentům celou řadu nových možností, jak oslovit potenciální zákazníky. Při realizaci je však třeba mít na paměti, že i přes nízkou cenu realizované kampaně je příprava poměrně časově i finančně náročná. Z tohoto důvodu se YouTube reklama nepříliš doporučuje menším značkám (ideální je naopak pro ty větší). Nespornou výhodou je efektivní podpora povědomí o značce (Miller, 2010). Trendem, který lze v souvislosti s YouTube pozorovat, je tzv. „YouTuberství“. YouTuber je člověk, který si na YouTube založí vlastní kanál, nahrává na něj videa, kde je sám hlavní postavou, a vybuduje si velké publikum. Díky těmto videím se z YouTubera může stát stejná celebrita, jako jsou ty největší filmové či hudební hvězdy. YouTuberi překvapují marketingové experty a velké značky se předhánějí v nabídkách, aby o nich YouTuberi natáčeli videa. Během chvíle totiž dokáží na web přivést takové množství nových zákazníků, že se leckdy přetíží i server (Holeček, 2015).

**Instagram**, kterému připadá třetí příčka mezi nejrozšířenějšími sociálními médii, představuje sociální síť pro sdílení fotografií s důrazem na využívání pouze na mobilních telefonech a sdílení fotografií, které na mobilním telefonu právě někdo pořídil. Neznamena to ale nutnost se pravidla „právě pořizeno“ držet. Zásadní princip Instagramu je ten, že se nahrají fotografie a s použitím zajímavých filtrů se mohou udělat atraktivnější. Základní podmínkou instagramového profilu jsou tedy fotografie (Instagram, 2015). Uživatelé Instagramu si nejprve vytvoří profil (shodně pro jednotlivce i firmy) a na něj nahrávají fotografie. Každou fotografii je možné doplnit popiskem a je možné u ní ponechat i geolokační informaci. Každý uživatel zároveň může sledovat další uživatele a na svém Instagramu tak vidět fotografie, které tito uživatelé nahráli na Instagram. Fotografie můžu označit tlačítkem „líbí se mi“ nebo ji okomentovat. Využití Instagramu v podobě sociálního média pro firmu a firemní marketing je podobné všem ostatním sítím. Firma může dobře využít Instagram jenom pokud dokáže být vizuálně zajímavá a bude umět na Instagramu používat příběhy. „Nahrávání pouhých produktových fotografií je sice také možná cesta, ale nezajistí úspěch takový, jako když k tomu dokážete dodat příběh a firemnímu účtu zajistit i „duši“. Cílem snažení na Instagramu bude totéž,

co na ostatních sociálních médiích – získat pro firemní účet co nejvíce sledujících a pro jednotlivé fotografie co nejvíce „líbí se mi“ a komentářů“ (Dočekal, 2012).

Ve spojení s online marketingem je třeba zmínit i **mobilní marketing**. Mobilní marketing se považuje za souhrn praktik a postupů, které umožňují organizacím komunikovat a spolupracovat s jejich publikem interaktivním a relevantním způsobem skrze mobilní zařízení nebo sítě. Na začátku byl mobilní marketing založen zejména na PUSH principu čili SMS a MMS zprávy zaslané na spotřebitele. V současné době je koncept vyvinut přes PULL princip, který funguje prostřednictvím internetu, čímž dostává mobilní marketing nové „online“ dimenze a úzce souvisí s internetovým marketingem. Nástrojem mobilního marketingu jsou mimo jiné QR kódy, přes jejich načtení skrze mobilní telefon je zákazník přesměrován na internetovou stránku výrobce produktu (Pousttchi, Wiedmann, 2010).

### **1.3 Specifika marketingové komunikace v mezinárodním prostředí**

V souvislosti s všudypřítomnou globalizací, kdy dochází k propojení světového trhu, musí mezinárodně činné firmy brát v úvahu různé aspekty, se kterými se na domácím trhu nesetkají. Například to mohou být **rozdílné úrovně hospodářské vyspělosti zahraničních země, právní regulace oblasti reklamy, sociálně-kulturní odlišnosti, odlišné politické a demografické prostředí, měnící se přírodní podmínky, technologické možnosti a další odlišnosti trhu.**

Při mezinárodní marketingové komunikaci je obzvláště kladen důraz na hlavní účel komunikace, a to přenos určitého sdělení, informace, myšlenky či postoje. Koncipovat obsah sdělení je pro mezinárodní komunikaci nesnadným úkolem, jelikož stejné sdělení může být v různých zemích vnímáno spotřebiteli rozdílně. To, co se v jedné zemi považuje za vtipné, může v jiné zemi vyvolat silně negativní reakce (např. židovské anekdoty, černý humor). Úkolem mezinárodní marketingové komunikace je zabezpečit, že sdělení bude vyjádřené stručně, jasně, srozumitelně, zajímavě a také by mělo být sdělováno opakovaně (Přikrylová, Jahodová, 2010).

K významným faktorům, které by neměly být při mezinárodní marketingové komunikaci opomíjené, se řadí jazyk. Při přípravě sdělení v cizím jazyce by měl být zohledněn nejen význam, nuance a možné dvojsmysly používaného výrazu, ale především i správný překlad. Doslovný překlad může vést k nesrozumitelnosti

sdělení, jeho zkreslení, nebo dokonce k zesměšnění firmy, značky i výrobku, což může mít neblahý dopad na image firmy. Příkladem je automobil značky Daihatsu „Naked“, což v angličtině znamená nahý, popřípadě i bezbranný.

Mezi další faktory, které by firma měla při přípravě mezinárodního sdělení zohlednit, patří vzdělanostní úroveň (míra negramotnosti), hodnoty uznávané ve společnosti a náboženství. V Indii by například fast-foody, lákající spotřebitele na šťavnaté hovězí maso, úspěch nesklidily.

Předpokladem účinné komunikace je zaujmout a vyvolat pozornosti příjemce sdělení. Spotřebitelé ve vyspělých zemích jsou ale přesyceni informacemi, denně jsou vystaveni až tisícům reklamních sdělení. To má za následek jednak rozptýlení pozornosti, tak i zvýšení odolnosti spotřebitele vůči reklamním sdělením a těžší zaujetí a s tím spojené získání zákazníků. Pro přenos sdělení je potřebné použít co nejúčinnější formu komunikačních kanálů, která se volí s ohledem na vybraný cílový trh, jeho charakteristiku a celkovou komunikační strategii (Machková, 2015).

Dle Kotlera (2007) existují dva základní druhy komunikačních kanálů, které mohou firmy na trhu zvolit: osobní a neosobní. V případě **osobních komunikačních kanálů** se jedná o vzájemnou komunikaci dvou či více lidí, která probíhá tváří v tvář, formou osobního či telefonického rozhovoru, osobního dopisu, e-mailu nebo diskusí na internetu. Jako výhoda je shledávána okamžitá reakce příjemce a možnost rychlého vyhodnocení zpětné vazby. Naopak nevýhodou jsou především vysoké náklady na oslovení jednoho spotřebitele a omezený počet lidí, které je možné osobně oslovit. Osobní komunikace se dále dělí na komunikaci podpůrnou (prodejci firmy, kteří kontaktují zákazníky na cílovém trhu), odbornou (lékaři, kteří doporučují farmaceutické výrobky firem, se kterými spolupracují) a sociální (členové rodiny, přátelé a známí, kteří pozitivně informují o výrobku).

Druhou skupinu **neosobních komunikačních kanálů** představují média, která jsou schopna oslovit velké skupiny cílových zákazníků. Jedná se o přenášení sdělení bez osobního kontaktu či zpětné vazby. K neosobním komunikačním kanálům se řadí hlavní média, nákupní prostředí a významné události. Mezi hlavní média patří tištěná média (noviny, časopisy, direct mail), vysílaná média (rádio, televize), obrazová média (billboardy, tabule, plakáty) a online a elektronická média (online služby, webové stránky, CD, DVD). Nákupní prostředí vytváří či posiluje

u kupujícího inklinaci zakoupení produktu (pocit sebedůvěry v bance). Událostmi se rozumí tiskové konference, galavečery, výstavy, expozice či sponzoring. Výhodou tohoto komunikačního kanálu je oslovení velké masy lidí bez ohledu na geografické rozptýlení, relativně nízké náklady na oslovení jednoho spotřebitele a přizpůsobení komunikace trhu dle aktuální situace a sociálně-kulturního prostředí. Za nevýhodu je považována značná finanční náročnost a chybějící zpětná vazba.

Jelikož řada firem přiřazuje největší váhu reklamě jakožto prvku komunikace, stojí firmy při volbě médií před jedním z nejdůležitějších rozhodnutí. Špatná **volba médií** může pro firmu znamenat značnou ztrátu finančních prostředků vydaných na neúčinnou reklamu. Reklamní prostředky se porovnávají jednak z hlediska jejich podílu na reklamních výdajích v různých zemích, tak i z hlediska jejich silných a slabých stránek. Následující text se zabývá rovněž odlišnostmi použití reklamních prostředků na zahraničních trzích.

K nejpoužívanějším a nejoblíbenějším médiím bezesporu patří **televize**. Mezi rozhodující momenty, podle kterých se firma rozhoduje, zda použít televizi jako reklamní prostředek se řadí typ vysílací struktury, charakter jednotlivých stanic a jejich diváků, vysílací časy a náklady na minutu vysílacího času. K výhodám tohoto média patří široký dosah, opakovatelnost, flexibilita a schopnost demonstrovat produkt, vzbuzovat emoce a budovat asociace se značkou. Současně je třeba si uvědomit, že televize jako pasivně sledované médium vyvolává nesoustředěnou pozornost diváků a představuje pro firmu vysoké náklady. Mimo jiné je důležité respektovat sociálně-kulturní odlišnosti zemí. Zatímco ve většině zemí je nutné dabovat reklamní spoty, v některých zemích je však možné ponechat reklamní spoty v angličtině a s titulky. Zároveň je televizní reklama nejvíce regulovaným médiem.

Jako doplňkové médium pro mezinárodní reklamu se doporučuje **rozhlas** z důvodu omezené jazykové vybavenosti a omezené dostupnosti dané různými frekvenčními vysíláními. Na druhé straně firmu tolik nákladově nezatěžuje a dokáže operativně pracovat se spoty odpovídajícími denní době či dnům v týdnu. Rozhlasová reklama se může lišit zákonnými omezeními, udávající procento denního vysílacího času, které nesmí přesáhnout, a seznamem produktů a služeb, u nichž platí úplný zákaz komunikace v rádiu (např. cigarety, alkoholické nápoje, politická a volební reklama).

Nejmladším a nejrychleji se rozvíjejícím reklamním médiem je **internet**. Díky zlepšující se kvalitě připojení k internetu mohou uživatelé konzumovat moderní komunikační kanály. Internet se stal se nedílnou součástí komunikačních mixů firem, kde si upevnil své postavení jako levné, rychlé, flexibilní a interaktivní médium. K hlavním výhodám internetové reklamy patří možnost přesného zacílení, možnost snadného měření reakce uživatelů (tzv. tracking), nepřetržitá možnost zobrazení reklamního sdělení, vysoká flexibilita a již zmíněná interaktivita. Nezbytným předpokladem je vyšší odborná znalost uživatele (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Další médium, **noviny**, nemají jen národní, regionální či lokální charakter, ale v poslední době lze mluvit i o mezinárodním charakteru s vysokou odbornou a společenskou prestiží: The Financial Times, The Wall Street Journal apod. Umožňují rychle a flexibilně oslovit široké spektrum čtenářů a vzbuzují v nich vysoký pocit důvěry. Nevýhodou novin je jejich krátká životnost či nepozornost čtenářů při čtení inzerce.

Výhodou **časopisů** je schopnost zasáhnout přesně zvolenou cílovou skupinu potenciálních zákazníků a reklamní sdělení v nich umístěná mají větší šanci zaujmout a přesvědčit. Národní či nadnárodní časopisy publikují reklamu zaměřenou na regionální, mezinárodní či globální publikum, například Time či The Economist, Cosmopolitan, Elle nebo Vogue, v různých mutacích, které jsou přizpůsobeny danému cílovému trhu. Za nevýhodou časopisů se skrývá poměrně dlouhá doba mezi zadáním inzerátu a vydáním časopisu a možné problémy s positioningem. Zatímco je například v Německu a Švédsku tisková reklama vnímána jako významný zdroj informací, v USA je naopak neoblíbená.

**Outdoorová reklama** neboli venkovní reklama v sobě zahrnuje širokou paletu nástrojů a může být umístěna na nejrůznějších místech, například na lavičkách v parku, autobusových zastávkách, toaletách, v městské hromadné dopravě, na mostech, budovách či vzducholodi. Mezi hlavní nástroje, které využívá lze zařadit billboardy, megaboardy, plakáty, prizmu (střídající se reklamní sdělení na otáčivých lamelách) či city-lighty (samostatně stojící prosvětlené vitríny). Největší výhodou outdoorové reklamy je její trvalost (nelze ji vypnout), pružnost a poměrně nízké náklady. S použitím outdoorové reklamy ale také souvisí snížená možnost oslovit vybrané cílové skupiny a omezená možnost kreativity (Kotler, Armstrong, 2004).

Neopomenutelným faktem při užití outdoorové reklamy jsou zákonná opatření zemí. Zatímco v České republice jsou billboardy kolem dálnic častým jevem, v Německu je použití billboardů kolem dálnic zakázáno.

Pro marketingovou komunikaci v obchodních centrech, stravovacích zařízeních, školách, místech aktivního sportu nebo zábavy, kde se nabízí možnost oslovit velké množství spotřebitelů, jsou typická **indoor média**. Nosiče indoorové reklamy představují reklamní rámečky umístěné v interiéru, podlahová grafika, reklamní plachty v garážích nákupních center či plazmové a LCD displeje v místě prodeje. Indoor média umožňují výrazné zviditelnění značky a správné zacílení komunikace. Použití tohoto typu médií s sebou nese nutnost působivého a originálního provedení reklamy a též umístění reklamního nosiče. U produktů, na které se vztahují zákonná opatření, je indoor reklama jednou z mála možností přímého oslovení zákazníků.

Netradiční způsob, jak se dostat do centra pozornosti spotřebitelů, zajišťují **ambientní média**. Jedná se o virtuální pohlednice, madla nákupních vozíků, dopravníkové pásy pokladen, pohyblivé schody či laserovou projekci loga na světoznámé budovy či místa v krajině (Příkrylová, Jahodová, 2010).

Při volbě typu užitého média jak na tuzemském, tak zahraničním trhu, vychází plánovači médií z dosahu, frekvence a dopadu všech hlavních typů médií. Volba médií vyplývá z mediální zvyklosti spotřebitelů, povahy produktu, typu sdělení, nákladů a v neposlední řadě s kvalitou a pozorností publika. Dále musí firmy **vyhodnocovat účinnost realizovaných kampaní** a zkoumat též vliv a sílu působení médií, která byla pro kampaň využita. V praxi pro vyhodnocení slouží ukazatele, které odpovídají na otázky počtu osob vystavených reklamnímu sdělení, četnosti působení médií na cílovou skupinu, nákladovosti takového působení apod. Mezi takové ukazatele spadá rating (míra poslechu, sledovanosti), kumulovaná sledovanost, reach, frekvence, cena za tisíc zásahů nebo afinita. Sběr těchto dat však není ve všech zemích možná, například v zemích rozvojových, a také ne všechny země využívají pro hodnocení účinnosti kampaně stejné hodnotící ukazatele. Pro mezinárodní komunikaci je obtížné, hodnotit a kvantifikovat účinnost mezinárodních médií, a proto je nutné, aby zadavatele reklamy měli vždy přístup ke kvalitním, spolehlivým údajům jak o médiích, tak o publiku.

Také **náklady a preference konkrétních médií** se v různých zemích liší. Firmy, které chtějí své produkty propagovat na mezinárodních trzích, by měly pečlivě volit média s ohledem na cílový segment a dostupný rozpočet a upravovat své mediální strategie podle stavu mediální scény a podle efektivity, kterou jim média v různých zemích nabízí.

**Předpisy upravující mezinárodní reklamu** se taktéž odlišují země od země. Zabývají se zejména tím, kolik finančních prostředků může firma věnovat na reklamu, jaká smějí být využívána média, jaká povaha reklamních sdělení je a není legální a dalšími aspekty reklamního programu. Diskutovaným tématem je zákon upravující reklamní sdělení zaměřená na nejmenší publikum a reklamu na tabák a alkohol. Komise pro vnitřní trh se dále zabývá národními předpisy upravující reklamu, tak aby našla společnou cestu v multimiliardovém reklamním průmyslu EU. S rozvojem nových technologií se bude mezinárodní reklama i nadále rozvíjet. Ale kulturní a legislativní odlišnosti staví zadavatelům při tvorbě kampaně bariéry, kvůli kterým nebude nikdy zcela možné vytvářet reklamní kampaně panevropské. Zadavatele reklamy mohou připravovat standardizované strategie pro řízení své marketingové komunikace jako celku, ale konkrétní provedení a volba média se obvykle přizpůsobují místním kulturním odlišnostem a zvykům, charakteristice médií a předpisům regulujícím reklamu (Kotler a kol., 2007).



## 2 Komunikační strategie v mezinárodním prostředí

S rostoucím objemem světové produkce, sílící konkurenční silou a s tím spojenou agresivní expanzí firem na zahraniční trhy vzrostl význam mezinárodní komunikace. Zapojování se do mezinárodních aktivit přináší firmám hned několik výhod. Tyto výhody reprezentuje například geografická diverzifikace poptávky a vyrovnávání sezónních výchylek národního trhu, prodloužení životního cyklu výrobku, zlepšení konkurenční pozice a stabilizace pracovní síly na domácím trhu (Boučková a kol., 2003).

Aby podnik mohl využívat výhod, které mezinárodní aktivity přinášejí, musí zvolit vhodnou komunikační strategii. Hlavní nástroj komunikační strategie, marketingová komunikace, musí být přizpůsobena tržním podmínkám tak, aby vytvářela žádoucí představy o firmě, informovala o přednostech nabízeného produktu, a zároveň produkt diferencovala od konkurence. Cílem vhodně nastavené marketingové komunikace je stimulovat poptávku, přesvědčit stávající i potenciální zákazníky o vhodnosti nákupu a upevňovat vztahy nejen se zákazníky, ale i s producenty a distributory (Foret, 2011).

Komunikační strategie se odlišuje na různých trzích mírou a rozsahem přizpůsobování se lokálním podmínkám. Zásadní vliv na míru přizpůsobování trhu má sama **organizační struktura komunikující firmy**, tedy jak je centralizováno či decentralizováno rozhodování o marketingové komunikace. „Rigidita systému znamená obecnou tendenci ke standardizaci komunikace, zatímco velká míra decentralizace obvykle dává možnost lokálnímu vedení, aby mohlo adaptovat komunikační strategii podle aktuální situace na trhu, která se mění se strukturou konkurence v odvětví, komunikačními aktivitami stávajících i vstupujících firem a zejména se změnami v nákupním chování, popřípadě ve zvyklostech zákazníků“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, str. 198).

Komunikační strategie firmy vychází také z analýzy konkurenčního prostředí. Na různých trzích působí jak **lokální, tak mezinárodní konkurenti**, kteří praktikují odlišné marketingové komunikační strategie s ohledem na velikosti trhu či zákaznické preference. Někdy konkurenti adaptují celý marketingový mix, ale ve většině případů své komunikační aktivity přizpůsobují. Někteří konkurenti mohou i při zachovaných nástrojích komunikačního mixu používat odlišnou

argumentaci a přizpůsobené vizuály. Z tohoto důvodu patří konkurenční situace a její znalost v zemích firemního zájmu k rozhodujícím faktorům volby komunikační strategie (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Jak uvádí Machková (2015), rozhodujícím faktem při volbě mezinárodní komunikační strategie je, že musí vycházet z celkové firemní strategie mezinárodního marketingu dané firmy a odrážet tak její cíle.

Tato kapitola popisuje faktory mezinárodního prostředí, které firmy při vstupu na zahraniční trh musí zohlednit, a dále přistupuje k volbě komunikační strategie na základě znalosti mezinárodního prostředí.

## 2.1 Mezinárodní prostředí

„Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu, a dále musí vyhodnotit rizika, která s mezinárodním podnikáním bezprostředně souvisejí. Základním nástrojem analýzy mezinárodního prostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického“ (Machková, 2015, str. 28).

První analyzované **politické a právní prostředí** představují základní faktory, které ovlivňují rozhodování firmy, zda na konkrétní zahraniční trh vstoupit a jakou formu vstupu zvolit. Zatímco stabilní prostředí motivuje podnikatelská rozhodnutí a má pozitivní vliv na začlenění zemí do mezinárodního obchodu, nestabilita prostředí může naopak uvést zemi do ekonomické izolace. Politické a právní prostředí se analyzuje z hlediska politického systému, politické stability, politických vazeb na další státy, korupce a snahy státu s tímto problémem bojovat, významu zájmových skupin, které mohou ovlivňovat (lobbovat) politická rozhodnutí či podmínek pro zahraniční firmy, jako například možnost repatriace zisku do zahraničí, podmínky zaměstnávání cizinců nebo možnost nákupu nemovitostí a pozemků (Machková, 2015).

Druhé zkoumané **ekonomické prostředí** zahrnuje faktory ovlivňující kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Jednotlivé země se radikálně liší v objemu a rozložení příjmů. Na jedné straně se rozlišují země s agrární ekonomikou, kde lidé spotřebovávají převážně zemědělské a průmyslové produkty, které sami vyprodukují, a tak tyto země nabízejí málo tržních příležitostí. Na druhé straně

existují průmyslově vyspělé země, které představují bohatý trh s různorodou nabídkou zboží. Firmy musí sledovat a analyzovat trendy v nákupních zvyklostech daného trhu a mezi jednotlivými trhy navzájem. Dalšími faktory ekonomického prostředí je kurzová politika, fiskální politika a politika ve vztahu k zahraničním investorům a také členství země v nadnárodních společenstvích. Členství země v nadnárodních společenstvích, jejímž členem je i země exportu, znamená pro firmu snazší vstup na daný trh. Naopak země, které mezi členy seskupení nepatří, mohou být diskriminovány a firmy tím mohou mít vstup na daný trh ztížen (Hanzelková a kol., 2009).

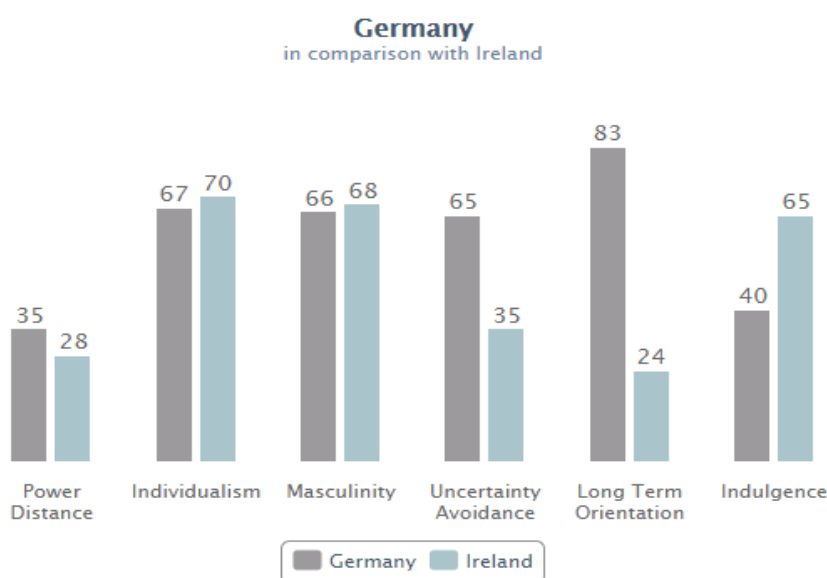
V případě mezinárodního prostředí se ekonomická opatření dělí na všeobecná a zahraniční. Všeobecná hospodářská opatření znázorňují pravidla, která řídí vztahy mezi ekonomickými subjekty určité země s ohledem na cíle hospodářské politiky dané země. Jedná se o pravidla hospodářské soutěže, nekalé praktiky, regulace reklamy či tvorbu cen. Zahraniční hospodářská opatření se uplatňují v hospodářských vztazích se zahraničím a znamenají regulaci exportu a importu (cla, kvóty, zamezení dvojího zdanění, pravidla převodu zisku, ochrana investic). Znalost ekonomického prostředí je pro rozhodování firem téměř povinností. Porušení pravidel či špatná znalost ekonomické struktury obyvatelstva, může pro firmu znamenat nemalé náklady v podobě pokut či ztrát prodeje (Kotler, Armstrong, 2004).

Další významná oblast PEST analýzy, **kulturní a sociální prostředí**, se skládá z institucí a dalších faktorů, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání, preference a chování ve společnosti. Společnost formuje základní postoje a hodnoty lidí, kteří v dané společnosti vyrůstají a přijímají určitý světový názor, který pak určuje jeho vztahy k okolí. Firmy si musí být vědomy kulturních vlivů a možností, jak se mohou lišit uvnitř společnosti v rámci trhů, kde firma působí. Domněnka, že cizinci mají podobné hodnoty a zájmy by byla více než chybná (Světlík, 2003). Proto je kulturní prostředí stěžejním porovnávacím faktorem adaptace marketingové komunikace této diplomové práce.

Kulturní vlivy se projevují i v chování spotřebitelů a mají dynamickou povahu, i když se mění celkem pomalu. Kultuře se lidé učí, přenáší se z generace na generaci, kultura je sdílená a také diferencovaná. Zároveň nemusí být kulturní spřízněnost vymezena geograficky ani dána občanstvím. Míra otevřenosti

společnosti určuje spotřební chování, společenské konvence a zvyklosti potenciálních zákazníků. Kulturní odlišností je také estetické cítění a umění, která jsou projevem stylu a vkusu společnosti. Součástí kultury je také podnikatelská etika a morálka. Jsou společnosti, kde slib, slovo muže a čest hrají velkou roli. Existuje však mnoho zemí, kde panuje striktní byrokracie a platí pouze to, co je podepsáno a potvrzeno příslušnými úřady (Machková, 2015).

Marketingoví experti tvrdí, že v manuálu exportéra nesmí chybět znalost Hofstedeho kulturních dimenzí, které vyjadřují obecnou úroveň rozdílů mezi kulturami jednotlivých zemí. Hofstede se zaměřuje na dimenze, které vedou k odlišnému chápání základních parametrů života lidí, významně se promítají do práce, managementu organizace a do způsobu komunikace. Pro potřebu interkulturního srovnání vytvořil Hofstede indexy pro každou ze svých pěti dimenzí (vzdálenost mocenských pozic, snaha vyhýbat se nejistotě, míra individualismu, míra maskulinních hodnot, dlouhodobá/krátkodobá orientace), a to v hodnotách 0 (představují nejnižší možný výsledek) až 100 (nejvyšší možná hodnota). Výsledný index změřený pro příslušnou dimenzi v každé zemi vyjadřoval postavení země ve vztahu k jiným zemím. Později k těmto pěti dimenzím přibyla šestá, kterou je požitkářství/užívání, popřípadě zdrženlivost (Businessinfo, 2010). Následující sloupcový graf (obr.1) a text se věnují porovnávaným zemím této diplomové práce, Německu a Irsku, dle Hofstedeho teorie.



Zdroj: Hofstede (2017)

**Obr. 1 Porovnání kulturních dimenzí Německa a Irska**

Jak v případě Německa, tak v případě Irska je pozorovatelná nízká vzdálenost moci, což značí důraz na rovnost. Nerovnost je v těchto kulturách vnímána jako nespravedlivá a nežádoucí. V obou zemích taktéž převládá individualismus, který přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Německo i Irsko se řadí spíše k maskulinním společnostem. Maskulinní společnosti jasně odlišují sociální rodové role – od mužů se očekává, že budou průbojní a že se budou zaměřovat na materiální úspěch, kdežto ženy by měly být mírné, jemné, orientované na kvalitu života. Ve femininních společnostech se rodové role překrývají. Rozdíly v těchto kulturách jsou viditelné v dimenzi vyhýbání se nejistotě. Pro německou kulturu představuje nejistota hrozbu, se kterou se musí vypořádat, proto má tato kultura větší sklon k úzkostem a častěji pociťuje velký stres. Naopak Irové vnímají nejistotu jako součást života a nejednoznačné situace přijímají klidněji. Pravidla nejsou považována za zásadní pro existenci organizace a lidé tolik nepodléhají stresu. Značná diference je pozorovatelná i v dimenzi dlouhodobé orientace. Zatímco Němci jako hlavní pracovní hodnoty označují tvrdou práci, úctu ke znalostem, četnost, otevřenost novým myšlenkám, odpovědnost, sebekázeň a spoléhání na sebe, v Irsku za pracovní hodnoty považují svobodu vyjadřování, osobní svobodu, dosažené výsledky a práva jedince. Diskrepance se projevuje i v šesté dimenzi požitkářství. Vyšší míra požitkářství v případě Irska znamená tendenci umožnit relativně volné uspokojování základních a přirozených lidských potřeb vztahujících se k radosti ze života a zábavě. Zdrženlivost v případě Německa odráží přesvědčení, že takovéto uspokojování má být potlačováno a podřízeno přísným společenským normám (Geert Hofstede, 2017).

Poslední oblast PEST analýzy, **technologické prostředí**, poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Technologické prostředí se rychle mění a mnohé z věcí, které jsou dnes považovány za běžné, jako internet či chytré telefony, ještě před pár lety vůbec neexistovaly. Proto je pro marketingové specialisty stěžejní záležitostí, aby pozorně sledovaly a byly schopny využít nových výrobních příležitostí a trhů, které technický pokrok nabízí (Hanzelková a kol., 2009).

S rozvojem komunikačních technologií a informačních systémů se rozmohlo i rychlé zpracování dat a jejich okamžitý přenos kamkoliv na světě bez vysokých nákladů.

Proto dochází nejen k přesunu výrobních aktivit do zahraničí, ale také k internacionalizaci služeb jako outsourcingu, využívání call center či realizace výzkumu a vývoje na zakázku pro zahraniční zadavatele. Podnikat je dnes možné téměř kdekoli na světě, nové technologie přispívají ke globalizaci podnikatelského prostředí. Poskytnutí technologií zemím méně vyspělým posiluje jejich konkurenceschopnost a vede ke zvýšení mezinárodní konkurence. Nové technologie zefektivňují vztahy se zákazníky, odběrateli a dodavateli, usnadňují vyhledání a výměnu informací. Firmy tak mají možnost reagovat lépe na měnící se poptávku či realizovat mezinárodní výzkum.

Vstup na zahraniční trh sice přináší nové tržní příležitosti, ale nese s sebou i značná rizika. Rizika pro firmu představují platební potíže vyvolané politickými událostmi, přírodní katastrofy, administrativní zásahy státu, kurzová rizika, pokles poptávky po určitém zboží, silní mezinárodní konkurenti, rizika zahraničních obchodních partnerů, přepravy a odpovědnosti. Podnikání na domácím trhu se tak může jevit jako bezpečnější a jednodušší, výhodou je dobrá znalost prostředí. Na druhou stranu nepodstupování rizik by znamenalo vzdát se možnosti využívat nových podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. Možná rizika je třeba analyzovat, vyhodnotit, které z nich je podnik schopen nést a v jakém rozsahu, a v neposlední řadě je omezit (Machková, 2015).

## **2.2 Volba mezinárodní marketingové komunikační strategie**

Základním rozhodnutím, před kterým firma stojí, je, zda komunikační koncept přizpůsobit místním odlišnostem trhu, nebo se pokusit podpořit své globální značky vysoce standardizovanou kampaní.

Jak strategie standardizace, tak adaptace, které jsou níže v textu podrobněji popsány, mají své výhody a nevýhody. Záleží jen na firmě, který z těchto přístupů zvolí. Postoj firem je ovlivněn povahou nabízeného produktu, formou vstupu firem na mezinárodní trh, cílovou skupinou zákazníků, kterou chce firma oslovit, ale také dostupnými médii na daném trhu (Hollensen, 2014).

**Standardizovaná mezinárodní komunikační strategie** znamená přenos úspěšných komunikačních konceptů (reklamních kampaní) do zahraničí. Ve spolupráci s reklamními agenturami provádí firma pouze nutné úpravy celosvětové komunikace, například překlad do místního jazyka a volbu vhodných

médií. Zatímco ve velkých zemích je nejčastěji používána televizní reklama, na malých trzích vedou billboardy či reklama tisková. Někdy je nutné provést alespoň částečnou úpravu produktu s ohledem na kulturní odlišnosti jako je správné použití barev (bílá symbolizuje v Japonsku smrt, zelená v Malajsii malárii) či změnu názvu výrobku (Škoda Octavia se v Indii jmenuje Laura) či sloganu. Důvodem, proč firmy volí standardizovanou formu komunikační strategie je, že buduje a posiluje firemní image, umožňuje snazší a rychlejší zavádění nových produktů na více trhů najednou, umožňuje využití a přenos úspěšně osvědčených postupů a myšlenek, simplifikuje plánování a uskutečnění komunikačních kampaní, snižuje náklady díky úsporám z rozsahu ve výrobě a distribuci a také dosahuje reálně nižších administrativních nákladů a reálných nákladů při plánování a řízení (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Rozšíření standardizované mezinárodní komunikační strategie podnítil rozvoj moderních technologií (kabelové a satelitní televize, internet, chytré mobilní telefony), které propojily i nejvzdálenější místa na světě a podstatně usnadnily výměnu informací (Kotler a kol., 2007).

Navzdory výhodám, které standardizace nabízí, nelze opomenout fakt, že světový trh není zcela homogenní. Jednotlivé trhy se odlišují a z tohoto důvodu skýtá standardizace i mnoho nevýhod. Kulturně-sociální rozdíly se neztrácejí, naopak nabývají na významu, intenzitě a formují chování a očekávání zákazníků. Zákazníci si uvědomují specifika své kultury a předpokládají, že především mezinárodní firmy zohlední tyto odlišnosti, kterým přizpůsobí své reklamní kampaně. Zároveň neexistuje tak mnoho produktů na trhu, na které je možné aplikovat zcela standardizovanou komunikaci bez jakékoli adaptace. K tomu lze na trzích najít několik odlišností, jako například v mediální infrastruktuře, dostupnosti určitých komunikačních nástrojů v cílových skupinách, v životním stylu, kvůli čemuž není standardizace vždy proveditelná. Firmy by měly posoudit, do jaké míry mohou provádět standardizaci tak, aby přínosy standardizace byly větší než ztráty z adaptace. Dlouhodobé marketingové myšlení by nemělo být potlačeno krátkodobým finančním. Firmy by se vždy měly ujistit, že obsah marketingové komunikace je v jednotlivých zemích srozumitelný a nabízí produkty, které zákazníci skutečně žádají (Přikrylová, Jahodová, 2010).

**Adaptační mezinárodní komunikační strategie** plně přizpůsobuje reklamní sdělení dílčím (místním) trhům. Kromě přizpůsobování se jednotlivým trhům se jedná i o přizpůsobení médiím. Sdělovací prostředky nejsou v reklamě zastoupené ve všech zemích ve stejné míře. Reklamní agentury si často kupují vysílací časy několik měsíců dopředu a v mnoha případech si nemohou zvolit, kdy přesně bude reklama pouštěna do éteru. V některých zemích mají noviny celonárodní charakter, jinde naopak místní, regionální (Kotler, Armstrong, 2004).

Adaptační mezinárodní komunikační strategii používají zejména firmy s decentralizovaným systémem řízení. Centrály v těchto situacích navrhuji základní koncepci, hlavní motiv a jednotný styl. Dceřiné společnosti poté mohou koncept spravovat a upravovat dle kulturních specifik daného trhu (Machková, 2015).

Strategie adaptace může vycházet ze dvou základních přístupů. Prvním z nich je strategie, která se nazývá strategií národních kulturních rozdílů. Jak z názvu vyplývá, reklamní sdělení je pak přizpůsobeno kulturním diferenciacím. Druhým možným přístupem je strategie „customizace“, která zvažuje nejen kulturní odlišnosti jednotlivých národů, ale také rozdíly v rámci těchto národních kultur. Tato strategie je vhodná pro efektivní oslovení cílové skupiny zákazníků, ale nevýhodou jsou její vysoké náklady (Boučková, 2003).

V některých zemích je potřeba adaptovat také techniky prodeje. Při vstup na zahraniční trh musí brát firmy v úvahu, že existují země, kde předpisy zakazují či omezují použití nástrojů podpory prodeje, jako jsou rabaty, kupony, prémie a loterie (Kotler a kol., 2007).

**„Smíšená“ mezinárodní komunikační strategie** představuje kompromis mezi standardizací a adaptací. Tento přístup zachovává jisté principy standardizace, jelikož vychází ze společného základního tématu, které je následně přizpůsobeno lokálním podmínkám. Postup v případě „smíšené“ mezinárodní komunikační strategie je dodržován tak, že je nejprve centrálou připraven základní koncept, hlavní téma a jednotný styl, a teprve potom dceřiná společnost přizpůsobí koncept národním zvláštnostem dané země (Boučková a kol., 2003).

Při rozhodování, zda se uchýlit ke standardizaci či adaptaci marketingové komunikace by firmy měly posoudit:



- Možnost komunikovat o produktu/značce komunikovat pouze vizuálně (poté není nákladné adaptovat slogany a texty)
- Možnost využití univerzálních témat v kampani jako zdraví, bohatství apod.
- Fakt, zda se jedná o hi-tech produkty, přicházející jako nové na světový trh a nemající žádné kulturní kořeny
- Fakt, zda s sebou produkty nesou pozitivní stereotyp o zemi původu a lze ho využít (italská móda, francouzská kosmetika, německé auto)
- Fakt, zda nabídka směřuje ke stejným nebo velmi podobným segmentům, které mají podobné reference (zákazníci luxusního zboží v USA, Rusku nebo Francii)

Pokud firmy dostanou jednoznačnou odpověď v přechozích oblastech, je vhodné uvažovat o standardizaci (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Svou roli při rozhodování o standardizaci či adaptaci mezinárodní komunikační strategie sehrává charakter produktu a jeho využití. V závislosti na podstatě produktu lze na zahraničním trhu použít čtyři komunikační strategie.

**Strategie č. 1: Duální expanze** – je typicky standardizovaná komunikační strategie, která se využívá se v případě, kdy má produkt takový charakter, že nepotřebuje další úpravu komunikace, často ani jazykovou (počítačový software).

**Strategie č. 2: Rozšíření produktu** – je vhodnou komunikační strategií, jedná-li se o produkt shodný, ale jeho používání a vnímání je v různých zemích odlišné. Příkladem může být motocykl. V České republice se vnímá jako „ozdoba muže“, v Itálii jako obvyklý dopravní prostředek pro jednotlivce a v Indii jako rodinný dopravní prostředek či nákladní automobil.

**Strategie č. 3: Adaptace produktu** – se aplikuje v případě, kdy se trhu přizpůsobuje produkt, ale jeho používání a vnímání je totožné. Například zástrčky elektrických spotřebičů, jejichž zakončení musí být přizpůsobeno zdírkám na jednotlivých trzích, přičemž díky shodnosti vnímání a užití produktu může firma komunikační strategii zachovat.

**Strategie č. 4: Duální adaptace** – je zapotřebí, pokud je sám produkt vnímán kulturně velmi citlivě, a proto musí být adaptována i komunikační strategie.

Jako příklad lze uvést blahopřání k výročí, svatbě, narození či úmrtí (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Globalizace je dalším z aspektů, který ovlivňuje zásadní strategické rozhodnutí, zda přistoupit ke standardizaci či adaptaci mezinárodní komunikační strategie. Někteří marketéři tvrdí, že účinnější jsou reklamní kampaně, které zohledňují kulturní specifika jednotlivých skupin cílových zákazníků. Zákazníci v různých zemích se liší ve svých přáních, potřebách, hodnotách, postojích, vkusu, kupní síle či vzorci kupního chování. Druhá skupina marketérů naopak tvrdí, že přílišná adaptace vede pouze k růstu nákladů a oslabuje globální sílu značky. Jejich snahou je vytvářet světové značky, to znamená prodávat všem zákazníkům víceméně podobné produkty a komunikovat stejným způsobem. Domnívají se, že díky moderním technologiím se svět stal jedním velkým globálním trhem. Jsou přesvědčeni, že zákazníci na celém světě chtějí v podstatě tytéž produkty a životní styl, a že je pro ně rozhodující především kvalita a cena produktů (Hollensen, 2014).

O tom, do jaké míry mezinárodní komunikační strategii adaptovat nebo standardizovat, je nezbytné rozhodovat na základě podrobné analýzy a znalosti zahraničního prostředí. Firmy jsou často kvůli své „kulturní aroganci“ přesvědčeny, že přizpůsobení komunikační strategie specifickým cílového trhu není nutné. Shledávají své produkty a komunikaci tak účinnými, že se chybně domnívají, že budou vyhovovat zákaznickým potřebám na domácím i zahraničním trhu. Kulturní arogance nazývaná jako seberefrenční kritérium byla jedním z hlavních důvodů exportních problémů firem (Kotler a kol., 2007).

### 3 Životní cyklus produktu

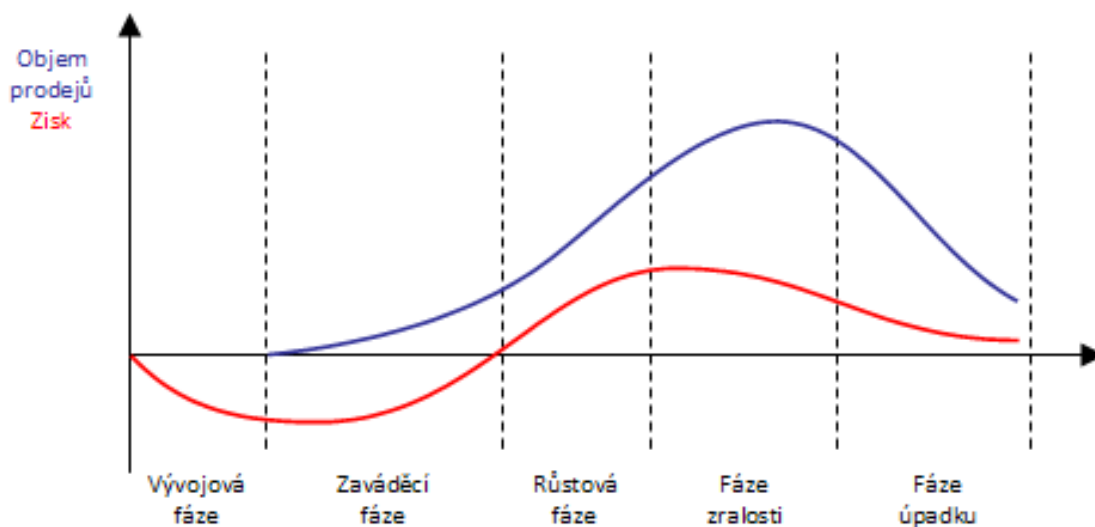
Po uvedení nového produktu na trh musí firma dbát o zabezpečení dlouhého a zdravého života tohoto produktu. Nelze vycházet z předpokladu, že se nový produkt bude prodávat navěky. Firma usiluje o dosažení zisku, který reflektuje vynaložené úsilí a riziko, jež na sebe vzala při jeho uvádění na trh. Každý produkt má nějaký životní cyklus, charakterizující vývoj tržeb a ziskovosti produktu v průběhu jeho života. Ačkoli jeho přesný tvar (znázorněný graficky) a délka nejsou dopředu známy, je v každé fázi životního cyklu výrobku možné vytipovat problémy, kterým je nutno přizpůsobit marketingovou strategii.

Životní cyklus produktu tedy představuje další významný faktor, který musí být při plánování marketingové komunikace zvážen. Tento nástroj pomáhá identifikovat marketingové výzvy a plánovat marketingové strategie dle fáze, ve které se produkt nachází. Koncepte životního cyklu produktu se využívá také jako nástroj, který slouží managementu podniku interpretovat výrobovou a tržní dynamiku (Kotler a kol., 2007).

Cyklus životnosti výrobku začíná obdobím výzkumu, vývoje a končí stažením z trhu. V závislosti na fázi životního cyklu, ve které se produkt nachází, je nutné adaptovat nastavení marketingového mixu aktuální situaci. Management podniku musí na tyto změny včas a správně reagovat. V některých případech je potřebné pozměnit cenu, v jiných zase způsob komunikace. Pro správné porozumění životnímu cyklu je nutné provést analýzu prodejnosti výrobku, konkurenčních produktů, správné načasování uvedení a stažení produktu z trhu. Tyto činnosti významně ovlivňují úspěch či selhání produktu. Teorie životního cyklu produktu vychází z následujících předpokladů:

- doba životnosti každého výrobku je omezená
- objem prodejů se mění v závislosti na fázi životního cyklu výrobku
- objem zisku se mění v závislosti na fázi životního cyklu výrobku
- marketingovou strategii je nutné přizpůsobit fázi životního cyklu výrobku (Machková, 2015).

„Většina výrobků prochází na trhu životním cyklem, který lze vyobrazit ve tvaru ležatého S a je znázorňován pěti fázemi:



Zdroj: Kotler a kol. (2007, s. 687)

#### **Obr. 2 Životní cyklus výrobku**

1. Vývoj produktu začíná, když firma přijde s myšlenkou nového produktu a začne ji rozvíjet. Během vývoje produktu jsou tržby nulové a investiční náklady rostou.
2. Uvedení na trh je obdobím pomalého růstu tržeb, protože se trh s produktem teprve seznamuje. Kvůli velkým výdajům na uvedení produktu na trh nejsou v této fázi žádné zisky.
3. Růst je obdobím rychlého přijetí produktu trhem a rostoucích zisků.
4. Zralost je obdobím zpomalení růstu tržeb, neboť produkt již byl akceptován většinou potenciálních kupujících. Zisky se udržují na stabilní hladině, nebo klesají kvůli rostoucím marketingovým výdajům nutným k obraně produktu proti konkurenci.
5. Úpadek je obdobím poklesu zisku a propadu tržeb“ (Kotler a kol., 2007).

Jelikož všechny výrobky a služby, které jsou na trhu obchodovány, mají určitý specifický životní cyklus, není možné teorii životního cyklu produktu generalizovat. Jeden produkt setrvává na trhu několik desetiletí, jiný některé opouští trh dříve, než projde celým svým životním cyklem. Vývoj životního cyklu jednoho produktu se může na jednotlivých mezinárodních trzích odlišovat a produkt se tak v jednu chvíli

může nacházet na dvou trzích v odlišných životních fázích. Ve vyspělých zemích setrvává produkt na trhu většinou kratší dobu (vlivem vědecko-technického pokroku, rostoucí náročností spotřebitelů a rovněž rostoucí konkurencí), než je tomu v případě trhů zemí rozvojových. Časový nesoulad ovlivňuje řízení mezinárodních podnikatelských aktivit, například nutnost udržování skladů náhradních dílů v zahraničí.

Na některé produkty však teorii životního cyklu není možné použít. Těmito výjimkami jsou zpravidla produkty uspokojující základní životní potřeby nebo mající unikátní vlastnosti (Machková, 2015).

K teorii životního cyklu se váží tři zvláštní kategorie: styl, móda a módní výstřelky. Styl představuje základní, charakteristický způsob vyjádření a může se projevat například v oblastech bydlení, odívání, umění či stravování. Móda je právě přijímaný a populární styl v dané oblasti. Například dříve formálnější oblékání obchodníků a podnikatelů z osmdesátých let 20.stol ustoupilo dnešnímu neformálnímu „business looku“. Módní výstřelky lze popsat jako módu, která se objeví náhle, získá si rychle oblibu, brzy vyvrcholí a velmi rychle zase upadá. Módní výstřelky jsou originální a svérázné, jako například Rubikovy kostky či céčka (Kotler a kol., 2007).

Koncepci životního cyklu produktu využívají marketéři jako užitečný rámec pro popis fungování produktů na trhu. Nezbytným předpokladem je však odhad, ve které fázi životního cyklu se produkt právě nachází, což je v praxi leckdy obtížné určit.

Protože tato diplomová práce hodnotí i vliv životního cyklu na marketingovou strategii, specifikují následující kapitoly jednotlivé fáze životního cyklu výrobku a jim doporučenou marketingovou komunikaci.

### **3.1 Vývojová fáze**

Vývojová fáze znázorňuje úvodní a pro konkurenceschopnost firmy zásadní fázi celého procesu životního cyklu produktu. Vývoj produktu začíná ve chvíli, kdy podnik přijde s myšlenkou nového produktu a začne danou myšlenku rozvíjet. Pro konkurenceschopnost podniku je nezbytné zajistit, aby podnik na trh přicházel neustále s novými produkty a inovacemi. Vývoj nového produktu je jak nákladově, tak časově velmi náročný. Během této fáze nejsou logicky uskutečňovány žádné prodeje, proto je výrobek ztrátový. Pro mnoho produktů je tato fáze zároveň fází finální. Příčinou toho, že výrobek končí již během vývojové fáze, může být buď

nedostatek finančních prostředků na pokračování projektu, nebo změna podmínek na trhu, například když spotřebitelé o produkt nejeví zájem (Kotler a kol., 2007).

Komunikací může být uvolňování návrhů/fotografií konceptů na trh za účelem zjištění, zda se budou spotřebitelé o daný produkt interesovat či nikoliv.

### **3.2 Zaváděcí fáze**

Zaváděcí fáze začíná v tu chvíli, kdy je nový produkt poprvé představen na trhu, je distribuován a je možné si jej zakoupit v prodejní síti. Výrobky si v této fázi kupují nejčastěji inovátoři, kteří neváhají za nevyzkoušený produkt zaplatit i vyšší cenu. Prodeje rostou z počátku pomalu, což ve spojení s vysokými náklady na vytvoření sítě distributorů, jejich zásobování a vysokých výdajů na propagaci výrobku znamená, že se firma nachází stále ve ztrátě nebo zaznamenává pouze malý zisk. Jistou výhodou pro podnik, jehož produkt vstupuje na trh, je zpočátku málo čtená či dokonce žádná konkurence, nevýhodou může být počáteční nedůvěra ze strany spotřebitelů.

Při zavádění nového produktu na trh může podnik použít různé marketingové strategie. V mezinárodním marketingu se produkt zavádí buď globálně (celosvětově), anebo postupně. Celosvětové uvedení produktu na trh je značně nákladné, a proto ho využívají jen největší firmy na trhu (firma Microsoft uvádí nové verze Windows vždy celosvětově). Menší podniky vstupují na mezinárodní trhy z finančních důvodů často postupně.

V této fázi se podnik zároveň zabývá otázkou cenové politiky a volí jednu ze dvou základních strategií. První strategie vstupuje na trh se záměrně vysokou zaváděcí cenou s cílem získat maximální zisk na jednotku produkce. Tato strategie se nazývá „skimming price“ a je využívána většinou u nových technologických produktů či luxusních výrobků. Druhou cenovou strategií, tzv. „penetration price strategy“, která má za cíl získat rychle velký podíl na trhu, je široké pronikání na trh se stanovením záměrně nízkých cen (Kotler a kol., 2007).

V zaváděcí fázi je kladen důraz na osobní prodej, aby byl trh dostatečně informován o nutnosti obchodovat s novým výrobkem či službou. Prodejci kontaktují obchodní mezičlánky a motivují je k objednávkám zaváděného produktu. Pro podporu osobního prodeje se často využívá přímý marketing. Informovanost spotřebitelů o produktu může v této fázi výrazně vylepšit účast na různých veletrzích

či výstavách. Reklama má během zaváděcí fáze většinou informační charakter a techniky prodeje jako vzorky, ochutnávky a kupony slouží k ovlivnění přístupu zákazníka k novému výrobku a ke stimulaci prvotního nákupu (Přikrylová, Jahodová, 2010).

### **3.3 Růstová fáze**

Během fáze růstu obvykle rychle přibývá na objemu prodeje a dochází k rychlému zvyšování tržního podílu. Růst je zapříčiněn mimo jiné rostoucím povědomím zákazníků o produktu. Trh akceptuje značku, ceny, distribuční ceny se stabilizují. Typické zákazníky představují spotřebitelé, kteří rádi a rychle přijímají inovace. Výdaje na marketingovou komunikaci jsou ve srovnání s předchozí fází relativně nižší, neboť jsou rozpočítávány na mnohem větší objem produkce, a firmy zaznamenávají prudký nárůst zisku. Tato fáze s sebou přináší kromě rostoucích zisků také stále se zvyšující tlak konkurence, která začínají reagovat na rostoucí prodeje daného produktu nebo která vstupuje na trh (Kotler a kol., 2007).

V této fázi mohou firmy zvolit přechod na strategii širokého pronikání na mezinárodní trhy a tím dochází ke snižování cen. Naopak firmy, které na trh přišly se záměrně nízkými cenami a odradily tak tuzemskou konkurenci, mohou ceny navýšit. Vzhledem k rostoucí konkurenci se komunikace již nesoustředí na faktory, které se informují spotřebitele o výrobku, ale které je přesvědčují k nákupu (Machková, 2015).

Ovlivňovat spotřebitele a motivovat je k nákupu pomáhá firmám zejména reklama. Osobní prodej nepolevuje na významu, ale zaměřuje se teď na mezičlánky s cílem rozšíření distribuční sítě. Se vstupem konkurence na trh se marketingová komunikace zaměřuje na diferenciaci výrobků, aby přesvědčila spotřebitele o vhodnosti nákupu výrobku dané značky (Přikrylová, Jahodová, 2010).

### **3.4 Fáze zralosti**

Ve fázi zralosti je výrobek na zahraničním trhu dobře zaveden. V počáteční fázi dospělosti prodeje ještě mírně rostou, protože se objevují i spotřebitelé, kteří se ke koupi výrobku rozhodli s určitým zpožděním. Objem prodeje je udržován opakovanými nákupy. Od jistého okamžiku se však růst prodejů zpomalí a výrobek se dostane do závěrečné fáze zralosti. Důvodem může být přechod spotřebitelů

ke konkurenci či testování nových výrobků. Fáze zralosti skýtá pro firmy dvě možná nebezpečí. Prvním může být předimenzování výroby a výroba neprodejných výrobků, druhým pak výrazné snížení výroby a způsobení nedostatku výrobků na trhu, čehož by využila konkurence (Machková, 2015).

Prodeje i ziskovost dosahuje během fáze zralosti maximálních hodnot, a proto je přáním každé firmy, aby toto období trvalo co možná nejdéle. Zároveň je fáze zralosti ve srovnání s předchozími fázemi nejdelší a většina produktů, které jsou na trhu k dostání, se právě v této fázi nachází (Kotler, Armstrong, 2004).

Marketéři se ve fázi zralosti snaží o marketingové inovace (rozšíření sortimentu, estetické vylepšení výrobku, inovace balení, zlepšení užitných vlastností) či poskytnutí licence do zahraničí. V oblasti cenotvorby dochází vzhledem k silnému konkurenčnímu boji ke snižování cen a distributorům jsou nabízeny speciální podmínky jako množstevní slevy, věrnostní rabaty či dodávky specialit. V oblasti reklamy se využívá připomínková reklama (Kotler a kol., 2007).

Na aktivity osobního prodeje se neklade takový důraz jako v předchozích fázích, což je způsobeno především naplněním distribučních kanálů. Možnost, jak povzbudit poptávku, přináší prodej přes zásilkové katalogy či databázový marketing (Přikrylová, Jahodová, 2010).

### **3.5 Fáze úpadku**

Fáze úpadku představuje závěrečnou fázi životního cyklu produktu. V této fázi objem prodeje razantně klesá, a v případě, kdy je produkt uměle udržován na trhu, dochází ke ztrátám. Firma musí myslet na to, že pokud přestane daný produkt vyrábět, je zapotřebí zajistit po určitou dobu technický servis a dostatek náhradních dílů. Co se týče ceny, využívá firma slev, sezónních výprodejů, či snižuje ceny postupně. Podnik pomalu opouští některé distribuční cesty a pokouší se uplatňovat výrobky na trzích rozvojových zemí. Komunikace se soustředí na slevové akce, jejichž cílem je doprodej zásob. Ve fázi úpadku jsou většinou reklamní výdaje neefektivní a hrozilo by, že by ještě zhoršily ekonomický výsledek firmy (Machková, 2015).

Za poklesem objemu prodeje stojí několik příčin jako technologický pokrok, změna vkusu spotřebitelů nebo vyostření konkurence. O tom, jestli bude pokles prodeje razantní či pozvolný, rozhoduje především charakter produktu. Prodeje mohou



klesnout až na nulu, nebo se zastavit na nízké úrovni na několik let. Klesající objem a zisky donutí některé firmy ke stažení daného výrobku z trhu, jiné opustí menší segmenty, sníží rozpočty na propagaci a dále redukují ceny. Pokud podnik špatně odhadne stažení produktu z trhu, dochází většinou k výrazným ztrátám, neboť udržování slabého produktu je pro firmu velice nákladné a také oslabuje šance firmy do budoucnosti. Produkt může zaměstnávat vedení firmy včetně nutných úprav cen a zásob, vyžaduje reklamu a pozornost prodejců. Upadající reputace jednoho produktu může poškodit ostatní produkty i pověst celé firmy. Proto se firma musí více zaměřovat na stárnoucí produkty, pravidelně kontrolovat prodeje, náklady a zisky. Jen tak může odhalit ty, které dosahují fáze úpadku. Na vedení pak stojí rozhodnutí, zda zvolí strategii udržování nebo vyřazení produktu z trhu (Kotler a kol., 2007).

Další kapitoly se věnují praktické části diplomové práce. Následující kapitola se zaměřuje na model Superb, na jehož příkladu je komunikační strategie firmy analyzována. Důležité je zmínit, že se produkt aktuálně nachází v růstové fázi svého životního cyklu.

## 4 ŠKODA Superb

Tato kapitola představuje model Superb od automobilové společnosti ŠKODA, na jehož příkladu je v této diplomové práci analyzována komunikační strategie společnosti. V úvodu je krátce zmíněn i vývoj společnosti ŠKODA.

Historie automobilky ŠKODA sahá až do roku 1895, kdy odstartovala svou existenci pod názvem Laurin & Klement. Svou dlouholetou historií patří celosvětově mezi automobilové výrobce s nejbohatší tradicí a v žebříčku historicky nejstarších výrobců světa se umísťuje v první pětici společně se značkou Daimler, Opel, Peugeot a Tatra.

Společnost ŠKODA od svého založení prošla řadou proměn, které po dobových politických a hospodářských změnách vedly v roce 1991 k její integraci do koncernu Volkswagen. V současnosti je ŠKODA jednou z nejúspěšnějších automobilových společností s širokým portfoliem čítajícím sedm modelových řad a etablovanou přítomností ve více než 100 zemích světa (ŠKODA AUTO, 2015).

V centru pozornosti této diplomové práce stojí nejluxusnější modelová řada, kterou značka ŠKODA nabízí, a tou je model Superb. Superb, taktéž nazývaný jako vlajková loď firmy, byl prvním novodobým velkým vozem ŠKODA. Při jeho vývoji využila mladoboleslavská automobilka nejlepší koncernové techniky a technologie. Superb znamenal pro Škodu vstup do střední třídy, i když někdy bývá řazen ještě o kategorii výše. V následujících podkapitolách jsou představeny tři generace novodobého modelu Superb, kterými vůz prošel, než získal současnou podobu a pozici mezi svými konkurenty. Současný model, Superb III. generace, je dále předmětem zkoumání diplomové práce.

### 4.1 Škoda Superb I. generace (2001 - 2008)

Velkoprostorový sedan Superb (viz. obr. 3) byl nejprve představen na Ženevském autosalonu v roce 2001 pod názvem Škoda Montreux jako koncept značky a následně na Autosalonu ve Frankfurtu bylo zřejmé, že ženevská verze byla prakticky sériová. Výroba první generace započala na konci roku 2001 ve výrobním závodě Kvasiny a využívala původní platformu pro VW Passat. Dále výroba pokračovala i na Ukrajině, v Indii, v Bosně a Kazachstánu. K dispozici byla jedna karosářská verze, tři stupně výbavy, tři benzinové a dva naftové motory. Model se

ihned stal špičkou produktového portfolia Škoda, který posílil vnímání značky a přispěl k upevnění pozice firmy mezi významnými evropskými výrobci automobilů.



Zdroj: interní materiály ŠA (2017)

### ***Obr. 3 Superb I. generace***

V roce 2006 prošel Superb faceliftem. K výbavám Classic, Comfort a Elegance přibyla do nabídky luxusní výbava Laurin & Klement. Facelift, jehož změny se dotkly předních i zadních světlometů, masky chladiče a zpětných zrcátek, dodaly modelu vzhled vozu vyšší střední třídy. Změny se promítly také v interiéru a v rozšíření motorové palety o čtyři benzinové motory a čtyři dieselové motory (Dragoun, 2009).

## **4.2 Škoda Superb II. generace (2008 - 2015)**

Na počátku roku 2008 představila ŠKODA druhou generaci modelu Superb (viz. obr. 4), která se začala vyrábět v dubnu téhož roku v Kvasinách. Postupně se výroba rozšířila také do Indie a na Ukrajinu. Nejednalo se o klasický tří-prostorový sedan, ale o kombinaci liftbacku a sedanu s využitím technologie Twindoor (dvoudílné páté dveře).

V roce 2009 předvedla Škoda druhou generaci Superbu také v čínském Šanghaji pod názvem Superb Hao Rui, kde se v létě téhož roku začal prodávat. Od evropské verze se čínská verze lišila například chromovanou maskou chladiče.

„Nový model Superbu se prezentoval několika technickými řešeními (adaptivní Bi-Xenonové světlomety, parkovací asistent, navigační systém, vyhřívaná sedadla),

designem s typickými prvky (chromová maska chladiče, zadní světla ve tvaru písmene C) a v neposlední řadě velkým prostorem. Základem pro výrobu nového vozu Superb se stal koncernový podvozek používaný modely Octavia a Golf“ (Pfeiferová, 2011).



Zdroj: interní materiály ŠA (2017)

#### ***Obr. 4 Superb II. generace***

Na jedné straně druhá generace nabídla oproti předchozí generaci o 42 mm menší rozvor, čímž přestala konkurovat sedanům vyšší střední třídy, na straně druhé se již na podzim roku 2009 se představila druhá karosářská verze Škoda Superb Combi, která prostorem pro zavazadla své konkurenty ve střední třídě překonala. Superb se stal také combi s největším objemem zavazadlového prostoru v rámci koncernu Volkswagen. Combi je 4838 mm dlouhý, 1817 mm široký a se standardně montovaným střešním nosičem 1510 mm vysoký (1481 mm bez nosiče). Objem zavazadelníku činí 633 l, při sklopení zadních sedadel až 1 865 l.

V roce 2009 byl Superb vyhlášen anglickým Top Gear magazínem titulem Luxury Car of the Year (Luxusní auto roku). V německém časopise Auto Motor und Sport získal první místo v anketě nejlepších aut roku 2012 s více než 22 % hlasů v kategorii dovezených automobilů (Prokopec, 2016).

### 4.3 Škoda Superb III. generace (2015 - současnost)

Třetí generace Superbu byla představena v únoru 2015 na Autosalonu v Ženevě a od té doby sklízí samé ohlasy.

„Nová ŠKODA Superb svým expresivním designem, maximální funkčností a nejlepší nabídkou prostoru ve třídě stanovuje měřítko daného segmentu. Vůz dosahuje vynikající úrovně bezpečnosti, komfortu, konektivity a šetrnosti k životnímu prostředí. S řadou zcela nových řešení splňuje ty nejvyšší nároky na komfort cestování. Model Superb působivě spojuje osvědčené hodnoty značky, jako jsou funkčnost a prostornost, s emocionální estetikou a inovativní technikou“ (ŠKODA AUTO, 2016).



Zdroj: interní materiály ŠA (2017)

#### **Obr. 5 Superb III. generace**

Model se nabízí ve výbavových stupních Active, Ambition, Style a L&K. Stejně jako předchůdci této generace se vyznačuje vysokou kvalitou a prostorností. Škoda Superb se pyšní delší, širší a nižší podobou v porovnání s předchozí generací. Vůz měří 4,861 metru na délku (4,856 metru v provedení combi), 1,864 metru na šířku a velikost zavazadlového prostoru činí 625 l v provedení limuzíny a 660 l v provedení combi. Motory zahrnují 4válcové jednotky s manuální i automatickou převodovkou. U nejvýkonnějšího motoru 2.0 TSI 4x4 se počítá se zrychlením z nuly na sto km za 5,8 sekundy a maximální rychlostí 250 km/h. Prodej liftbacku/limo karoserie byl

zahájen 6. června 2015, větší combi šlo do prodeje 19. září stejného roku (Lewandoski a kol., 2015).

ŠKODA Superb získal mezi odbornou veřejností, ať už se jedná o srovnávací testy nebo ankety, velmi pozitivní rezence. Vlajková loď značky se mnohokrát umístila na nejvyšších příčkách. Model obdržel řadu ocenění, například cenu „Best of Best“ v kategorii Design exteriéru vozů objemových značek, kterou mu udělila porota německé Rady pro design v rámci soutěže „Automotive Brand Contest“ 2015. Britský spotřebitelský magazín What Car? ocenil Superb Combi titulem „nejlepší combi roku 2016“. Britský magazín Telegraph ohodnotil nový Superb celkovým hodnocením 9/10, Autocar 4/5, Top Gear 8/10, Auto Express 5/5 a německý časopis Auto Bild udělil taktéž vysoké skóre. Superb v testech porazil své soupeře Mercedes-Benz třídy E (E220 CDI) a Volkswagen Passat 2.0 TDI (Formánek, 2015).

Je patrné, že Superb získává v oblasti designu, výbavy a výkonu jeden úspěch za druhým. Ne nadarmo se o novém Superbu říká, že je to nejlepší vůz značky ŠKODA všech dob (Škoda Storyboard, 2016a).

Jak si model Superb stojí v oblasti prodeje na zahraničních trzích, kolik vozů se ročně prodá, jaké místo zaujímá mezi svými konkurenty a jakého dosahuje segmentového podílu, tomu se věnují následující kapitoly. Model Superb a jeho pozice na trhu je analyzována nejprve ve Spolkové republice Německo a poté v Irské republice. Jelikož se práce zabývá taktéž importérem značky ŠKODA na vybraných zahraničních trzích, provedená analýza přináší bližší pohled na dva důležité faktory při volbě komunikační strategie firmy, kterou je organizační struktura firmy (dle dostupných informací) a zejména konkurenti na trhu.

## 5 Značka ŠKODA na německém trhu

Tato kapitola popisuje nejprve společnost ŠKODA AUTO Deutschland GmbH, která plní funkci německého importéra značky ŠKODA. Dále je charakterizován německý automobilový trh jako pole působnosti značky, poté postavení značky ŠKODA v Německu a v neposlední řadě kapitola informuje o prodejním vývoji a úspěšnosti sledovaného modelu Superb.

ŠKODA AUTO Deutschland GmbH (dále SAD), sídlící v hessenském městě Weiterstadt u Frankfurtu nad Mohanem, započala svou činnost jako importér značky ŠKODA v září 1991. Škoda vozy, typické pro svůj okřídlený šíp ve znaku, se v Německu těší díky modernímu produktovému portfoliu a vynikajícímu poměru produkt/cena velké oblíbenosti.

Rok 2016 byl pro SAD více než úspěšný. V roce 2016 byl v Německu zaregistrován rekordní počet „škodovek“ – více 186 000 - čímž firma získala 5,6% podíl na trhu (2. nejvyšší v historii ŠKODA AUTO) a zároveň se po osmé v řadě stala importérem číslo 1. Tímto si ŠKODA upevnila na německém trhu pozici renomované, velkoobjemové značky (Kraftfahrt-Bundesamt, 2017).

**ŠKODA AUTO Deutschland** je od roku 1995 **100 % dceřinou společností ŠKODA AUTO a.s.** a v roce 2016 zaměstnávalo SAD více jak 300 zaměstnanců (Facebook ŠKODA AUTO Deutschland, 2017).

O odbytu a servisu značky se v roce 2016 staralo 561 dealerství, z toho 454 ŠKODA exkluzivních dealerů a 107 multibrand dealerů (interní materiály SAD).

### 5.1 Německý automobilový trh

Německo je světově uznávané pro svůj vyspělý, pokrokový automobilový trh a svoji vytříbenost ve strojírenství. Německá auta ztělesňují nejvyváženější hodnoty inovací, spolehlivosti, bezpečnosti a designu. Celkem 41 automobilových společností má svá sídla výrobních linek v Německu, což znamená, že třetina výroby automobilů v Evropě je realizována právě ve Spolkové republice Německo. Ne nadarmo se německý trh nových vozů považuje za přední a největší v Evropě (Di Bitonto, 2017).

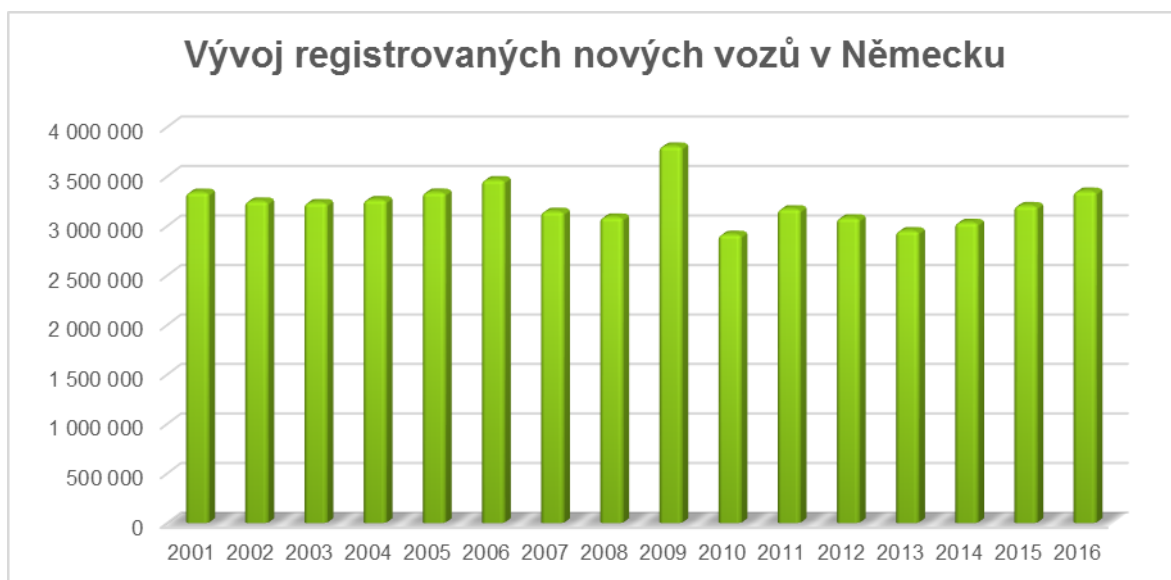
V roce 2015 se v Německu vyrobilo 5,7 milionů aut a 3,2 milionů nových aut bylo registrováno, což značí téměř 6% nárůst oproti roku 2014. Tento nárůst podpořil

zejména silný fleetový prodejní kanál, který zaznamenal 9% nárůst oproti předchozímu roku (Verband der Automobilindustrie, 2016).

Německý trh pro automobilky důležitý nejen z hlediska prodaných objemů, ale také z hlediska ziskovosti. V roce 2015 generoval německý automobilový průmysl více než 404 bilionů €, čili 20 % obratu celkového německého průmyslu. Většina vozů prodaných na tamním trhu je totiž velmi dobře vybavena a prodávána za obecně vyšší ceny (Statista, 2016).

V roce 2016 bylo v Německé republice zaregistrováno více jak 3,35 milionů vozů, což potvrzuje trend rostoucího automobilového trhu za poslední tři roky a představuje 4,54% nárůst oproti roku 2015. Pokles celkového trhu v roce 2013, jak znázorňuje graf níže (obr. 6), vysvětluje snížená zákaznická poptávka po nových vozech, která je v posledních letech kompenzována fleetovým prodejním kanálem.

Historicky nejvyšší celkový trh byl v Německu dosažen roce 2009, kdy byla v zemi zavedena tzv. „šrotovací prémie“ a celkově bylo registrováno více jak 3,8 milionů automobilů. Druhý nejvyšší celkový trh byl zaznamenán v roce 2006 s více jak 3,4 miliony registracemi (interní materiály ŠA, 2017).



Zdroj: vlastní zpracování dle ŠKODA AUTO (2017)

**Obr. 6 Vývoj registrovaných nových vozů v Německu mezi lety 2001-2016**

Mezi těmito 3,35 miliony vozy, které byly zaregistrovány v roce 2016, zaujímá největší podíl značka Volkswagen s 656 tisíci vozy. V první čtveřici si drží své pevné



místo prémiové značky Mercedes, Audi a BMW. TOP 5 uzavírá značka Opel, následovaná Fordem a Škodou, která v roce 2016 dosáhla 5,55 % tržního podílu (Tab. 1).

**Tab. 1 Pořadí registrací automobilových značek za rok 2016 a 2015 v SRN**

Pořadí	Značka	Registrace '16	Registrace '15	Tržní podíl '16	Tržní podíl '15
1	VW	656 025	685 671	19,57%	21,39%
2	Mercedes	312 590	288 433	9,33%	9%
3	Audi	289 616	269 047	8,64%	8,39%
4	BMW	263 868	250 377	7,87%	7,81%
5	Opel	243 810	229 350	7,27%	7,15%
6	Ford	239 845	224 931	7,16%	7,02%
<b>7</b>	<b>Skoda</b>	<b>186 172</b>	<b>179 951</b>	<b>5,55%</b>	<b>5,61%</b>
8	Renault	126 285	110 797	3,77%	3,46%

Zdroj: vlastní zpracování dle SAD (2017)

## 5.2 Postavení značky ŠKODA na německém automobilovém trhu

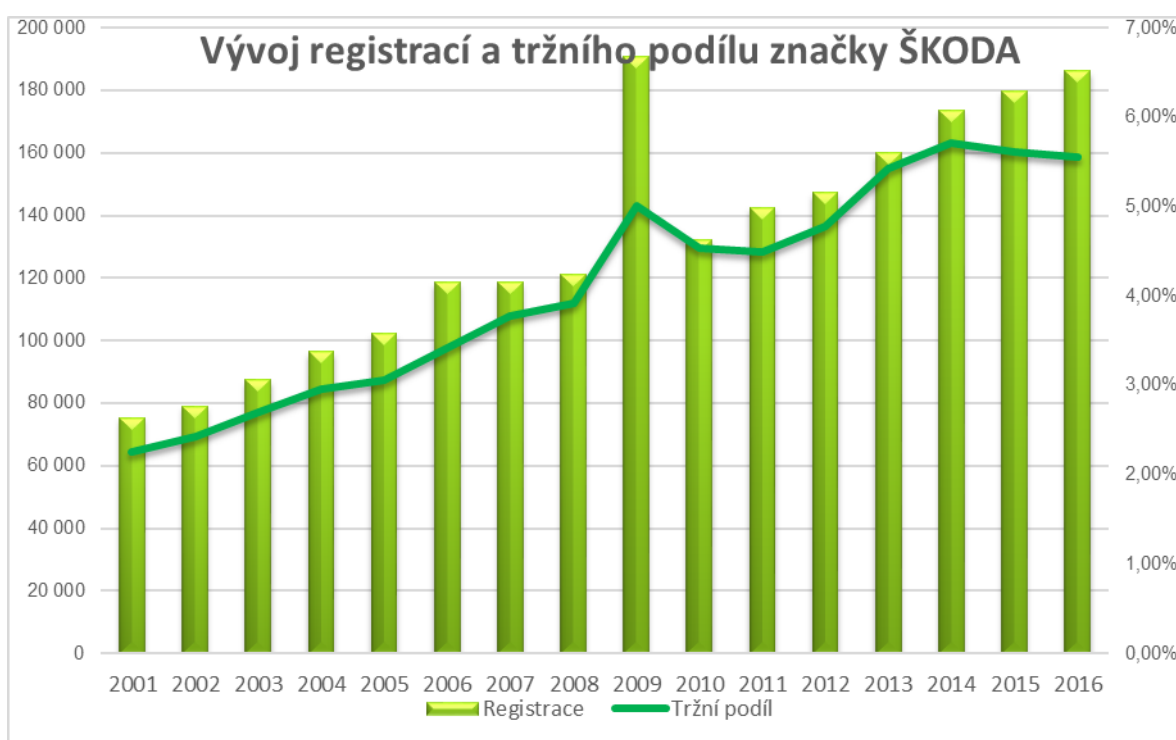
Jak je uvedeno v kapitole výše, německý trh patří pro automobilové značky díky své velikosti a ziskovosti k těm nejdůležitějším. Výjimkou není ani značka ŠKODA, pro kterou Německo představuje stěžejní odbytový trh.

Vozy ŠKODA se dovážely v poválečném období jak do Německé spolkové republiky, tak do Německé demokratické republiky, kde zaujímaly až 10 procent vozového parku. Vnímání značky ŠKODA bylo rozporuplné a často se také jako ostatní vozy z východního bloku stávala terčem vtipů. Situace se začala vylepšovat až s příchodem vozu Favorit a taktéž s následnou privatizací německým koncernem Volkswagen AG v r. 1991. Výrazný zlom s sebou přinesla první generace modelu Octavia a následně další klíčový model Fabia. Pokračující proces budování image zatím přináší úspěchy, a to i díky stále se rozšiřující produktové paletě modelů – Škoda Citigo, Rapid, Superb a v neposlední řadě Kodiaq.

V roce 2016 se ŠKODA již po poosmé v řadě stala neúspěšnější importovanou značkou, kdy bylo registrováno celkem 186 tisíc nových vozů ŠKODA. Z toho podíl retailového kanálu činil 39 % a fleetového 28 %. Oproti srovnání s předchozím

rokem se jedná o nárůst ve fleetovém kanále o 12,6 pp a o pokles retailového kanálu o 13,3 pp (interní materiály SAD, 2017).

Následující graf (obr. 7) popisuje vývoj registrací značky ŠKODA a jejího tržního podílu na německém trhu. Markantní výchylka v roce 2009 je způsobena protikrizovým opatřením německé spolkové vlády známým jako „šrotovné“, ze kterého těžily zejména cenově dostupnější vozy. Značce ŠKODA toto opatření pomohlo získat velké množství nových zákazníků, kteří sice v období krize kupovali pouze levné, téměř nevybavené vozy, ale na druhou stranu se s rostoucím počtem zákazníků zvýšilo povědomí o vozech Škoda mezi německými řidiči.



Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SAD (2017)

**Obr. 7 Vývoj registrací a tržní podíl ŠKODA v SRN mezi lety 2001-2016**

Za úspěchem vozů ŠKODA nejen na německém trhu stojí i její spojení s firmou Volkswagen. Kromě technického know-how a vylepšení ekonomické situace přinesla tato spolupráce posílenou prestiž značky. Zejména na začátku 90. let bylo toto spojení využíváno k marketingovým účelům. Díky tomu je dnes značka ŠKODA mezi mnohými německými řidiči vnímána jako „polodomácí“ značka. To ovšem není jediný důvod úspěchu. Oblibu zákazníků si vozy ŠKODA získaly zejména příznivým poměrem cena/užitná hodnota a zlepšující se kvalitou. Pravidelně se také vozy

ŠKODA umísťujú na predných príčkách srovnávacích testů ve významných automobilových pořadech či magazínech typu Autobild či Auto-Moto-Sport (interní materiály ŠA, 2017).

### **5.3 Postavení modelu Superb na německém automobilovém trhu**

Model Superb spadá do kategorie vozů vyšší střední třídy, která se v automobilovém průmyslu nazývá „B“ segmentem. Do tohoto segmentu se řadí zejména prémiové a luxusní značky, jako je Mercedes, BMW a Audi. B segment je charakterizován zákazníky, které při volbě vozu neovlivňuje cena, nýbrž image a prestiž vozu, kterou dá majitel najevo svůj společenský status a příslušnost k sociální vrstvě.

Zákazník B segmentu očekává vysokou kvalitu a prvotřídní služby, které jsou ovšem zpoplatněny, a tak prémiové značky bývají zpravidla o 20 % dražší. Zároveň bývají zákazníci prémiových značek věrnější (až o 10%) a méně citliví na ekonomický cyklus v jejich nákupním chování. Prémiový segment v automobilovém průmyslu se řadí mezi rychle rostoucí segmenty. Designově a technologicky vedoucí automobilové značky nabízejí sportovní, vysoce kvalitní a inovativní produkty s inteligentním mobilním řešením (Vianova – Company, 2010).

Superb III. generace byl pro německý trh průlomový, a to z jednoho zásadního důvodu. Německý trh se vyznačuje svou orientací zejména na „combi“ vozy čili na vozy, které zákazníkovi přinášejí dostatek prostoru. Do roku 2015 byl tak ŠKODA Superb prodáván na německý trh téměř pouze v karoserii combi. S nástupem Škody Superb III. generace však tento razantní poměr ustoupil, a do popředí se začala dostávat i karoserie limo.

Zatímco se v roce 2014 prodalo v Německu pouhých 675 vozů Superb limo, v roce 2015, s příchodem III. generace to bylo již 2 929 vozů a v roce 2016 dokonce 4 170 Superbů limo. Nicméně v pozadí nezůstává ani karoserie combi, která dosahuje stále vyšších prodejů a velké oblíbenosti u zákazníků. V roce 2016 bylo registrováno 19 981 Superbů combi, což činí oproti roku 2015 nárůst o 58 %. Karoserie Superb combi představuje na celkových registracích modelu Superb na německém trhu podíl 83 %. Na pomyslném žebříčku v segmentu B-Combi vozů se model nachází na 3. místě. TOP 1 v registracích v tomto segmentu je modelem VW Passat, který je následován modelem Audi A4.

**Tab. 2 Pořadí registrací v B segmentu v SRN za rok 2016 a 2015**

Pořadí	Značka	Registrace '16	Registrace '15	Segmentový podíl '16	Segmentový podíl '15
1	VW Passat	79 195	95 456	11,57%	15,14%
2	Audi A4	61 438	52 109	8,98%	8,26%
3	VW Transporter	40 940	33 950	5,98%	5,38%
<b>4</b>	<b>Skoda Superb</b>	<b>24 160</b>	<b>15 567</b>	<b>3,53%</b>	<b>2,47%</b>
5	Mercedes GLC-Class	24 140	7 877	3,53%	1,25%
6	Mercedes C 220	20 968	25 954	3,06%	4,12%
7	Audi A5	19 745	16 601	2,89%	2,63%
8	Opel Insignia	19 672	20 415	2,87%	3,24%

Zdroj: vlastní zpracování dle SAD (2017)

**Tab. 3 Pořadí registrací v B-Combi segmentu v SRN za rok 2016 a 2015**

Pořadí	Značka	Registrace '16	Registrace '15	Segmentový podíl '16	Segmentový podíl '15
1	VW Passat	72 733	85 538	26,73%	31,01%
2	Audi A4	51 572	45 755	18,95%	16,59%
<b>3</b>	<b>Skoda Superb</b>	<b>19 981</b>	<b>12 632</b>	<b>7,34%</b>	<b>4,58%</b>
4	Opel Insignia	15 969	16 124	5,87%	5,85%
5	Ford Mondeo	15 337	17 007	5,64%	6,17%
6	BMW 320	14 827	14 307	5,45%	5,19%
7	Mercedes C 220	14 044	18 303	5,16%	6,64%
8	BMW 318	9 399	7 724	3,45%	2,80%

Zdroj: vlastní zpracování dle SAD (2017)

Modelu Superb se daří v Německu růst jak v retailovém kanále, který představuje 22 % objemů registrací, tak v kanále fleetovém, přes něhož bylo v Německu v roce 2016 registrováno dokonce 53,7 % vozů Superb. Pro srovnání, v roce 2015 tvořil retailový kanál 17,6 % a fleetový kanál 36,5 % registrací modelu (interní materiály SAD, 2017).

## 6 Značka ŠKODA na irském trhu

V této kapitole se středobod zájmu přeneseme na irský trh. Podobně jako v předchozí kapitole je pozornost věnovaná nejprve importérovi značky ŠKODA. Následující podkapitola se zaměří na charakteristiku irského automobilového trhu, který se od německého trhu podstatně liší. Dále je sledováno postavení značky ŠKODA a také samotného modelu Superb, který se v Irsku drží na předních příčkách ve svém segmentu.

Irský importér značky ŠKODA má své sídlo přímo v hlavním městě Irska, Dublinu. Vývoj a historie značky je v Irské republice spojena s vývojem koncernu Volkswagen Group. Volkswagen začal operovat v Irsku v roce 1949, a to jako franšíza vedená Stephenem O'Flahertym, majitelem společnosti Motor Distributors Limited. O rok později byla v Dublinu založena první montážní linka pro VW Beetle, který byl do Irska přepravován v kompletně rozloženém stavu. Linka ukončila svoji působnost v roce 1980 (Irish Newspaper, 2016).

V roce 1967 proběhlo první rozšíření působnosti Volkswagen v Irsku, kdy VW získalo práva na distribuci značky Audi. Milníkem pro dovoz prvních aut značky ŠKODA do Irska byl rok 1993, čímž byla rodina VW rozšířena o dalšího člena. V roce 2008 proběhlo oficiální převzetí těchto tří značek firmou Volkswagen Group Ireland Ltd., vlastněnou firmou Volkswagen AG. Pod názvem Volkswagen Group Ireland společnost operuje dodnes. Na irském trhu vystupuje importér pod názvem **ŠKODA Ireland** a jedná se o **divizi VW Group Ireland Ltd.** V roce 2009 proběhlo další rozšíření VW Group Ireland i o značku Seat (Volkswagen Group Ireland, 2015).

V roce 2016 byl v Irsku, stejně jako v Německu, zaregistrován rekordní počet „škodovek“, celkem 9 447. Značka dosáhla 6,44 % podílu na trhu, čímž se přiblížila svému historickému rekordu z roku 2013, kdy získala 6,59 %.

V roce 2016 zaměstnávalo Skoda Ireland 15 zaměstnanců. O odbyt a servis značky se v roce 2016 staralo 27 dealerství, z toho 21 ŠKODA exkluzivních dealerů a 6 multibrand dealerů (interní materiály SIE).

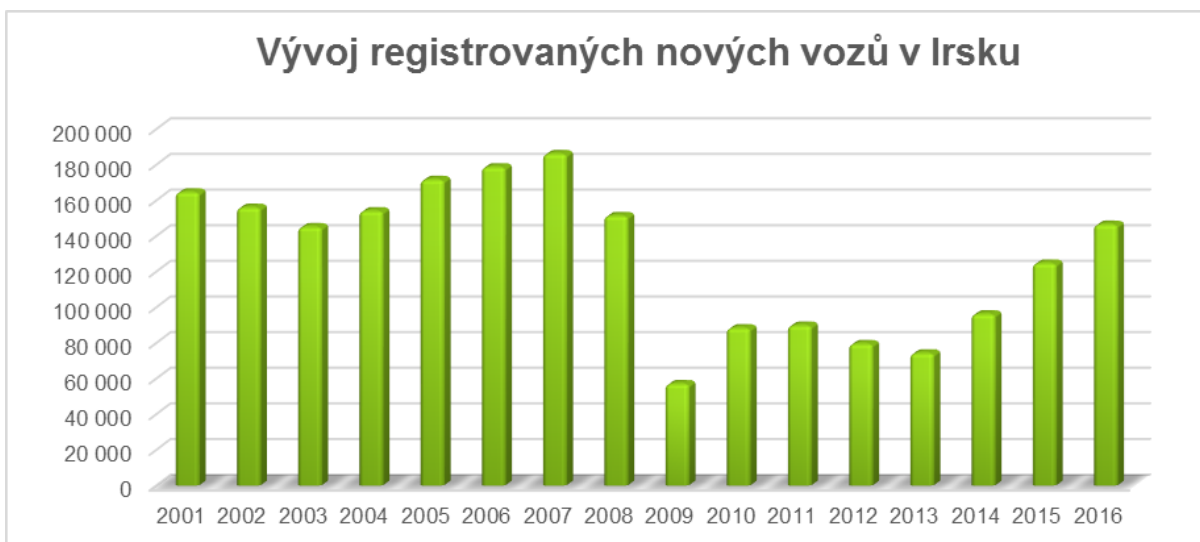
## 6.1 Irský automobilový trh

Přesto, že irský trh nedisponuje žádnou domácí automobilovou značkou, je historie automobilového průmyslu poměrně rozmanitá. Navzdory faktu, že je Irsko malý ostrov, nastavila irská vláda vysoké daně na importované automobily. To donutilo automobilové výrobce založit na ostrově své montážní linky. Mezi tyto automobilky, které montovaly své modely v Irsku, patřil Fiat, Ford a Renault. Nejvýznamněji v Irsku působil Ford, který otevíral svou montážní linku v Irsku v roce 1917 a zavíral v roce 1984, a to jako poslední působící montážní linku automobilů v Irsku (Levy, 2011).

Montážní linky svou působnost v Irsku ukončily, nicméně Irsko zůstává nadále spojené s automobilovým průmyslem skrze výrobu automobilových komponentů. Velká část dodavatelů automobilových součástek, kteří v Irsku operují více jak 20 let, jsou dceřiné společnosti firem sídlících ve Spojených státech amerických a v Německu. Mezi dominantní dodavatele patří firma Delphi, Visteon a Bosch, kteří vyrábějí bezpečnostní systémy a elektrické součástky, například pro BMW, Toyotu, Volvo, Nissan a Ford. Nejznámějším irským dodavatelem automobilových součástek je firma C&F Group, která mimo jiné vyrábí dekorativní a funkční lišty do modelu Škoda Octavia, Porsche 911 a Opel Junior (Keogh, 2000).

Některé automobilky, jako Mitsubishi, Toyota, BMW a Porsche, dokonce využívají irských silnic k testování nových modelů. Nejčastěji se testuje na západním a severozápadním pobřeží ostrova, které nabízí náročný terén pro testovací jízdy (Keogh, 2015).

Co se týče počtu registrací nových vozů na irském trhu, v roce 2016 bylo zaregistrováno celkem 146 600 automobilů, což činí 17,46% nárůst oproti předchozímu roku. Dle grafu níže (obr. 8) je od roku 2014 níže možné sledovat pozitivní trend růstu automobilového trhu a zotavování se po ekonomické krizi, která propukla v roce 2008, a automobilový trh ochromila na historické minimum v roce 2009, a také po ekonomické recesi, která trvala až do roku 2013. V roce 2010 se po vzoru Německa a Velké Británie rozhodla irská vláda zavést „šrotovací prémii“, pro obnovu automobilového trhu po zásahu ekonomické krize, čímž trh znovu nastartovala (interní materiály ŠKODA AUTO, 2017; Pettinger, 2014 a Independent, 2010).



Zdroj: vlastní zpracování dle ŠKODA AUTO (2017)

**Obr. 8** Vývoj registrovaných nových vozů v Irsku mezi lety 2001-2016

Mezi 146 tisíci vozy, které byly zaregistrovány v roce 2016, zaujímá největší podíl značka Toyota s 15,5 tisíci vozy. TOP 5 tvoří společně se značkou Hyundai, VW, Ford a Nissan. Značka ŠKODA si drží své šesté místo s 6,44% podílem na trhu.

**Tab. 4** Pořadí registrací automobilových značek v IRL za rok 2016 a 2015

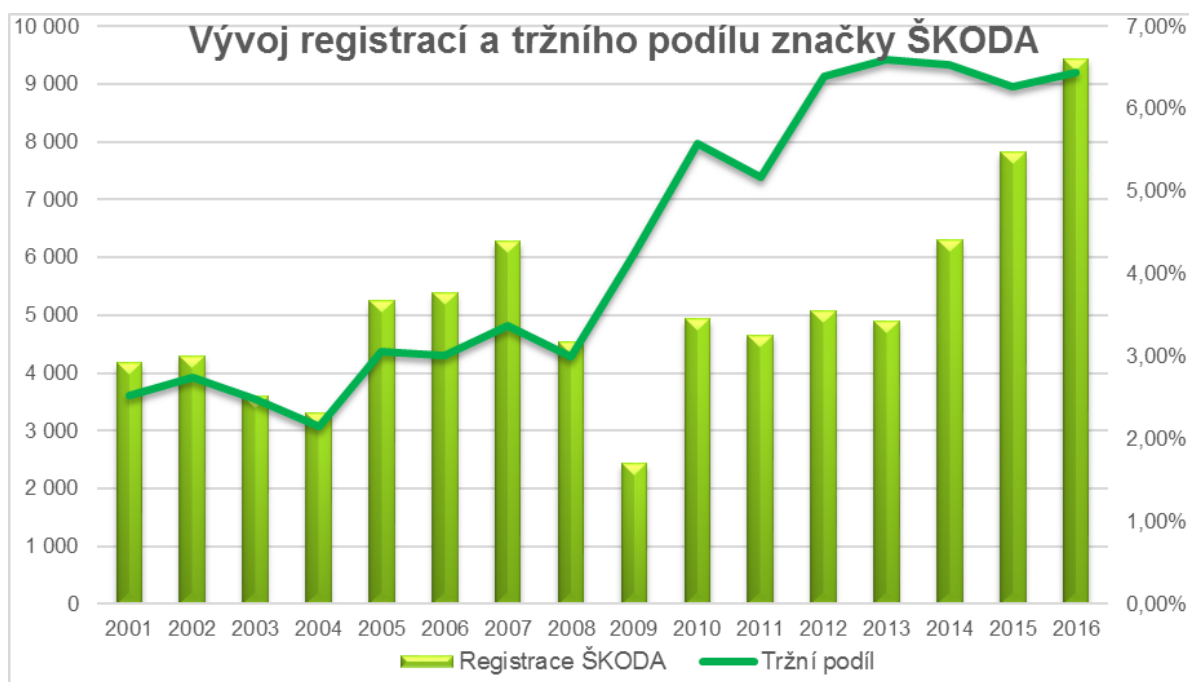
Pořadí	Značka	Registrace '16	Registrace '15	Tržní podíl '16	Tržní podíl '15
1	Toyota	15 530	13 109	10,59%	10,50%
2	Hyundai	15 442	11 484	10,53%	9,20%
3	VW	15 411	15 236	10,51%	12,21%
4	Ford	14 609	12 052	9,97%	9,66%
5	Nissan	11 885	11 198	8,11%	8,97%
6	<b>Skoda</b>	<b>9 447</b>	<b>7 816</b>	<b>6,44%</b>	<b>6,26%</b>
7	Renault	8 379	6 090	5,72%	4,88%
8	Opel	7 888	7 483	5,38%	6,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle SIE (2017)

## 6.2 Postavení značky ŠKODA na irském automobilovém trhu

V roce 2016 bylo v Irsku registrováno téměř 9,5 tisíc nových vozů ŠKODA, což znamenalo pro značku historický rekord. Oproti roku 2015 vzrostly registrace o 20,87 %. Z toho podíl retailového kanálu činil 72 % a fleetového 12 %. Oproti srovnání s předchozím rokem se jedná o nárůst ve fleetovém kanále o 4 pp. Retailový kanál se drží na úrovni předchozího roku 2015 (interní materiály SIE, 2017).

Následující graf (obr. 9) popisuje vývoj registrací značky ŠKODA a jejího tržního podílu na irském trhu. Zásadní propad v registracích se odehrál v roce 2009, který byl způsobem zmíněnou ekonomickou krizí projevující se již v roce 2008. V roce 2009 byl zaznamenán pokles registrací o 61,3 % oproti roku 2007, kdy byl trh ještě zdravý. Díky opatření na trhu, zvané jako šrotovací prémie, se značce podařilo prodeje vzkřísit a dnes se ŠKODA těší pozitivnímu růstovému trendu.



Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SIE (2017)

**Obr. 9** Vývoj registrací a tržní podíl ŠKODA v Irsku mezi lety 2001-2016



### **6.3 Postavení modelu Superb na irském automobilovém trhu**

Zatímco v Německu znamenalo zavedení modelu Superb III. generace výrazné oživení segmentu B Limo, kdy se zákazníci začali zajímat i o designově povedenou „kratší“ karoserii Superbu, na irském trhu tomu bylo naopak.

Většina prodejů modelu Superb se v Irsku uskutečňuje právě v Limo variantě, která ale s příchodem III. generace ustupuje karoserii Combi. V roce 2015 činil podíl Limo karoserie 77 % na celkových registracích modelu Superb, v roce 2016 poklesl 72 %. Zatímco se v roce 2015 prodalo v Irsku pouhých 254 vozů Superb Combi, v roce 2016 dokonce 517 Superbů Combi. Zvýšenou oblíbenost modelu Superb Combi dokazuje prvenství v registracích v segmentu B Combi, které model získal v roce 2016.

Na druhé straně na výsluní stále zůstává v Irsku model Superb Limo, který dosahuje stále vyšších prodejů a velké oblíbenosti u zákazníků. V roce 2016 bylo registrováno 1 333 Superbů limo, což činí oproti roku 2015 nárůst o 56,64 %. Na pomyslném žebříčku v segmentu B-limo vozů se model nachází na 6. místě. Podobně jako v Německu, TOP 1 v registracích v tomto segmentu je model VW Passat, který je následován modelem Ford Mondeo. Situaci v celém B segmentu vylepšuje výše zmiňovaný model Superb Combi. Díky jeho prodejům se model Superb umísťuje v celém segmentu na třetím místě s 8% podílem v segmentu (interní materiály SIE, 2017). Tyto údaje potvrzují následující tabulky Tab. 5 a Tab. 6.

**Tab. 5 Pořadí registrací v B segmentu v IRL za rok 2016 a 2015**

Pořadí	Značka	Registrace '16	Registrace '15	Segmentový podíl '16	Segmentový podíl '15
1	VW Passat	3 571	3 577	15,60%	17,31%
2	Ford Mondeo	1 873	2 497	8,18%	12,08%
<b>3</b>	<b>Skoda Superb</b>	<b>1 850</b>	<b>1 105</b>	<b>8,08%</b>	<b>5,35%</b>
4	Toyota Avensis	1 663	1 819	7,26%	8,80%
5	Audi A4	1 531	993	6,69%	4,81%
6	Opel Insignia	1 492	1 807	6,52%	8,74%
7	Hyundai i40	1 401	1 691	6,12%	8,18%
8	Mazda 6	801	668	3,50%	3,23%

Zdroj: vlastní zpracování dle SIE (2017)

**Tab. 6 Pořadí registrací v B-Limo segmentu v IRL za rok 2016 a 2015**

Pořadí	Značka	Registrace '16	Registrace '15	Segmentový podíl '16	Segmentový podíl '15
1	VW Passat	3 182	3 156	19,87%	19,81%
2	Ford Mondeo	1 762	2 355	10,89%	14,78%
<b>3</b>	Toyota Avensis	1 608	1 738	9,94%	10,91%
4	Opel Insignia	1 420	1 666	8,78%	10,45%
5	Audi A4	1 378	898	8,52%	5,64%
<b>6</b>	<b>Skoda Superb</b>	<b>1 333</b>	<b>851</b>	<b>8,24%</b>	<b>5,34%</b>
7	Hyundai i40	1 003	1 141	6,20%	7,16%
8	Mazda 6	730	609	4,51%	3,82%

Zdroj: vlastní zpracování dle SIE (2017)

## **7 Online marketingová komunikace modelu Superb**

Sedmá kapitola se zaměřuje na marketingovou komunikaci ŠKODA Superb III. generace na vybraných zahraničních trzích. Marketingová komunikace modelu je analyzována na trendech marketingové komunikace, které jsou popsány v teoretické části této diplomové práce čili na online marketingové komunikaci.

Marketingová komunikace by měla odpovídat životnímu cyklu výrobku. ŠKODA Superb se ve svém životním cyklu nachází v růstové fázi. Na trh byl uveden teprve nedávno, v půlce roku 2015, kdy vystřídal svého předchůdce, který na trhu působil sedm let. Sedm let je průměrnou délkou životního cyklu automobilového modelu. K tomu, aby se prodeje zdařilého modelu Superb nadále udržovaly, či v lepším případě ještě rostly, rozhodla se firma ŠKODA přijít s modelem Superb III. generace.

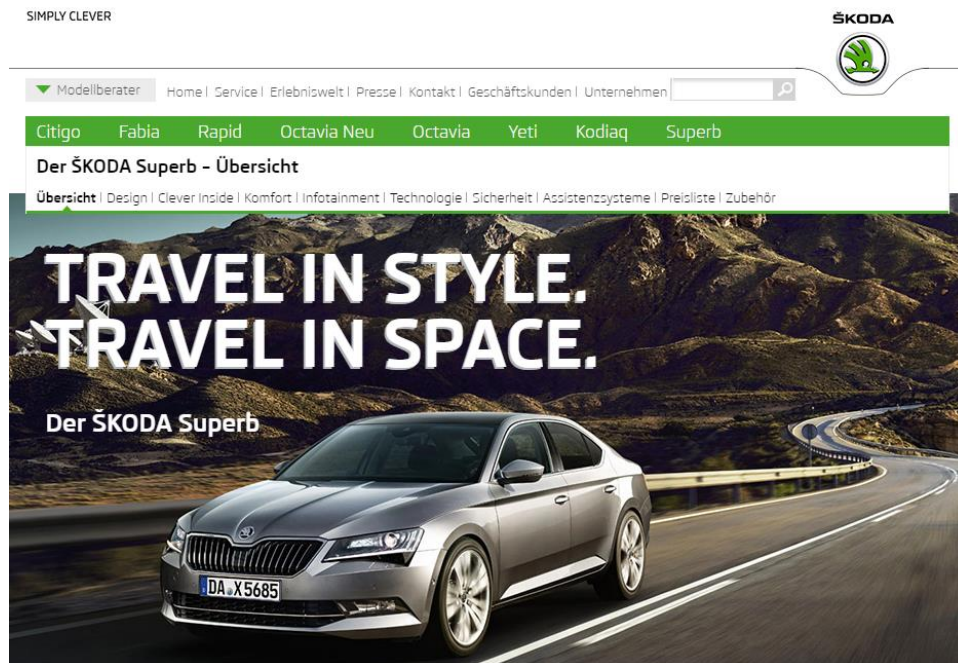
Následující podkapitoly analyzují zvolené druhy pozorovaného online marketingu modelu Superb, jimiž jsou oficiální webové stránky, YouTube kanál, facebookovému a instagramový profil zahraničních importérů. Analýza je uskutečněna na online marketingové komunikaci aplikované a zveřejněné v časovém období od zavedení modelu na trh do poloviny dubna 2017. Marketingová komunikace modelu v rámci zvolených médií je analyzována postupně, nejprve na trhu německém, pak na trhu irském.

### **7.1 Oficiální webové stránky zahraničních importérů**

Prvním zkoumaným nástrojem mezinárodní marketingové komunikace je základní pilíř online marketingu automobilového výrobce, a to webové stránky importéra. Pomocí webových stránek prezentují importéři/firma ŠKODA AUTO své produkty a služby související s prodejem vozů. Na webových stránkách nalezne zákazník informace o produktovém portfoliu značky, nabízených výbavových stupních modelů, jejich cenách a množství volitelných výbav. Kromě toho jsou zde dostupné informace o technologii a bezpečnosti vozu, dále možnost sjednání testovací jízdy modelu a kontaktování dealera značky ŠKODA. Webové stránky stěžejní součástí online marketingu a důležitý prvek pro nastavení vnímání modelu zákazníkem. Následující odstavce analyzují marketingovou komunikaci modelu Superb na oficiálních stránkách německého importéra (ŠKODA AUTO Deutschland) [www.skoda.de](http://www.skoda.de) a irského importéra (ŠKODA Ireland) [www.skoda.ie](http://www.skoda.ie).

- **ŠKODA AUTO Deutschland**

**Webové stránky** německého importéra mají **standardizovaný vzhled** webových stránek ŠKODA AUTO, shodný s doménou skoda-auto.com, skoda-auto.cz či skoda.fr.



Zdroj: SKODA AUTO Deutschland (2017)

**Obr. 10 Vzhled webové stránky modelu Superb v Německu**

Nejluxusnější vůz modelové řady značky, Škoda Superb, je na stránkách německého importéra prezentovaný sloganem „**Travel in Style. Travel in Space**“. Tento slogan je pro třetí generaci modelu **standardizovanou marketingovou kampaní** a se se vyskytuje v reklamních spotech napříč trhy, kde automobilová společnost působí.

První část sloganu „Travel in Style“ poukazuje na hlavní rysy Superbu, jimiž je dynamický, elegantní design, který se týká nejen samotného vzhledu modelu, ale také i interiéru vozu. Mimo jiné je stylové i vybavení a nové technologie modelu. Dle informací z webových stránek „Travel in Style“ poukazuje na novou funkci „konektivita“, kterou Superb nabízí, díky které mohou zákazníci během svých cest propojit telefon s vozem a displej telefonu se promítá i na obrazovce řídicí desky vozu. Zákazník může tedy stylově ovládat svůj telefon přes obrazovku vozu. Druhá část sloganu „Travel in Space“ prezentuje velikost

a prostornost modelu, kterou vůz zákazníkovi nabízí a čímž se řadí do B segmentu automobilového trhu. Kromě jiného označení „Travel in Space“ má dle krátkého videa, umístěného na stránce věnované modelu Superb, v zákazníkovi vyvolat dojem, že s tímto modelem může cestovat takřka kamkoliv, a to v nejvyšším pohodlí a zaručené bezpečnosti. Těmito vyzdvíženými vlastnostmi vozu jako je výkon, design, komfort, prostornost, konektivita a bezpečnost je zákazník na stránkách provázen. Téma bezpečnost odkazuje na výsledky bezpečnostních testu EuroNCAP, kde získal model pět hvězdiček z pěti možných (ŠKODA AUTO Deutschland, 2016a).

Na webových stránkách importér odkazuje taktéž na pozitivních ohlasy Superbu **z oblasti tisku**, který model vyznamenal četnými oceněními a hodnoceními. Příkladem jsou následující ukázky z německého tisku prezentované na stránkách importéra:

„Špičkový model Superb ukazuje modelu Opel Insignia a Ford Mondeo zadní světla“ (Darmstädter Echo, 2016).

„Moderní modely vyšší třídy jako Superb jsou připraveny být již částečně autonomní: Držení odstupu, zrychlování, dodržování nastavené rychlosti, to pro ně není žádný problém“ (Stuttgarter Nachrichten, 2016).

„Dvoulitrový TSI motor reaguje velmi podobně jako GTI. Běží nadšeně, zní dobře a nemá tolika žízně“ (AUTOStraßenverkehr, 2016).

„Velký, praktický, dobře zpracovaný, pohodlný, agilní a výhodný. Škoda Superb není pro nic za nic nejoblíbenější importovanou limuzínou Německa“ (Autozeitung, 2016).

V magazínu Auto Bild Superb vyhrál srovnávací testy Combi vozů, kde je nazýván přímo „velikánem“. Vítězství nad svými konkurenty získal především díky prostoru na zadních sedadlech, velikosti zavazadlového prostoru a velkému výběru asistenčních systémů.

Model Superb si získává plusové body u svých zákazníků i díky své vysoké zůstatkové hodnotě. Odhadovaná zůstatková hodnota vozu Superb Combi 2,0 TDI SCR DSG 140 kW (190 PS) po 4 letech a 80 tisíc najetých kilometrech činí 52,12 % původní zákaznické ceny 42 570 €, což znamená 22 200€. Zákazníci profitují při zpětném odkupu vysokou cenovou stabilitou dle magazínu Auto Bild.

I díky tomuto zjištění byla Škoda Superb označena jako Wertmeister 2016 v kategorii vozů střední třídy. Předchůdci nejnovějšího Superbu získali již od magazínu Auto Bild několikatero umístění na přední příčkách žebříčků. Nikdy předtím však model Superb neobdržel cenu za nejvyšší zůstatkovou cenu vozu. Tato analýza byla provedena na celkem 150.000 pozorování a zhruba 50 tisíci cen ojetých vozů.

Superb boduje v nadprůměrné nabídce prostoru, komfortu, funkcionalit a nespočetných Simply-Clever doplňků. Mezi ně se čítají asistenční systémy pro bezpečnost, životní prostředí a komfort. Objem kufru 660 litrů v karoserii combi označuje model Superb jako největší v tomto segmentu. Společně pak se sklopenými sedačkami roste kapacita kufrtu na 1950 litrů. Ocenění nezískal model pouze v karoserii Combi, nýbrž také v karoserii Limo, a to jako „Auto der Vernunft 2016“, ve volném překladu „Rozumné auto roku 2016“. O tomto umístění rozhodli čtenáři magazínu „Guter Rat“ a „SUPERillu“, kteří ocenili zejména hospodárnost vozu, ekologičnost, bezpečnost a poměr produkt/cena (ŠKODA AUTO Deutschland, 2017b).

Karoserie Limo zvítězila také ve srovnávacím testu magazínu AutoZeitung, kde měřila své síly s BMW 518d a Mercedesem Benz E220 Blue Tec. Výsledky testu hovoří o Superbu jako elitě mezi vozy, jejími přednostmi jsou cena, prostornost a praktičnost (ŠKODA AUTO Deutschland, 2017c).

Webové stránky ŠKODA AUTO Deutschland jsou propojené i s dalším nástrojem marketingové komunikace, a to se sponzoringem. **Sponzoring** německého importéra ŠKODA a modelu Superb je úzce spojen s ledním hokejem a cyklistikou.

Se značkou ŠKODA není lední hokej spjat pouze jako český národní sport, nýbrž sehrává dlouhou, úspěšnou kapitolu v historii sportovního sponzoringu. V roce 2017 ŠKODA oslavuje 25. výročí jako oficiální, hlavní sponzor Mistrovství světa v ledním hokeji. Tímto „nejdéle trvajícím partnerstvím“ se ŠKODA dokonce zapsala do Guinnessovy knihy rekordů již v roce 2016, v roce 2017 tedy svůj rekord ještě o jeden rok navýšila.

Pod heslem „Společně v roce 2017“ vystupují země Německo a Francie, kde se od 5. do 21. května 2017 odehraje IIHF **Mistrovství světa v ledním hokeji**. Hostujícími městy je Kolín nad Rýnem (Lanxess Arena) a Paříž (Accor Hotel Arena).

V prvním zápase se utká německý národní tým s týmem americkým právě v Lanxess Aréně.

Jako rodinný zážitek nabízí ŠKODA hokejovým fanouškům všech věkových kategorií atraktivní a vzrušující zábavu vně a uvnitř těchto arén. Kromě sledování hokeje na světové úrovni si budou moci fanoušci zblízka prohlédnout vozy ŠKODA, mimo jiné model Superb.

Rok 2017 tak pro marketingové oddělení ŠKODA AUTO Deutschland začal velice „naplno“ a jako partner Mezinárodní hokejové federace (IIHF) měl plné ruce příprav. Součástí příprav bylo i nakonfigurovat modely, které budou během her nejen vystavené, ale také budou sloužit pro přepravu VIP hostů a hokejistů. Mezi těmito vozy na Světovém poháru zazáří model Superb, v nejvyšší výbavě L&K, podobně jako tomu bylo na Světovém poháru v Rusku minulý rok (Škoda Storyboard, 2016b).

Kromě toho se zvláštní podpory dostane německému národnímu týmu, popř. DEB (Deutsche Eishockey Bund; Německý hokejový spolek) taktéž od firmy ŠKODA. Od roku 2017 se pro další dva roky stane ŠKODA jejich automobilovým a mobilním partnerem se svojí četnou flotilou vozů a čínorodě se bude podílet a podporovat na různých marketingových aktivitách (ŠKODA AUTO Deutschland, 2017d).

Další významná sponzoringová akce ŠKODA AUTO Deutschland na sebe taktéž nenechá dlouho čekat, jelikož 1. června 2017 startuje 104. vydání závodu „**Tour de France**“ v německém Düsseldorfu. Hlavní město spolkové země „Nordhein-Westfalen“ bude epi-centrem mezinárodního cyklistického stíhacího závodu na 13 kilometrů. Po této etapě bude 2.června následovat start do druhé, 202 kilometrů dlouhé etapy, směřující do Lüttlichu u Düsseldorfu na břehu řeky Rýna.

Jako dlouholetý partner Tour de France, největší a nejznámější světové cyklistické události, se bude taktéž ŠKODA tento rok podílet se svým širokým produktovým portfoliem na marketingových opatřeních tohoto eventu. Prostředkem těchto marketingových opatření bude i model Superb, který již po několik let slouží jako vedoucí a doprovodný vůz cyklistického konvoje. V roce 2016 si model Superb III. generace oslavil svoji premiéru jako ředitelský červený vůz na čele pelotonu Tour.

„Využití modelu Superb coby ředitelského červeného vozu je skvělou příležitostí pro prezentaci naší vlajkové lodi. Náš špičkový model ukazuje své přednosti i na cyklistické trati,“ dodává Eichhorn. Česká automobilka se při jubilejním 100. ročníku slavného cyklistického závodu prezentovala celkem 250 vozy, z toho osmi červenými vozy typu Škoda Superb (ŠKODA AUTO Deutschland, 2016e).

Tour de France se využívá Superb ve speciálním odstínu červená Corrida. Ve voze ředitele Tour se nachází technická vybavení, která v průběhu jednotlivých etap umožňují stálou komunikaci s ostatními účastníky.

Vedle ledního hokeje je cyklistika nejdůležitějším pilířem mezinárodní strategie sponzoringu společnosti ŠKODA. Důležitou roli přitom hraje také masová cyklistika.

ŠKODA AUTO Deutschland také podporuje jako „Motor des Radsports“ („motor cyklistiky“) již léta profesionální cyklistiku a také se snaží zesílit zájem o tento sport mezi amatérskými cyklistickými závodníky i mezi lidmi, kteří berou jízdu na kole jako hobby. Například tím, že hostí veřejné závody i zároveň vytvořila i svůj klub amatérských cyklistických závodníků.

ŠKODA AUTO Deutschland podporuje celkem šest veřejných cyklistických závodů, na jejichž organizaci se za poslední rok podílelo více jak 200 regionálních obchodních partnerů. Tyto závody přilákaly na start skoro 1.600 ŠKODA zákazníků a fanoušků.

Zpětná vazba od účastníků těchto cyklistických závodů byla více než pozitivní. Pořádání těchto závodů vytváří společnosti ŠKODA perfektní příležitost, jak se zákazníci zažít jedinečný, důvěryhodný a blízký zážitek. Díky tomu může SAD se svými zákazníky budovat a posilovat vztahy emocionálním způsobem.

Kromě sponzorování veřejných cyklistických závodů ŠKODA AUTO Deutschland zároveň tak vyzývá další firmy a jejich zaměstnance, aby byli sami aktivní a zašlápli do pedálů. A to prostřednictvím platformy ŠKODA Veloteam (ŠKODA AUTO Deutschland, 2017f).





Zdroj: Presseportal (2016)

***Obr. 11 Model Superb a sponzoring cyklistiky v SRN***

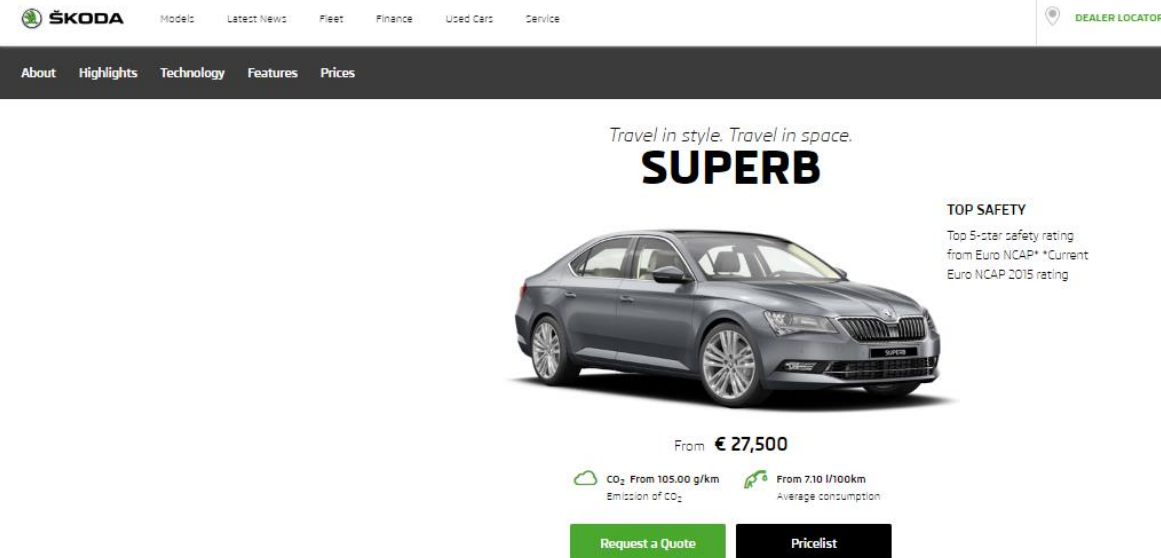
A zde několik úspěšný údajů za poslední rok ŠKODA Veloteamu: událost „Euroeyes Cyclassic“ v Hamburgu přilákala více než 800.000 přihlížejících a v Berlíně závodil rekordní počet členů Veloteamu, činícího 500 jednotlivců.

Na všech cyklistických událostech, které ŠKODA AUTO Deutschland sponzoruje, jezdí jako doprovodné či vedoucí vozy právě modely značky ŠKODA, nejčastěji model Superb. Každý rok značky poskytuje pravidelně více jak 50 vozů pro tyto účely. Tím potvrzuje své krédo jako „motor cyklistiky“ (ŠKODA AUTO Deutschland, 2017e).

Vzhledem k časté účasti firmy na sponzoringových aktivitách cyklistiky je už ŠKODA AUTO nedílnou a důvěryhodnou součástí nadšení pro cyklistiku (ŠKODA AUTO Deutschland, 2016a).

## ▪ ŠKODA Ireland

Webové stránky irského importéra dostaly nový, úplně jiný vzhled, než standardizované oficiální stránky ŠKODA AUTO. Webové stránky připomínají vzhled mobilních aplikací, s jednoduchým ovládáním a orientací. Stránka, věnovaná modelu Superb je plná fotografií, nejčastěji se **standardizovanou „Travel in Style. Travel in Space.“** tematikou.



Zdroj: ŠKODA Ireland (2017)

### **Obr. 12 Vzhled webové stránky modelu Superb v Irsku**

Prezentace modelu Superb je doprovázena heslem „6 reasons to own SUPERB“, 6 důvodů, proč vlastnit model Superb. Značka poukazuje zejména na atraktivní design vozu, který vychází z designové studie VisionC (čistá geometrie, neobyčejně vyvážené linie vozu, preciznost a elegance, ostrá, široká světla, ambientní osvětlení) a maximální komfort pro pasažéry, který umožňuje cestujícím, sedícím, jak vpředu, tak vzadu, relaxovat ve velkém prostoru a pohodlí. Pohodlí zajišťují nové funkce vozu, jako nastavení podvozku (Dynamic chassis control – DCC), které je možné personifikovat a uložit, tak aby se po stisknutí tlačítka podvozek automaticky nastavil. Dále vůz nabízí tří-zónovou klimatizaci pro optimální teplotu všech cestujících vozu. Řidič, spolujezdec i cestující na zadních sedačkách si mohou navolit teplotu dle přání. Komfort s sebou přináší i elektrické ovládání pátých dveří virtuálním pedálem. Třetím důvodem, proč si vybrat model Superb, je široká nabídka motorizací, které mají vysoký výkon a spotřebu v rozpětí 3,9 - 7,1l/100 km.

Výhodou modelu je již zmíněná funkce „konektivita“, která spáruje mobilní telefon s obrazovkou na přístrojové desce (Infotainment) a displej telefonu se začne zobrazovat na obrazovce Infotainmentu. Neopomenutelnou výhodou je bezpečí vozu. Vůz získal 5 hvězdiček v EuroNCAP crash testech, disponuje multikolizní brzdou a 9 airbagy. Presentace modelu nazvaná „6 reasons to own SUPERB“ dle výše uvedeného popisu dokonale seznamuje zákazníka s předními vlastnostmi vozu.

Kromě sloganu „Travel in Style. Travel in Space.“ používá irský importér na webových stránkách slogan „Only the best is good enough for our customers“ jako krédo pro model Superb. Neboli, „pro naše zákazníky jen to nejlepší“.

Webové stránky irského importéra poskytují veškeré produktové informace ohledně modelu Superb, od Simply Clever prvků až po jednotlivé výbavové stupně a jejich ceny. Na druhé straně na webových stránkách chybí videa modelu, odkaz na tiskové zprávy či sponzoringové aktivity, které standardní webové stránky ŠKODA AUTO nabízí (ŠKODA Ireland, 2017).

## **7.2 YouTube kanál zahraničních importérů**

Sociální síť YouTube využívají importéři za účelem šíření nahraného obsahu, sdílení videí, nejnovějších aktivit a informací. Zákazníci a fanoušci značky ŠKODA se můžou přihlásit k automatickému odběru novinek.

Na domovské stránce YouTube kanálu značky ŠKODA jsou nahraná videa, reklamní spoty, které se vztahují k jednotlivým modelům, jednotlivým výbavovým prvkům, ŠKODA eventům či slouží prezentaci značky samotné. Kromě sledování videí mají zákazníci možnost k vyjádření názoru a kladení dotazů, to buď prostřednictvím záložky Diskuze, či přímo komentářem k nahranému videu. Nechybí ani tlačítko Líbí/Nelíbí se mi, možnost zařazení videa mezi oblíbená a sdílení videí prostřednictvím ostatních sociálních sítí jako Facebook či Twitter. Počet uživatelů, kterým se video líbí a nelíbí, je zobrazen pod údajem o celkovém počtu zhlédnutí konkrétního videa. Pod záložkou Informace se skrývá krátké uvítání s popisem kanálu, odkazy na webové stránky společnosti a důležité kontakty, odkazy na Facebook stránku a Twitter-kanál společnosti a počty odběratelů včetně celkového počtu.

K datu 15. dubna 2017 udává YouTube profil ŠKODA AUTO Deutschland počet 8.110 odběratelů a ŠKODA Ireland 364 odběratelů.

Následující text analyzuje jednotlivá videa modelu Superb, která jsou na YouTube profilu německého a irského importéra sdílena. Jelikož je na YouTube kanále importérů znatelný vliv životního cyklu modelu, jsou videa za sebou seřazena chronologicky tak, jak byla po sobě sdílena.

- **ŠKODA AUTO Deutschland**

*Vývojová fáze (krátce před zaváděcí fází):*

První video modelu bylo sdíleno několik měsíců před uvedením na trh a odkazuje na **dlouholetou tradici modelu**. První model pod názvem Superb se začal prodávat roku 1934. Od té doby urazil jak po stránce vzhledové, tak po stránce technické a technologické již dlouhou trať a nejnovějším modelem se povznesl zas na vyšší úroveň. Ostré hrany, krystalická světla, výrazný design a rysy nového Superbu. ŠKODA Superb je nový vrchol střední třídy, s nadčasovými liniemi a nekompromisními designovými prvky. Ne nadarmo je video nazváno „Láska k perfektnímu detailu“ (YouTube ŠKODA AUTO Deutschland, 2015a).

*Zaváděcí fáze:*

Dále byl na YouTube profilu sdílen videozáznam ze **světové premiéry** nového Superbu, která se konala v Praze ve Foru Karlín. Premiéry se zúčastnilo 800 hostů, mezi nimiž byli zahraniční novináři, vysoce postavené osobnosti z obchodu, politiky a ekonomiky. Superb je v této krátké reportáži označen za nejlepší model ŠKODA všech dob, který revolucionuje nový design značky. Mimo jiné je na premiéře prezentován česko-slovenskou modelkou Adrianou Sklenařikovou-Karembeu, považující spojitost s modelem Superb za osobní záležitost, jelikož i ona se podobně jako model Superb dokázala dostat na vrchol, a také Karlem Gottem, který zná model Superb již od svého dětství. Dále ve videu účinkují zahraniční novináři, kteří chválí model, bezpečnost a jeho praktičnost (YouTube ŠKODA AUTO Deutschland, 2015b).

I na detailu modelu Superb záleží. To dokazují následující videa, která se zaměřují na **Simply prvky modelu** a také na nové asistenční systémy, jejichž fungování zákazníkovi vysvětlují. První video se zaměřuje na Simply clever prvek interiéru, v tomto případě na Easy Open Cup Holder – stojan na kelímky. Jak pro klavíristu,

který musí během svého představení jednoduše otevřít láhev s pitím, tak aby ho to nevyvedlo z koncentrace při své hře, tak je i pro řidiče automobilu důležité, aby se během jízdy mohl dokonale soustředit, i když se potřebuje zrovna napít (YouTube ŠKODA AUTO Deutschland, 2015c).

V dalším videu přináší „dynamický asistent světel“ světlo do tmy a zajišťuje potřebný jas. Díky tzv. maskovaným dálkovým světlům rozpozná multifunkční kamera při temnotě protijedoucí vůz či vozy před vozem Superb a stará se o to, aby světlo v těchto oblastech bylo automaticky zatmaveno a neosvětlovalo protijedoucí řidiče, či řidiče před vozem. Světlo po celou jízdu funguje v plné intenzitě, zatmavení je zajištěno automatickou clonkou. Osvětlení se přizpůsobuje stylu jízdy, stáčí se společně s vozem do zatáček a zabírá velký úhel osvětlení, tak aby řidičovi poskytlo maximální komfort (YouTube ŠKODA AUTO Deutschland, 2015d).

Související **produktové video** vysvětluje fungování dalšího nového asistenčního systému, tzv. „adaptivnímu držení se v jízdním pruhu s hlášením dopravní kolony“. Systém čte dopravní značení vozovky (jízdní pruhy) a přebírá kontrolu protiopatření, pokud se vozidlo odchyluje od vozovky. Tudíž drží vozidlo v jízdním pruhu. Kromě toho přední radar zaznamenává rychlost vozu Superb a vzdálenost od vozidla před ním, aby se přizpůsobil aktuální dopravní situaci. Přitom je asistent schopen snížit rychlost či úplně zabrzdit při potenciální kolizi (YouTube ŠKODA AUTO Deutschland, 2015e).

Na YouTube kanále německého importéra lze zhlédnout další produktové video popisující fungování asistenčního systému pro vyjíždění (couvání) z parkovacího místa. V zadním nárazníku jsou zabudovány senzory, které monitorují prostor při zpětném vyjíždění z parkovacího místa. V případě, že se v monitorovaném prostoru vyskytnou nějaké překážky, jako chodci nebo jiná vozidla, asistent varuje jak opticky (kamerou), tak akusticky (výstražnými tóny). V akutních nouzových situacích je systém schopen automaticky zabrzdit, pokud řidič nereaguje na výstražné signály (YouTube ŠKODA AUTO Deutschland, 2015f).

Na kanálu nechybí ani video „**Travel in Style. Travel in Space.**“, odkazující na prožitek z jízdy, komfort pro řidiče i spolujezdce, vzhled a nové technologie modelu. Model Superb je připodobněn k pomyslné bráně do „inteligentního života“ zákazníka. Toto video, se kterým se zákazník setkává již na webových stránkách,

je na YouTube kanále doplněno dalším videem pod sloganem, které bylo použito i jako televizní spot v německých televizích (YouTube ŠKODA AUTO Deutschland, 2015g).

V tomto televizním spotě je zachyceno malé dítě, oblečené ve skafandru, v jedoucím vozidle Superb. Toto dítě, ale i jeho rodiče, se ve voze cítí jak při vzletu a letu raketoplánu Apollo 11. Jízda Superbem je tedy nejen svižná, ale i bezpečná (Apollo 11 splnilo svou misi a také vrátilo v pořádku na planetu Zemi) a vůz je vhodný pro cestování kamkoliv daleko, takřka až do vesmíru (YouTube ŠKODA AUTO Deutschland, 2015h).

*Růstová fáze:*

„Der stärkste Superb aller Zeiten“ – **nejsilnější Superb všech dob**. Právě pod tímto sloganem je v Německu prezentován zkoumaný model firmy ŠKODA. O tom přesvědčuje vtipný videový trailer na YouTube profilu německého importéra, který je situován do hospodského prostředí, kde „drsní pánové“ hrají u piva a sklenice whisky kartovou hru, v češtině zvanou pod názvem „auta“. Základním pravidlem této hry je určit veličinu, podle které se budou výkony aut srovnávat. V dalším kroku jednotliví hráči vyberou svou kartu s modelem, který je v dané veličině nejlepší. Vítězem se stává ten, jehož model přebije v pozorované veličině ostatními modely. V tomto videu se jako pozorovanou veličina zvolilo „zrychlení vozu“. Model Superb 4x4 soupeří s modelem Porsche 911, Hondou NSX, Ferrarri 308 GTB a Lotusem Esprit. Superb se zrychlením 5,8 sekund vítězí nejen „papírově – dle hodnoty na kartě“, ale i na testovací dráze, kde měří své síly s uvedenými modely. A to i přesto, že měl mimo jiné ještě naloženou lednici v zavazadlovém prostoru (YouTube ŠKODA AUTO Deutschland, 2016).

- **ŠKODA Ireland**

*Vývojová fáze (krátce před zaváděcí fází):*

Na YouTube kanále irského importéra ŠKODA AUTO byl nejdříve, krátce před uvedením na trh, sdílen videospot vyzdvihující **přednosti nového modelu Superb, které mu určují slibné roky**. Video je doprovázeno ladnou hudbou, ladným tancem, připodobenou k liniím automobilu a jeho detailům jako jsou ocelové disky kol a ambientní osvětlení. Postupně video dozrává rychlejších, dynamičtějších tónů, které se váží ke stylu jízdy vozu. Automobil je zachycen při své dynamické,

svěží, i když stále ladné jízdě. V další fázi videa vůz přijíždí k luxusnímu hotelu, vezoucí hudební virtuózy k jejich vystoupení, kteří mají ve velkoobjemovém kufru modelu své hudební nástroje. Video tedy nezapomíná ani na jednu z nejdůležitějších vlastností vozu, a tou je jeho prostornost. Teaser je detailní a zaměřený na funkcionalitu a luxusnost vozu (YouTube ŠKODA Ireland, 2015a).

#### *Zaváděcí fáze:*

Další video, které bylo na kanále zveřejněno, je video z **uvedení vozu Superb na irském trhu**. Jednalo se o okázalou slavnost s velkolepou hostinou, které se nejen zúčastnil Managing Director Skoda Ireland, ale i CEO VW Group Ireland a další hosté, především obchodní partneři z Johnson&Parrot, Windsor Fleet či Irish Farmers Associations. Zmiňovaní partneři se ve videu vyjadřují k modelu Superb jako k „sexy automobilu“, ze kterého jsou nadšení nejen zákazníci, ale i dealeři, kteří hýří touhou vůz prodávat. Vedle designu je poukázáno také na prodejní úspěchy modelu Superb, kterému se za posledních 10 let podařilo ztrojnásobit podíl na trhu (YouTube ŠKODA Ireland, 2015b).

Jelikož je model Superb III. generace prezentován standardním sloganem „**Travel in Style. Travel in Space.**“, ani na irském YouTube kanále nechybí videa s touto tematikou. Jedná se o stejná videa, která nalezneme i na německém YouTube profilu a která byla popsána v textu výše (YouTube ŠKODA Ireland, 2015c).

#### *Růstová fáze:*

Na YouTube profilu irského importéra je model Superb dále prezentován videem „**5 Things you need to Know**“, které zákazníka seznamuje s pěti fakty, které potřebuje o vlajkové lodi firmy ŠKODA vědět. Vytvořené video má zákazníkovi nejen osvětlit výhody tohoto vozu a přiblížit mu vzhled a funkčnost modelu takzvané „online“, ale zároveň mu ukazuje i hlavní odlišnosti oproti předešlé generaci. Video vyzdvihuje zejména vytříbený interiér a velký zavazadlový prostor modelu. Těchto pět hlavních faktů, které zákazník potřebuje vědět, představuje:

- 157 mm prostory pro nohy pasažérů na zadních sedadlech (2x více než nabízí konkurenční vozy)
- 625 litrů zavazadlového prostoru (o 30 litrů více jak předcházející model)

- Simply clever prvky (např. deštníky ve dveřích vozu, škrabka na námrazy umístěná ve víku tankovacího otvoru)
- LED světla, umožňující perfektní noční vidění
- Konektivita vozu

Toto **video bylo vytvořeno přímo irským importérem**, nejedná se tedy o standardizovaný marketing, nýbrž o adaptaci na irský trh. Ve videu účinkuje a moderuje Head of PR&Social Media VW Group Ireland, který měl na starosti celý projekt, od organizace po natáčení videa (YouTube ŠKODA Ireland, 2016).

### 7.3 Instagramový profil zahraničních importérů

Instagram již neslouží pouze pro osobní marketing, nýbrž se čím dál tím více rozmáhá i jako nástroj firemního marketingu. Automobilka ŠKODA AUTO také aktivuje svoji základnu fanoušků na této sociální síti, díky které se snaží o budování jména, publikovat produktové fotografie či zacílit reklamu na targetové publikum.

Kromě označení fotek tlačítkem „líbí se mi“, psaní komentářů a odběr kanálu je možné u fotek přidat odkaz, který zákazníka přesměruje přímo na stránky ŠKODA. Další výhodou je i propojení publika skrz Facebook.

K datu 15. dubna 2017 udává instagramový profil ŠKODA AUTO Deutschland počet 7.122 sledujících a ŠKODA Ireland 1.983 sledujících.

#### ▪ ŠKODA AUTO Deutschland

Prezentace modelu Superb se na Instagramu německého importéra pod názvem „skodade“ zakládá na **fotografiích detailů vozu**, a to především světel. Důraz je kladen na krystalické tvary, které doprovází jak exteriér, tak interiér vozu. O modelu Superb se hovoří jako o automobilu, který byl vyroben s láskou k detailům a jehož tvar je tvořen jak konvexními, tak konkávními křivkami a precizními radiány, což fotografie modelu na instagramovém profilu dokazují.





Zdroj: Instagram skodade (2017)

**Obr. 13 Detail světel modelu Superb na instagramovém profilu SAD**



Zdroj: Instagram skodade (2017)

**Obr. 14 Detaily modelu Superb na instagramovém profilu SAD**

Vtipně je pojata další zmiňovaná přednost vozu, a to jeho prostornost, velikost. Škoda Superb je vyobrazen na fotografii, kde známý německý seriálový herec, Hinnerk Schönemann, nakládá do kufru automobilu vánoční strom - borovici. ŠKODA Superb tak nabízí dostačující prostor pro přepravu. Nejčastějšími příspěvky modelu Superb jsou fotografie výbavového stupně Sportline, „atletické verze“ modelu, vynikající svým sportovním interiérem, zdařilými technickými prvky výbavy a nepřehlédnutelnými koly. Na instagramovém profilu jsou sdílené nejen fotografie, nýbrž i videa modelu Sportline, která byla natáčena přímo v Mladé Boleslavi.



Zdroj: Instagram skodade (2017)

**Obr. 15 Detail zadní části modelu Superb na instagramovém profilu SAD**

Mimo zaměření se na detaily vozu doprovází instagramový profil SAD standardizovaná marketingová kampaň „**Travel in Style. Travel in Space.**“ Tomu nasvědčují fotografie z již zmiňovaného, tematického videa a připodobňování vozu k Apolu 11. Škoda Superb, stejně jako Apollo 11, revolucionuje let do vesmíru, a nechává za sebou ve svém stínu vše ostatní. V tomto případě konkurenty.



Zdroj: Instagram skodade (2017)

**Obr. 16 Marketingová kampaň Travel in Style. Travel in Space. v SRN**

Další možností, pro kterou ŠKODA AUTO Deutschland svého instagramového profilu využívá, jsou záběry z eventů, které ŠKODA sponzoruje, nebo kde jsou vystaveny modely značky. Například se model Superb stal **VIP shuttle busem** pro slavné osobnosti při příležitosti vyhlášení hudebních cen Echo, mezi nimiž byl i operní zpěvák Andrea Bocellio, a galavečera udílení cen hessenského filmu.



Zdroj: Instagram skodade (2017)

**Obr. 17 Model Superb jako shuttle bus na instagramovém profilu SAD**

Na Instagramu kromě jiného „skodade“ sdílí i **fotografie** modelů ŠKODA od svých **fanoušků**, pokud označí svoji fotografii názvem skodade. Mezi těmito fotografiemi se nachází i fotografie modelu Superb (Instagram skodade, 2017).

- **SKODA Ireland**

Na instagramovém profilu společnosti SKODA Ireland jsou zachyceny fotografie modelu Superb v irském zátíší. Fotografie zvětňují celý model vozu, který je zasazen do **irského, pochmurného prostředí**, často u typických irských kostelů.



Zdroj: Instagram skodaireland (2017)

**Obr. 18 Model Superb v irské krajině na instagramovém profilu SIE**

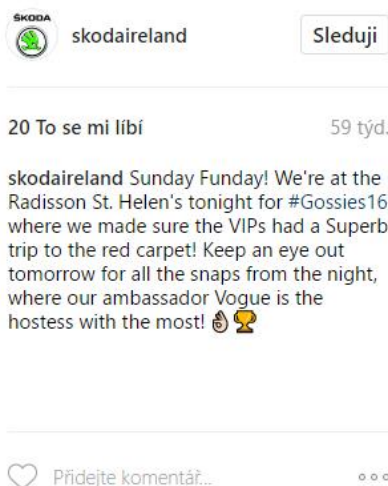
Podobně jako ŠKODA AUTO Deutschland, tak i ŠKODA Ireland sdílí prostřednictvím Instagramu **příspěvky svých fanoušků**. Model Superb je jedním z nejčastěji sdílených modelů, jelikož právě tento model se stal hlavní cenou v soutěži „**Superb Weddings**“ vyhlášenou irským importérem. Celkem devíti párům, které ve slosování této soutěže vyhráli, byly zapůjčeny dva modely Superb Limo ve výbavě Laurin&Klement pro příležitost jejich svatby. Cílem této soutěže bylo uvést model Superb jako luxusní vůz, který se hodí pro speciální příležitosti, pro což byl výběr svatebního dne ideální. Jelikož svatební obřady v Irsku nejsou komorní, ale účastní se jich velký počet hostů, mohlo si Superb prohlédnout a otestovat velký počet potenciálních zákazníků. Fotografie ze svatebního dne byly sdíleny právě prostřednictvím Instragramu.



Zdroj: Instagram skodalreland (2017)

**Obr. 19 Model Superb a svatební soutěž na instagramovém profilu SIE**

To, že je Superb luxusní **VIP vůz**, dokazují i další fotografie z událostí, kde tento model sloužil jako **shuttle bus** pro irské celebrity. Příkladem je udílení filmových a televizních cen Gossies 2016.



Zdroj: Instagram skodalreland (2017)

**Obr. 20 Model Superb jako shuttle bus na instagramovém profilu SIE**

Mimo jiné byl model Superb vystaven na **národním mistrovství v orbě**, tzv. „National Ploughing Championship“. Tohoto každoročního eventu se značka ŠKODA, podobně jako ostatní automobilové značky, účastní pravidelně, kde ve svém ŠKODA stanu poskytují potenciálním zákazníkům veškeré informace o vozech a službách a kde mají zákazníci možnost si vystavené modely ŠKODA prohlédnout.



Zdroj: Instagram skodalreland (2017)

**Obr. 21 Model Superb na Národním mistrovství v orbě v IRL**



Zdroj: Instagram skodalreland (2017)

#### **Obr. 22 Marketingová kampaň Travel in Style. Travel in Space. v IRL**

Jak je patrné z obrázku výše, na profilu irského importéra nechybějí ani fotografie modelu se standardizovanou „**Travel in Style. Travel in Space.**“ tematikou. Tato tematika doprovází model Superb jak na webových stránkách, tak i na instagramovém profilu obou zahraničních importérů (Instagram skodalreland, 2017).

#### **7.4 Facebookový profil zahraničních importérů**

Facebookový profil ŠKODA funguje na podobném principu jako soukromé profily jednotlivých uživatelů, slouží však ke komerčním účelům, a kromě importéra značky je spravován i vlastníky osobních profilů. Je možné přidávat příspěvky, tyto příspěvky editovat a reagovat na dotazy fanoušků, přidávat různé aplikace, vytvářet události, přidávat fotografie nebo videa.

Jako profilový obrázek je umístěno logo společnosti a hned pod ním navazuje prostor pro krátký komentář vystihující společnost a umístění odkazu na webové stránky, které po kliknutí zobrazí základní informace, jakými je adresa a kontaktní údaje. V horní oblasti nad profilovým obrázkem se nachází úvodní obrázek, který se mění v závislosti na nejnovějších akcích, modelech apod. a slouží k reprezentaci společnosti.

Na profilu značky ŠKODA se všeobecně nachází fotografie z různých akcí a eventů jako jsou kulturní akce, lední hokej, cyklistika, angažovanost ve společenském a životním prostředí. Dále také videa ze školení jízdy a bezpečnosti, ukázky

z Motorsport, Roadshow a historický přehled o společnosti. Mimo jiné jsou na profilu pro uživatele zpřístupněny informace o nabízené modelové řadě značky ŠKODA. Uživatel si může vybrat model, který ho zajímá, prohlédnout si dostupnou fotogalerii vybraného vozu a dozvědět se informace o spotřebě paliva a emisích CO<sub>2</sub>.

K datu 15. dubna 2017 udává facebookový profil ŠKODA AUTO Deutschland počet 317.118 sledujících a ŠKODA Ireland 21.051 sledujících.

- **ŠKODA AUTO Deutschland**

Na facebookových stránkách ŠKODA AUTO Deutschland prezentuje společnost Superb jako moderní, emocionální a dynamicky-elegantní vůz, který je pastvou pro oči. Elegance takřka v každém detailu.

Podobně jako na instagramovém profilu, je nejčastěji možné setkat s reklamou na **sportovní verzi Superbu – Sportline**. Pro verzi Sportline byla vyvinuta speciální barva Dragon Skin (tmavý odstín žluté), která se stala velice oblíbenou, a ve které je Superb nejčastěji zobrazován. Tento výrazný odstín je vidět již z dálky a zvýrazňuje vyrovnané proporce a dynamicky laděné křivky automobilu. Verze Sportline se kromě výrazné barvy pyšní i výraznou chladicí maskou a grilem přední kapoty, 19 palcovými koly a zejména sportovní vnitřní úpravou vozu. K té patří například sportovní sedačky či sportovně upravený tachometr a volant. Kromě sportovního vnitřku lze sportovní verzi Superbu rozeznat i jízdními, svižnějšími vlastnostmi vozu, díky silnému motoru (např. 2,0 TSI 206 kW) a jeho zrychlením „z nuly na sto“ za necelých šest vteřin.

Přes facebookové stránky cílí SAD také na **fleetové zákazníky**, konkrétně Taxi vozy, pro jejichž účely jsou Superby v Německu často používány. To, že je Superb připodobněn k Taxi vozu, ale model nijak negraduje, naopak je vůz zvětšen v „officovém“ prostředí vysoce postavených manažerů. Na stránkách lze najít i **rozhovor s německým hercem** Oliverem Mommsenem, hlavním představitelem německého krimi-seriálu, který vlastní a řídí Superb. Herec vynachvaluje zejména prostornost modelu, kterou využívá při cestování a pro převoz cyklistického kola, svého nejoblíbenějšího hobby.

Podobně jako na Instagramu společnosti, i na facebookovém profilu jsou k mání fotky z německého filmového festivalu z Frankfurtu nad Mohanem. Při příležitosti tohoto filmového festivalu 26.10.2016, známého také pod názvem „hessenští

Oscarů (Hessensko, sídlo SAD), sloužily škodovácké Superby jako **shuttle busy** pro německé filmové hvězdy, které byly dopravovány přímo před historickou památkou Frankfurtu – „Alter Oper“. Kromě tohoto festivalu posloužily Superby jako shuttle-busy také na hamburském filmovém festivalu Hollywoodflair 6.10.2016 či berlínském hudebním festivalu ECHO KLASSIK.

Další významnou akcí, kde Superb v Německu zazářil, byla **charitativní akce Tour de Hoffnung**. 10. srpna 2016 se uskutečnilo 33. vydání tohoto závodu, kde 185 cyklistických závodníků urazilo 377 kilometrů a nasbírali celkem 1,9 milionů EUR pro léčbu dětí nemocných rakovinou. ŠKODA podpořila tuto akci právě doprovodným vozem Superb (Facebook ŠKODA AUTO Deutschland, 2017).

#### ▪ **SKODA Ireland**

Na facebookovém profilu ŠKODA Ireland se model Superb představuje ve videu „**It may not be made in Ireland, but everything about a ŠKODA is made for Ireland**“. Neboli ve volném překladu, Škoda sice nevyrábí automobily v Irsku, ale všechno ohledně ŠKODY je tvořené pro Irsko. Toto video je natáčené v typickém irském prostředí, jako je irské vřesoviště, úzké, klikaté uličky, stáda krav procházející se přes silnici, a to vše za typického irského deštivého počasí. Všechny situace model Superb pohodlně zvládne, navíc se Simply clever detailem – deštníkem nejen ve dveřích řidiče, ale i spolujezdce.

Mezi časté příspěvky, se kterými je možné se na facebookovém profilu setkat, jsou fotografie **rebrandovaných irských dealerství**, před kterými stojí model Superb. Jedním takovým příspěvkem je oznámení výherce soutěže „Dealer roku 2016“. Vítězem mezi dalšími 26 konkurenty se stalo dealerství Ryan Motor Power z irského okrsku Tipperary.

Prostřednictvím hesla „Travel in Style“, pod kterým je nová generace Superbu prezentována, prezentuje ŠKODA Ireland i **soutěž** spojenou s tímto modelem, vyhlášenou na počátku roku 2017. Výherce soutěže bude „stylově“ nabrán šoférem tohoto luxusního vozu a odvezen do resortu „**Cliff at Lyons**“, kde mu bude dopřán zasloužený odpočinek. Výherce získá dvě noci v luxusním hotelu s vynikající večeří dle vlastního výběru. Po tom, co se bude cítit dostatečně odpočat a najeden, šofér zaveze modelem Superb výherce nazpět až do jeho domu. Pro účast v soutěži



stačilo stisknout tlačítko „líbí se mi“ u tohoto výherního příspěvku a v komentáři označit osobu, kterou si výherce vezme na „jízdu ve stylu“ s sebou.

Podobně jako na instagramovém profilu, tak i na facebookovém profilu sdílela ŠKODA Ireland fotografie z další vyhlášené **soutěže**, tentokrát o **zápůjčku dvou modelů Superb pro příležitost svatebního dne** výherců. Na Facebooku je možné se dozvědět i další podtext této soutěže. Kromě toho, že model Superb se měl v očích zákazníků touto marketingovou akcí ukázat jako luxusní vůz pro zvláštní příležitosti, ŠKODA Ireland touto cestou i oslavila roční výročí registrovaných partnerství v Irsku. Této soutěže se tak mohli zúčastnit nejen páry opačného pohlaví, ale i páry pohlaví stejného, čímž ŠKODA dokázala, že stojí za rovností ve společnosti. Výherním párem se stal i pár homosexuální, jehož na jeho velký svatební den dovezly dva modely Superb ve výbavě Laurin&Klement a celkové hodnotě 90.000€.

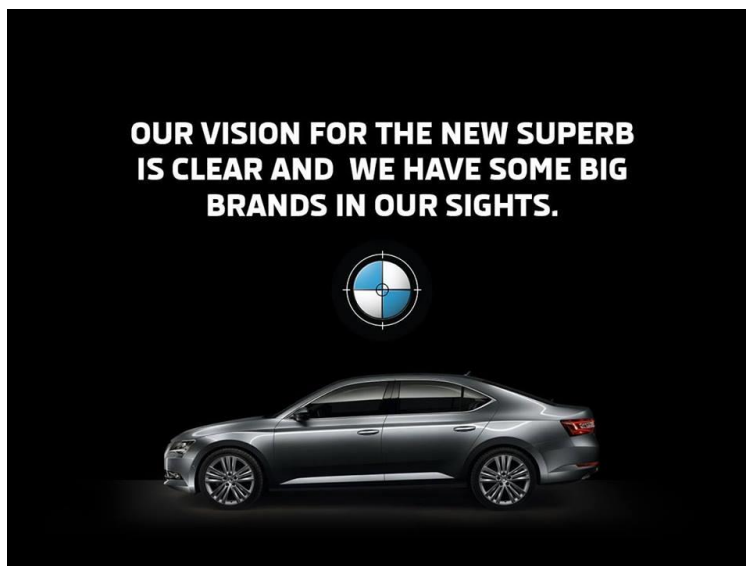


Zdroj: Facebook ŠKODA Ireland (2017)

***Obr. 23 Model Superb a svatební soutěž na Facebooku ŠKODA Ireland***

ŠKODA Ireland oslavuje a oznamuje na Facebooku úspěch nejnovějšího modelu Superb **srovnávacím testem s luxusním BMW řady 5**. Během druhého týdne v dubnu v roce 2016 byly přímo pro veřejnost k dispozici testovací jízdy modelu Superb a BMW 5-Series u dealerů v Dublinu. Výsledky testovacích jízd byly pro značku ŠKODA více než pozitivní, jelikož zákazníci hodnotili na Facebooku Superb jako lépe vypadající, a lépe vybaven v porovnání se stejně drahým modelem BMW. BMW však získalo plusové body svými jízdními vlastnostmi a výkonem. Při nejmenším získala ŠKODA Ireland velký obdiv za tuto odvážnou

marketingovou kampaň s názvem “Our vision for the new Superb is clear and we have some big brands in our sights“.



Zdroj: Facebook ŠKODA Ireland (2017)

***Obr. 24 Marketingová kampaň modelu Superb v Irsku***



Zdroj: Facebook ŠKODA Ireland (2017)

***Obr. 25 Testovací vůz BMW, marketingová kampaň modelu Superb v Irsku***

ŠKODA Ireland je hrdým **sponzorem cestovní seriálové epizody „Daniel and Majella’s B&B Road Trip“**. Tento pořad, jehož hlavní tváří je známý irský country-zpěvák Daniel O’Donnell a jeho manželka Majella, běží na irské televizi RTÉ od 7. března 2017.

Sponzoringová dohoda se skládá z „idents“ – krátká, televizní reklama na začátku a konce komerční přestávky během vysílání seriálu – a online sponzoringu napříč šestidílným seriálem, včetně pre-roll reklamy ve všech dílech „Daniel and Majella’s B&B Road Trip“ a všech „catch-up – vysíláních“ vysílaných na RTÉ Player.



Zdroj: Facebook ŠKODA Ireland (2017)

**Obr. 26 Model Superb a sponzoring irského televizního seriálu**

Ruth Kennedy, RTÉ Sponsorship Executive, tuto spolupráci na Facebooku komentuje následovně: „RTÉ je potěšena, že může přivítat značku ŠKODA Ireland mezi sponzory pokračování nové série „Daniel and Majella’s B&B Road Trip“. Tento velmi populární seriál, a zároveň velmi populární manželský pár se vydají opět na cestu po irských „Bed & Breakfast“ ubikacích a pohostinství obyvatel ostrova. Diváci tak mohou očekávat více zábavy a výzev na cestě tohoto manželského dua. Věříme, že tento realitní cestovní seriál se skvěle hodí pro spolupráci se ŠKODA Ireland a těšíme se na toto úspěšné partnerství.“

Raymond Leddy, vedoucí marketingu ve společnosti ŠKODA Irsko, k tomu dodává: „Jsme rádi, že jsme se zapojili prostřednictvím sponzoringu i tento rok k seriálu „Daniel and Majella’s B&B Road Trip“, po velkém úspěchu, který sklidila první řada seriálu. A my se teď těšíme na sledování dobrodružství „Daniela a Majelly na cestě kolem Irska“ na televizní stanici RTÉ One. Loni Daniel a Majella cestovali po Irsku ve ŠKODA Yeti a tento rok budou křížovat po Irsku v prostorném a pohodlném ŠKODA Superb Combi.“

Mimo jiné je ŠKODA Ireland **sponzorem nové série cyklistických závodů s názvem „The ŠKODA Celtic Cycling Series“**. Tyto závody se budou konat nejen v Irsku, ale také v zemích keltských národů: ve Walesu, Británii, Francii, Skotsku a Isle of Man. Tyto závody jsou určeny pro cyklisty všech kategorií, kteří si budou chtít užít krásy jmenovaných zemí ze sedla cyklistického kola. Kromě těchto cyklistických závodů sponzoruje ŠKODA Ireland také domácí cyklistické závody ŠKODA Tour de Conamara, ŠKODA Boyne Valley Classic a Ring of Clare, které probíhají během roku 2017 napříč nejkrásnějšími částmi Irska a čítají stovky kilometrů.



Zdroj: Facebook ŠKODA Ireland (2017)

**Obr. 27 Model Superb a sponzoring cyklistiky v Irsku**

Na cyklistických závodech v Irsku, sponzorovaných značkou ŠKODA, nechybí model Superb. Model Superb je nejčastěji vystavovaným modelem, který závodníkům a návštěvníkům závodů nabízí příležitost ověřen si prostornosti modelu na „vlastní oči a kůži“, kterou cyklističtí nadšenci více než ocení (Facebook ŠKODA Ireland, 2017).

## **Závěr**

Rozhodnutí o standardizaci nebo adaptaci mezinárodní marketingové strategie, stejně jako mezinárodní komunikační strategie, je předmětem zkoumání marketérů již od 80.let minulého století. Globalizace a internacionalizace se stala obecným trendem a ovlivňuje strategické rozhodování, zejména o míře a rozsahu přizpůsobování se lokálním podmínkám na trzích. Praxe ukázala, že prvotní nadšení a vize úspor při praktikování globální, jednotné strategie na všech trzích, ustoupila a že určitá míra adaptace v mezinárodním prostředí a zejména v oblasti komunikace se zákazníky je většinou nezbytná.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a porovnat adaptaci komunikační strategie mezinárodní firmy ŠKODA AUTO na německém a irském trhu. Zatímco se první část diplomové práce věnovala relevantním teoretickým tématům, druhá část analyzovala teoretické poznatky v praxi. Analýza byla zaměřena na trend marketingové komunikace, online marketingovou komunikaci, na vybraném modelu Superb s ohledem na životní cyklus produktu. Na příkladu modelu Superb a provedené analýze online médií na trhu Německé spolkové republiky a Irské republiky byly zjištěny následující závěry:

### **Webové stránky importéra ŠKODA**

Německé stránky ŠKODA AUTO se již na první pohled shodují se standardním vzhledem komerční domény skoda-auto.com a zemské domény skoda-auto.cz. Podobně jako tyto domény, i německé stránky odkazují na recenze a hodnocení modelu Superb z tisku. O adaptaci jedná v případě výběru německého tisku, neboť stránky neodkazují na recenze z tisku českého, nebo mezinárodního, nýbrž na recenze z magazínů jako je Autobild, Auto-Motor-Sport a další. Dále se liší zvolení konkurenti modelu ve srovnávacích testech těchto magazínů, než kteří byli použiti k srovnávacím testům v České republice. Tito konkurenti lépe reflektují situaci v B segmentu na německém trhu, kteří se společně s modelem Superb drží v první desítce v registracích, a jedná se o další adaptaci na německý trh. Kromě standardizovaného vzhledu webových stránek je stránka věnující se modelu Superb doprovázena standardizovanou marketingovou kampaní „Travel in Style. Travel in Space.“

Německé doména ŠKODA AUTO Deutschland jako komerční a česká doména standardně propojuje webové stránky také se sponzoringovými aktivitami. Jelikož je značka ŠKODA AUTO neodmyslitelně spjata se sponzoringem hokeje a cyklistiky, týká se i sponzoring německého importéra těchto dvou sportů.

Tak, jak se na první pohled webové stránky německého importéra podobají těm komerčním škodováckým stránkám, tak jsou na druhé straně webové stránky irského importéra odlišné. Oficiální stránky ŠKODA Ireland sice dodržují ŠKODA barvy (zelená, šedá, bílá), font písma i logo, ale mají jiný vzhled a rozložení stránky než standardizované stránky ŠKODA AUTO. Připomínají vzhled mobilních aplikací s jednoduchým ovládáním a orientací. To, že jsou stránky „jednoduše pojaty“, dokazuje i stránka zaměřená na model Superb, která je spíše než textem, zaplněna fotografiemi modelu, především se zmiňovanou standardizovanou „Travel in Style. Travel in Space.“ tematikou. Irský importér si své oficiální webové stránky adaptoval. Jelikož jsou stránky novější, modernější, lze vycházet z toho faktu, že je příčinou pokročilejší technologické prostředí či vzdělanější pracovní síla, které umožnily irskému importérovi nalézt a využít technologického pokroku k modernizaci webových stránek. Na druhé straně v porovnání s německými stránkami tato adaptace „ochuzuje“ irského zákazníka o tiskové informace o srovnávacích testech modelu Superb s konkurenty a sponzoringových aktivitách společnosti, které na irských stránkách chybějí a které standardní stránky ŠKODA AUTO svým zákazníkům nabízí.

### **YouTube kanál**

Na YouTube kanále obou importérů lze pozorovat marketingovou komunikaci odpovídající jednotlivým fázím životního cyklu produktu ŠKODA Superb, kterými na trhu prošel, přičemž v rámci ŠKODA Ireland je možné pozorovat adaptaci trhu. Ve fázi, kdy nebyl produkt ještě oficiálně uvedený na trhu, byla na profilech importérů k dispozici první videa, která odkrývala tvar a linie vozu. V zaváděcí fázi byla na YouTube sdílena videa z oficiálního zavedení modelu na trh. Zatímco na německém kanále se jedná o video ze světové premiéry vozu, která se konala v Praze, na irském kanále se jedná o video ze zavedení modelu na samotném irském trhu. Na německém profilu dále začala přibývat produktová videa, která představovala a vysvětlovala nové prvky výbavy modelu, týkající se především asistenčních systémů. Tato videa jsou k dispozici

i na českém YouTube profilu značky, nicméně na německém trhu došlo k adaptaci do německého jazyka. Irský importér na YouTube profilu sdílel vlastně vytvořené produktové video, kde účinkuje Head of Online Marketing & PR Volkswagen Group Ireland a vyzdvihuje vlastnosti modelu Superb. V růstové fázi modelu Superb jak německý importér, tak irský importér sdílel videa, která jsou součástí standardizované marketingové pro model Superb „Travel in Style. Travel in Space.“

### **Instagram**

Instagram je dalším online sociálním médiem, který potvrzuje adaptaci komunikační strategie irského importéra. Zatímco německý importér klade důraz na fotografie detailů vozu (např. z Paris Motor Show), na irském profilu jsou k dispozici fotografie modelu zasazené do irské krajiny, dále ze svatebního dne irských občanů, kteří získali model Superb pro svůj svatební den ve slosování hry vyhlášeném irským importérem a také fotografie modelu z Národního mistrovství v orbě. Oba importéři dle fotografií na Instagramu shodně využili vůz Superb jako shuttle bus při příležitosti galavečeru vyhlášení filmových cen ve svých zemích.

### **Facebook**

Německý importér značky využívá facebookového profilu taktéž zejména k produktovým informacím, ale Facebook je médium, kde je adaptace německého importéra také zřetelná. Přes tuto sociální síť oslovuje i fleetové zákazníky, kteří se na prodejích modelu markantně podílí. Nechybí ani rozhovor s německým hercem, který vlastní a vychvaluje model Superb. Mimo jiné jsou na Facebookovém profilu sdíleny fotografie a komentáře z německých cyklistických závodů, které SAD sponzoruje.

Facebookový profil irského importéra je plně adaptován. Jsou zde sdíleny příspěvky z vyhlášení soutěže Irský dealer roku, z irské marketingové kampaně modelu Superb, která byla odvážně zacílena na značku BMW a také ze sponzoringových aktivit SKODA Ireland, které se mimo cyklistiku zaměřují i na irský televizní seriál.

Dle výše uvedených výsledků analýzy komunikační strategie docházím k závěru, že adaptace komunikační strategie ŠKODA Ireland je výrazně zřetelnější než v případě ŠKODA AUTO Deutschland. Zatímco irský importér přizpůsobuje komunikační strategii specifikům země a irské kultury, německý importér vychází

ze standardizované komunikační strategie značky. Nicméně, i v případě německého importéra dochází k částečné adaptaci.

**Konkurenční prostředí** je jedním z faktorů, proč se firmy uchylují k adaptaci komunikační strategie. V případě úpravy irských ŠKODA webových stránek se může jednat o následování Volkswagenu. VW Ireland také adaptuje své webové stránky, které se neshodují s vw.com a vw.de. Adaptace komunikační strategie, pozorovaná na sociálních médiích, je zjevná u konkurentů držících se na irském trhu na předních příčkách v registracích, jako je Toyota, Ford a VW. Není však pravidlem, že by irští importéři automobilových značek využívali adaptace komunikační strategie napříč všemi sociálními médii. Například Nissan Ireland nevlastní svůj facebookový profil a instagramový profil Hyundai se zdá být nečinným. Adaptace importéra ŠKODA Ireland může pro značku znamenat konkurenční výhodu. V případě Německa je značka ŠKODA předním importérem na tamním trhu. Konkurenční prostředí importovaných značek tak nenutí značku adaptovat svou komunikační strategii, navíc má značka ŠKODA výhodu ve spojitosti s Volkswagenem v rámci koncernu VW, který je jedničkou na trhu. Pro značku ŠKODA je nepochybnou výhodou i blízkost české a německé kultury.

Dle výsledku analýzy této diplomové práce představují **kulturní specifika** země další faktor, který ovlivňuje rozhodnutí o adaptaci komunikační strategie. Zjevná adaptace komunikační strategie přizpůsobená kulturnímu prostředí Irska odráží poznatky studie Hofstedeho kulturních dimenzí, které byly popsány v teoretické části práce. Výsledky této studie taktéž odůvodňují fakt, proč se německý importér přiklání naopak ke standardizaci. Příčinou může být Hofstedeho kulturní dimenze „Vyhýbání se nejistotě“, ve které Irsko získalo na rozdíl od Německa nízké skóre. Zatímco Němci sází na jistotu, rádi se řídí pravidly a předpisy (kterou pro ně představuje standardizovaná, ujatá komunikační strategie), Irové jsou naopak otevření inovacím, novým nápadům, myšlenkám, akceptují risk a jsou méně formální (a upřednostňují tak adaptaci komunikační strategie).

Analýza dále sledovala komunikační strategii značky ŠKODA na zahraničních trzích s ohledem na **životní cyklus modelu** Superb. Z analýzy YouTube profilů vyplynulo, že oba dva zahraniční importéři přizpůsobují komunikační strategii fázi životního cyklu výrobku. Nahraná videa reflektovala nejprve vývojovou fázi (video se záběry



tvary a linií modelu), dále zaváděcí fázi (video z uvedení modelu na trh a také produktová videa vysvětlující nové prvky výbav automobilu) a v neposlední řadě růstovou fázi, ve které se model aktuálně nachází (videa standardizované marketingové kampaně „Travel in Style. Travel in Space.“). Další analyzovaná média sledované online marketingové komunikace neprojevila známky přizpůsobení komunikační strategie značky životnímu cyklu modelu.

Po shrnutí výsledků analýzy komunikační strategie značky ŠKODA v mezinárodním prostředí bych doporučila následující **návrhy na zlepšení**:

V případě působnosti značky ŠKODA na německém trhu vidím prostor na zlepšení v oblasti sponzoringu. Vzhledem ke standardizaci komunikační strategie by mohl být příklon k adaptaci krokem k přiblížení se německé kultuře a získání konkurenční výhody i oproti domácím automobilovým značkám. Přesto, že si je česká a německá kultura blízká, zaměření sponzoringu na jiný sport než hokej, by mohl značce ŠKODA pomoci v konkurenční výhodě oproti domácím značkám. Tímto sportem se nabízí fotbal, který je v Německu velice populární. Pro SAD by to byla taktéž výborná příležitost, protože sídlí ve Weiterstadtu, sousedním městě Darmstadtu. A Darmstadt má svůj fotbalový tým, který hraje v Bundeslize. Tím by se značka ŠKODA dostala do podvědomí zákazníků lépe než sponzoringem hokejového týmu, který je spíše typický pro Českou republiku. Adaptaci sponzoringu shledávám i jako příhodnou pro irský trh. Přesto, že ŠKODA Ireland v porovnání se ŠKODA AUTO Deutschland komunikační strategii adaptuje, zaměření se na sponzoring dalšího sportu, než je pouze cyklistika, by posunulo adaptaci ještě blíže irskému trhu. Irsko má totiž svůj národní sport, hurling, který by se dle mého názoru jevil pro sponzoring jako ideální.

Další oblastí, na kterou by se oba importéři mohli v rámci komunikační strategie zaměřit, je nový trend YouTuberství. Kanály YouTuberů a jejich sledovanost, jak popsáno v teoretické části, dokazují, že YouTuberi jsou velmi populární. Nejlepší světoví YouTuberi překonávají počtem svých sledujících a pravidelným počtem zhlédnutí videí i velké světové značky. Navíc mají na své diváky mimořádný vliv. Jejich sledující je totiž berou jako své přátele, kteří se s nimi dělí o své zážitky a problémy. A právě v důvěře fanoušků spočívá velký marketingový potenciál YouTuberů. Proto mým dalším návrhem je recenze od německého a irského YouTubera například ve formě víkendové zápůjčky modelu ŠKODA a natočení

zážitkového videa. Zážitkové recenze jsou možná jeden z nejděčnějších způsobů spolupráce s YouTubery a přilákají velké množství nových odběratelů a s nimi i nových zákazníků.

Na základě dat a informací získaných analýzou online marketingové komunikace modelu Superb jsem dospěla k závěru, že míra adaptace komunikační strategie značky ŠKODA se v mezinárodním prostředí liší. Zatímco na irském trhu lze pozorovat adaptaci komunikační strategie, na německém trhu se jedná o standardizaci s malou mírou adaptace. Příčinou může být konkurenční prostředí a zejména kulturní specifika země. Další zkoumaný faktor, vliv fáze životního cyklu modelu, se na základě výsledků analýzy neprojevil jako výrazný faktor ovlivňující komunikační strategii firmy na zahraničních trzích.

Dle zvoleného cíle byla v diplomové práci provedena analýza online marketingové komunikace ŠKODA AUTO na příkladu modelu Superb na irském a německém trhu. Dle výsledků analýzy byly zjištěny odlišnosti trhů a rozdílná míra adaptace komunikační strategie. Vliv životního cyklu produktu se neprojevil jako faktor významně působící na zvolenou komunikační strategii. V samotném závěru této diplomové práce jsou popsány vlastní návrhy a doporučení pro zlepšení komunikační strategie na obou zahraničních trzích.

## Seznam literatury

AHMED, T. and KWON, C., 2014. *Optimal Contract-Sizing in Online Display Advertising for Publishers with Regret Considerations*. Omega, 01, vol. 42, no. 1, pp. 201 ProQuest Central. ISSN 03050483.

AVGOUSTI, K., 2015. *Critical Evaluation Of The Usefulness Of Strategic Marketing Models*. The Cyprus Journal of Sciences, vol. 13, pp. 41-51 ProQuest Central. ISSN 14502291.

BAČÍK, R., FEDORKO, I. *New trends in marketing communication* [online]. 2013. [cit. 2017-03-24]. Dostupný z URL:<<http://cyberleninka.ru/article/n/new-trends-in-marketing-communication>>.

BURROW, James L. *Marketing*. USA: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-133-10814-6.

BusinessInfo: *Organizační kultura a národní kultura* [online]. 2010. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL:< <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>>.

DI BITONTO, S. *Germany - The World's Automotive Hub of Innovation* [online]. 4. ledna 2017, [cit. 2017-02-06]. Dostupný z URL:< <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Industries/Mobility/automotive.html>>

DOČEKAL, D. *Instagram jako firemní marketingový nástroj* [online]. 12. dubna 2012, [cit. 2017-04-03]. Dostupný z URL: <<http://www.lupa.cz/clanky/instagram-jako-firemni-marketingovy-nastroj/>>.

DRAGOUN, A. *Škoda Superb (2001-2008) – Z východu na západ* [online]. 27. července 2009, [cit. 2017-01-15]. Dostupný z URL: <<http://www.auto.cz/skoda-superb-2001-2008-z-vychodu-na-zapad-2079>>.

DU PLESSIS, F., VAN HEERDEN N., COOK, G. *Integrated marketing communication*. 3. vyd. Hatfield: Van Schaik Publishers. 2010. ISBN 978-06-270-2795-6.

Facebook ŠKODA AUTO Deutschland [online]. 2017. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <<https://www.facebook.com/skodade/?fref=ts>>.

Facebook ŠKODA Ireland [online]. 2017. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <<https://www.facebook.com/SKODAIreland/?fref=ts>>.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORMÁNEK, V. *ŠKODA SUPERB III: starý vs. nový* [online]. 8. března 2015, [cit. 2017-01-17]. Dostupný z URL: <<http://www.autohit.cz/novinky/128572-skoda-superb-iii-stary-vs-novy-v-cem-prekonava-predchudce>>.

Geert Hofstede: *Germany in comparison with Ireland* [online]. 2017. [staženo 2017-02-07]. Dostupný z URL: <<https://geert-hofstede.com/germany.html>>.

GRYBŠ, M., 2014. *Creating New Trends In International Marketing Communication*. Journal of Economics & Management, vol. 15, pp. 155-173 ProQuest Central. ISSN 17321948.

HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOLEČEK, J. *Fenomén YouTuberů: Mocný online marketingový nástroj současnosti* [online]. 29. červenec 2015, [cit. 2017-04-05]. Dostupný z URL: <<http://www.marketup.cz/cs/blog/fenomen-youtuberu-mocny-online-marketingovy-nastroj-soucasnosti>>.

HOLLENSSEN, S. *Global marketing*. 6. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.

Independent: *Wheel and deal: car scrappage scheme is worth checking out*. [online]. 2010. [cit. 2017-03-16]. Dostupný z URL: <<http://www.independent.ie/business/personal-finance/latest-news/wheel-and-deal-car-scrappage-scheme-is-worth-checking-out-26637144.html/>>.

Instagram: *Marketing na Instagramu* [online]. 22. července 2015, [cit. 2017-04-03]. Dostupný z URL: <<http://www.instagram.cz/marketing-na-instagramu/349>>.

Instagram ŠKODA AUTO Deutschland [online]. 2017. [cit. 2017-02-25]. Dostupný z URL: <<https://www.instagram.com/skodade/>>.

Instagram ŠKODA Ireland [online]. 2017. [cit. 2017-02-25]. Dostupný z URL: <<https://www.instagram.com/skodaireland/>>.

interní materiály ŠKODA AUTO a.s. (ŠA), 2017.

interní materiály ŠKODA AUTO Deutschland (SAD), 2017.

interní materiály ŠKODA AUTO Ireland (SIE), 2017.

IRISH NEWSPAPER Archives. *Volkswagen Cars made in Ireland*. [online]. 2016. [cit. 2017-03-25]. Dostupný z URL: <<https://www.irishnewsarchive.com/wp/volkswagen-made-in-ireland/>>.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUCHEK, Viktor. *333 tipů a triků pro internetový marketing: [sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 2011. ISBN 978-80-251-3402-3.

KALLAS, P. *The 15 Most Popular Social Networking Sites* [online]. 8. dubna 2017, [cit. 2017-04-03]. Dostupný z URL: <<https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/>>.

KEOGH, O. *Automotive component firms face further rationalisation* [online]. 12. května 2000, [cit. 2017-03-22]. Dostupný z URL: <<http://search.proquest.com/docview/309307509/3AFC0BAACD9C45F0PQ/2?accountid=149301/>>.

KEOGH, O. *The Irish parts going into the world's top cars: Irish companies have become global players in the auto components sector* [online]. 16. listopadu 2015, [cit. 2017-03-22]. Dostupný z URL: <<http://search.proquest.com/docview/1689411494/4D63B285D6C94334PQ/3?accountid=149301/>>.

KLEČKOVÁ, Z. *Mobile marketing*. [Diplomová práce] České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2013.

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., et al. *Marketing management*. Vol. 14. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2015.

Kraftfahrt-Bundesamt: *Fahrzeugzulassungen im Dezember 2016 - Jahresbilanz* [online]. 2017. [cit. 2017-02-03]. Dostupný z URL: <[http://www.kba.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2017/Fahrzeugzulassungen/pm\\_01\\_2017\\_n\\_12\\_16\\_pm\\_komplett.html?nn=1558890](http://www.kba.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2017/Fahrzeugzulassungen/pm_01_2017_n_12_16_pm_komplett.html?nn=1558890)>.

LEVY, D. *Hidden History: The Irish Motor Industry* [online]. 22. července 2011, [cit. 2017-03-21]. Dostupný z URL: <<https://www.carsireland.ie/blog/hidden-history-the-irish-motor-industry/>>.

LEWANDOSKI, J. a kol. *ŠKODA Superb. Eine neue Ära*. 1. vyd. Bielefeld: Delius Klasing & Co. KG, 2015. ISBN 978-3-667-10232-4.

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

MILLER, M. *YouTube for Business. Video Marketing for Any business*. 2. vyd. Indianapolis: Que Publishing, 2010. ISBN 978-0-7897-4726-6.

MOUSTAFA, K., 2016. *Internet and Advertisement. Science and Engineering Ethics*, 02, vol. 22, no. 1, pp. 293-296 ProQuest Central. ISSN 13533452. DOI <http://dx.doi.org/10.1007/s11948-015-9647-z>.

NGAI, E.W.T., et al, 2015. *Social Media Models, Technologies, and Applications*. Industrial Management & Data Systems, vol. 115, no. 5, pp. 769-802 ProQuest Central. ISSN 02635577.

NOVOTNÝ, M. *Youtube reklama jako nástroj podpory brandu* [online]. 17. srpna 2015, [cit. 2017-04-03]. Dostupný z URL: <<https://www.markomu.cz/youtube-reklama/>>.

PEREIRA CORREIA, P.,A., GARCÍA MEDINA, I., FABIOLA GONZÁLEZ ROMO, Z. and CONTRERAS-ESPINOSA, R.,S., 2014. *The Importance of Facebook as an Online Social Networking Tool for Companies*. International Journal of Accounting and Information Management, vol. 22, no. 4, pp. 295-320 ProQuest Central. ISSN 18347649.

PETTINGER, T. *Irish economy summary* [online]. 14. ledna 2014, [cit. 2017-03-16]. Dostupný z URL: < <http://www.economicshelp.org/blog/7344/economics/irish-economy-summary/>>.

PFEIFEROVÁ, A. *Životní cyklus značky Superb a změny strategií v jeho fázích*. [Diplomová práce] Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2011.

POUSTTCHI, K.; WIEDMANN, D. *Handbook of research on Mobile Marketing: Management*. Hershey: IGI Global, 2010. 547 s. ISBN 978-1-60566-074-5.

PressePortal: *Škoda bei den EuroEyes Cyclassics: Radsport-Highlight in Hamburg* [online]. 16. srpna 2016, [cit. 2017-04-05]. Dostupný z URL: < <http://www.presseportal.de/pm/28249/3405360>>.

PROKOPEC, P. *Novodobá Škoda Superb přišla před 15 lety* [online]. 21. října 2016, [cit. 2017-01-16]. Dostupný z URL: <<http://www.autoforum.cz/fascinace/novodoba-skoda-superb-prisla-pred-15-lety-byl-to-krok-odvazny-ale-uspesny/>>.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SETKUTE, J., 2014. *Exploring The Effect Of Facebook As A Relationship Marketing Tool: The Case Of Lithuanian Telecommunications Industry/Bir Iliskisel Pazarlama Araci Olarak Facebook'un Etkileri: Litvanya Telekomünikasyon Endüstrisi Örneği*. Istanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, no. 46, pp. 57-81 ProQuest Central. ISSN 1302633X.

Shakeel-UI-Rehman and IBRAHIM, M.S., 2011. *Integrated Marketing Communication And Promotion*. Researchers World, 10, vol. 2, no. 4, pp. 187-191 ProQuest Central. ISSN 22294686.

SINGH, S.N., DALAL, N. and SPEARS, N., 2005. *Understanding Web Home Page Perception*. European Journal of Information Systems, 09, vol. 14, no. 3, pp. 288-302 ProQuest Central. ISSN 0960085X. DOI <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000525>.

Statista: *Automobilindustrie Deutschland* [online]. 2016. [cit. 2017-02-16]. Dostupný z URL: < <https://de.statista.com/themen/1346/automobilindustrie/>>.

SVĚTLÍK, J. *Mezinárodní marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0422-6.

ŠKODA AUTO: *Historie společnosti* [online]. 2015. [cit. 2017-01-15]. Dostupný z URL: < <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>>.

ŠKODA AUTO: *ŠKODA Superb je Autem roku v České republice* [online]. 2016. [cit. 2017-01-15]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-auto.cz/dealers/amond/news/2016-02-17-superb-autem-roku/>>.

ŠKODA AUTO Ireland: *Model Superb* [online]. 2017. [cit. 2017-03-12]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda.ie/models/superb>>.

ŠKODA AUTO Deutschland: *Model Superb* [online]. 2016a. [cit. 2017-03-16]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-auto.de/modelle/superb>>.

ŠKODA AUTO Deutschland: *Pressestimmen* [online]. 2016b. [cit. 2017-03-16]. Dostupný z URL: < [http://www.skoda-auto.de/SiteCollectionDocuments/Pressestimmen/160203Fachmagazin\\_Auto\\_Bild.pdf](http://www.skoda-auto.de/SiteCollectionDocuments/Pressestimmen/160203Fachmagazin_Auto_Bild.pdf)>

ŠKODA AUTO Deutschland: *Pressestimmen* [online]. 2016c. [cit. 2017-03-16]. Dostupný z URL: < [http://www.skoda-auto.de/SiteCollectionDocuments/Pressestimmen/Vergleichstest\\_Skoda\\_Superb\\_2\\_0\\_TDI\\_BMW\\_520\\_d\\_Mercedes-Benz\\_E\\_220\\_Blue\\_Tec.pdf](http://www.skoda-auto.de/SiteCollectionDocuments/Pressestimmen/Vergleichstest_Skoda_Superb_2_0_TDI_BMW_520_d_Mercedes-Benz_E_220_Blue_Tec.pdf)>

ŠKODA AUTO Deutschland: *Erlebnisswelt Eishockey* [online]. 2016d. [cit. 2017-04-05]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-auto.de/erlebnisswelt/eishockey>>.

ŠKODA AUTO Deutschland: *Radsport* [online]. 2016e. [cit. 2017-04-05]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-radsport.de/sponsoring/>>.

ŠKODA AUTO Deutschland: *Veloteam* [online]. 2016f. [cit. 2017-04-05]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-radsport.de/skoda-veloteam/>>.

ŠKODA Storyboard. *ŠKODA Superb* [online]. 2016a. [cit. 2017-04-05]. Dostupný z URL: <<https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/cinska-premiera-nove-generace-modelu-skoda-fabia-skoda-superb/attachment/03-superb/>>.

ŠKODA Storyboard. *Official Fleet Škoda makes the IIHF Ice Hockey World Championship in Russia mobile* [online]. 2016b. [cit. 2017-04-05]. Dostupný z URL:

<<https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/oficialni-flotila-skoda-zajistuje-mobilitu-mistrovstvi-sveta-iihf-v-lednim-hokeji-v-rusku/attachment/160427-official-fleet-skoda-makes-the-iihf-ice-hockey-world-championship-in-russia-mobile-2-3-2/>>.

Verband der Automobilindustrie: *German passenger car market* [online]. 2016. [cit. 2017-02-16]. Dostupný z URL: <<https://www.vda.de/en/topics/automotive-industry-and-markets/german-market/development-of-the-german-market.html>>.

Vianova – Company. *Erwartungshaltung an Premiummarken Hort nicht beim Produkt auf* [online]. 2010. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z URL: <<http://www.absatzwirtschaft.de/erwartungshaltung-an-premiummarken-hoertrnicht-beim-produkt-auf-9387/>>.

VOLKSWAGEN GROUP IRELAND: *Our history* [online]. 2015. [cit. 2017-03-25]. Dostupný z URL: <<http://www.vwgcareers.ie/person/our-history/>>.

YouTube ŠKODA AUTO Deutschland: Superb [online]. 2016. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <<https://www.youtube.com/watch?v=3qDs7ZDOPJI>>.

YouTube ŠKODA AUTO Deutschland: Superb [online]. 2015a. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <[https://www.youtube.com/watch?v=vGk2ydXW7TM&index=2&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU\\_wTSOGty3Y5Z](https://www.youtube.com/watch?v=vGk2ydXW7TM&index=2&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU_wTSOGty3Y5Z)>.

YouTube ŠKODA AUTO Deutschland: Superb [online]. 2015b. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <[https://www.youtube.com/watch?v=re7Gb2oC3MA&index=4&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU\\_wTSOGty3Y5Z](https://www.youtube.com/watch?v=re7Gb2oC3MA&index=4&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU_wTSOGty3Y5Z)>.

YouTube ŠKODA AUTO Deutschland: Superb [online]. 2015c. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <[https://www.youtube.com/watch?v=onWhdmuVgE&index=5&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU\\_wTSOGty3Y5Z](https://www.youtube.com/watch?v=onWhdmuVgE&index=5&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU_wTSOGty3Y5Z)>.

YouTube ŠKODA AUTO Deutschland: Superb [online]. 2015d. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <[https://www.youtube.com/watch?v=QAoW6kM0eng&index=8&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU\\_wTSOGty3Y5Z](https://www.youtube.com/watch?v=QAoW6kM0eng&index=8&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU_wTSOGty3Y5Z)>.

YouTube ŠKODA AUTO Deutschland: Superb [online]. 2015e. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <[https://www.youtube.com/watch?v=rW9qfXeRbEc&index=9&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU\\_wTSOGty3Y5Z](https://www.youtube.com/watch?v=rW9qfXeRbEc&index=9&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU_wTSOGty3Y5Z)>.

YouTube ŠKODA AUTO Deutschland: Superb [online]. 2015f. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <[https://www.youtube.com/watch?v=tKs\\_yXsyuXA&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU\\_wTSOGty3Y5Z&index=10](https://www.youtube.com/watch?v=tKs_yXsyuXA&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU_wTSOGty3Y5Z&index=10)>.



YouTube ŠKODA AUTO Deutschland: Superb [online]. 2015g. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <  
[https://www.youtube.com/watch?v=P0wAYJRHrtM&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU\\_wTSOGty3Y5Z](https://www.youtube.com/watch?v=P0wAYJRHrtM&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU_wTSOGty3Y5Z)>.

YouTube ŠKODA AUTO Deutschland: Superb [online]. 2015h. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <  
[https://www.youtube.com/watch?v=6ub8WMYUtYs&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU\\_wTSOGty3Y5Z&index=6](https://www.youtube.com/watch?v=6ub8WMYUtYs&list=PL6J2EqWWiU25jJpLJTgaU_wTSOGty3Y5Z&index=6)>.

YouTube ŠKODA Ireland: Superb [online]. 2016. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <  
<https://www.youtube.com/watch?v=gHk9x-81apl>>.

YouTube ŠKODA Ireland: Superb [online]. 2015a. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <  
<https://www.youtube.com/watch?v=i77s1j2AiOU>>.

YouTube ŠKODA Ireland: Superb [online]. 2015b. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <  
<https://www.youtube.com/watch?v=jEOLuESR0sc>>.

YouTube ŠKODA Ireland: Superb [online]. 2015c. [cit. 2017-02-17]. Dostupný z URL: <  
<https://www.youtube.com/watch?v=JHk5hYJIFPI>>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Porovnání kulturních dimenzí Německa a Irska .....	28
Obr. 2 Životní cyklus výrobku .....	36
Obr. 3 Superb I. generace .....	43
Obr. 4 Superb II. generace .....	44
Obr. 5 Superb III. generace .....	45
Obr. 6 Vývoj registrovaných nových vozů v Německu mezi lety 2001-2016 .....	48
Obr. 7 Vývoj registrací a tržní podíl ŠKODA v SRN mezi lety 2001-2016 .....	50
Obr. 8 Vývoj registrovaných nových vozů v Irsku mezi lety 2001-2016 .....	55
Obr. 9 Vývoj registrací a tržní podíl ŠKODA v Irsku mezi lety 2001-2016 .....	56
Obr. 10 Vzhled webové stránky modelu Superb v Německu .....	60
Obr. 11 Model Superb a sponzoring cyklistiky v SRN .....	65
Obr. 12 Vzhled webové stránky modelu Superb v Irsku .....	66
Obr. 13 Detail světel modelu Superb na instagramovém profilu SAD .....	73
Obr. 14 Detaily modelu Superb na instagramovém profilu SAD .....	73
Obr. 15 Detail zadní části modelu Superb na instagramovém profilu SAD .....	74
Obr. 16 Marketingová kampaň Travel in Style. Travel in Space. v SRN .....	74
Obr. 17 Model Superb jako shuttle bus na instagramovém profilu SAD .....	75
Obr. 18 Model Superb v irské krajině na instagramovém profilu SIE .....	75
Obr. 19 Model Superb a svatební soutěž na instagramovém profilu SIE .....	76
Obr. 20 Model Superb jako shuttle bus na instagramovém profilu SIE .....	77
Obr. 21 Model Superb na Národním mistrovství v orbě v IRL .....	77
Obr. 22 Marketingová kampaň Travel in Style. Travel in Space. v IRL .....	78
Obr. 23 Model Superb a svatební soutěž na Facebooku ŠKODA Ireland .....	81
Obr. 24 Marketingová kampaň modelu Superb v Irsku .....	82

Obr. 25 Testovací vůz BMW, marketingová kampaň modelu Superb v Irsku.....	82
Obr. 26 Model Superb a sponzoring irského televizního seriálu.....	83
Obr. 27 Model Superb a sponzoring cyklistiky v Irsku .....	84

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Pořadí registrací automobilových značek za rok 2016 a 2015 v SRN .....	49
Tab. 2 Pořadí registrací v B segmentu v SRN za rok 2016 a 2015 .....	52
Tab. 3 Pořadí registrací v B-Combi segmentu v SRN za rok 2016 a 2015.....	52
Tab. 4 Pořadí registrací automobilových značek v IRL za rok 2016 a 2015.....	55
Tab. 5 Pořadí registrací v B segmentu v IRL za rok 2016 a 2015 .....	58
Tab. 6 Pořadí registrací v B-Limo segmentu v IRL za rok 2016 a 2015 .....	58

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Veronika Nosková		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Adaptace komunikační strategie v mezinárodním prostředí		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2017
<b>POČET STRAN</b>	99		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	27		
<b>POČET TABULEK</b>	6		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce se zabývá komunikační strategií automobilové společnosti ŠKODA AUTO a.s. na německém a irském trhu. Cílem diplomové práce je analýza online marketingové komunikace modelu Superb na vybraných trzích, zhodnocení míry adaptace a vlivu životního cyklu produktu na komunikační strategii. Na základě výsledků analýzy a porovnání byly zjištěny odlišnosti trhů a rozdílná míra adaptace komunikační strategie. Vliv životního cyklu produktu se neprokázal jako významný faktor působící na komunikační strategii. Součástí diplomové práce jsou i autorovy návrhy a doporučení pro zlepšení komunikační strategie na obou zahraničních trzích.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Mezinárodní komunikační strategie, adaptace, standardizace, online marketingová komunikace, ŠKODA AUTO Deutschland, ŠKODA Ireland, Superb		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Veronika Nosková		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Adaptation of Communication Strategy in the Global Environment		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2017
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	99		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	27		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	6		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>This diploma thesis is focused on ŠKODA AUTO communication strategy on the German and the Irish market. The aim of the thesis is to analyze the online marketing communication of the model Superb in the selected markets. The thesis further evaluates the level of adaptation and determines the product life cycle impact on the communication strategy. Based on the analysis results and comparison, market differences and the different level of adaptation of the communication strategy were identified. The product lifecycle impact has not been proven to be a significant contribution to the communication strategy. The final part of this diploma thesis consists of author's proposals and recommendations for improving the communication strategy on both foreign markets.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>International communication strategy, adaptation, standardization, online marketing communication, ŠKODA AUTO Deutschland, ŠKODA Ireland, Superb</p>		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			