

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

Životní cyklus (vybraného) produktu a změny strategií v jeho fázích

Bc. Jan Bochenek

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

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

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

V Mladé Boleslavi dne 19.5.2017

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

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Marketingový mix.....	9
1.1 Produkt.....	10
1.2 Cena.....	15
1.3 Distribuce	20
1.4 Komunikace	23
2 Životní cyklus produktu	28
2.1 Analýza životního cyklu produktu	28
2.2 Strategie podle životního cyklu produktu.....	35
3 Škoda Octavia	38
3.1 Škoda Auto a.s.....	38
3.2 Škoda Octavia.....	41
Závěr	72
Seznam literatury	73
Seznam obrázků a tabulek.....	80

Seznam použitých zkratk a symbolů

ABS	Anti-lock Braking System
CNG	Compressed Natural Gas
ČR	Česká republika
ESC	Electronic Stability Control
EU	Evropská unie
FSI	Fuel Stratified Injection
kW	Kilowatt
LPG	Liquified Petroleum Gas
MPI	Multi Point Injection
TDI	Turbocharged Direct Injection
TFSI	Turbo Fuel Stratified Injection
TSI	Twincharged Stratified Injection
RS	Rallye Sport
SDI	Suction Diesel Injection

Úvod

Automobilový trh, jehož činnost je pro ekonomiky mnoha států velmi důležitá, je dynamicky měnící se prostředí. Tlak na tyto změny je vyvoláván zejména kvůli rostoucím nárokům zákazníků, na automobilech, které chtějí předběhnout konkurenci díky svým nejnovějším technologiím a také vlivem politiky, zejména z důvodu eskalujících požadavků na bezpečnost a emise. V minulosti bylo vše mnohem jednodušší a přehlednější, jelikož trh fungoval na základě principu push – výrobou velkého množství kusů na sklad, které se vůbec nelišily. Pokud byly rozdílné, tak maximálně měly například jinou barvu. Následně pokud projevil potenciální zákazník zájem, tak neměl příliš rozsáhlou možnost volby – buď o výrobek měl zájem tak, jak mu byl nabízen nebo ne. Tehdejší výrobní a logistické metody ani jinou možnost nenabízely. Rovněž ze strany zákazníků bylo takto všechno v pořádku, jelikož automobil byl vnímán zejména jako přepravní prostředek, nikoliv jako součást životního stylu a aktuálních trendů.

Postupně se ovšem tyto přístupy začaly měnit. Zákazníci s odstupem času ve větší míře vítají různé inovace a možnosti, jak se odlišit od ostatních. V současné době a blízké minulosti je tedy uplatňován princip pull, který se orientuje zejména na přání zákazníků. Vozy jsou tak od počátku vyvíjeny s rozsáhlými možnostmi individualizace. Pokud chce být společnost konkurenceschopná, musí u svých produktů nabídnout širokou možnost individualizace, případně vymýšlet, nejen jak prvky odlišit od sebe, ale zároveň jak svou individualizaci odlišit od individualizace konkurence. Řešení zákaznickova individuálního problému je ukazatelem jakési agility podniku.

Vedle těchto podstatných marketingových nástrojů je však nutné pečovat o produkty v čase. Všechny inovace s postupem času zastarávají, proto se před příchodem zcela nové generace produktu musí ten současný určitými přístupy podporovat, aby bylo jeho zastarávání v očích zákazníka určitým způsobem zpomaleno a produkt mohl úspěšně vydržet na trhu tak dlouho, jak si to výrobce přeje.

Věnovat se této problematice je hlavním cíle této diplomové práce, přičemž budou analyzovány jednotlivé strategie a postupný vývoj vozů v rámci životních cyklů všech tří generací novodobé Škody Octavia a vliv zejména na zvyšování objemů prodeje.

Teoretická část je rozdělena na dvě hlavní části, které se věnují marketingovému mixu a životnímu cyklu produktu. V kapitole zaměřené na marketingový mix jsou popisovány složky zahrnující produkt, cenu, distribuci a komunikaci. V části, zaměřené na životní cyklus produktu jsou nejprve analyzovány jeho jednotlivé etapy a následně možné strategie, které v jejich průběhu podniky využívají. Následuje praktická část zaměřená na produkt Škoda Octavia, rozdělena na popis společnosti, vyjasnění historie modelu Octavia a následně vývoj všech generací v jednotlivých etapách životního cyklu z hlediska produktu. Dále jsou popsány také další nástroje marketingového mixu v praktickém uplatnění.

1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů pro taktické rozhodování a je stěžejním pilířem moderního marketingu (Kotler, Armstrong, 2004). Součásti, které marketingový mix obsahuje, jsou využívány zejména s cílem uspokojení segmentů, jenž si firma nastaví jako cílové pro své působení.

Na základě zvolených segmentů jsou nástroje přizpůsobovány, jelikož jejich pomocí může firma ovlivnit poptávku po svých produktech. Žádoucím výsledkem správně zvolených marketingových nástrojů je, aby každý z nich v očích zákazníka znamenal určité zvýhodnění. (Kotler, 2007). Popisovaný marketingový mix je známý také pod zkratkou 4P, jelikož obsahuje výrobek (product), cenu (price), distribuci (place) a komunikaci (promotion). Množství P však může být se změnou jednotlivých odvětví odlišné, jelikož se mimo jiné mohou uvádět také např.: lidé (people) (Přikrylová, Jahodová, 2010). Někteří autoři se přiklánějí k názoru, že by z propagační složky měl být kvůli své významnosti vyjmut a postaven zvlášť obor public relations. Podle některých by měly být brány v úvahu složky jako etika či duševní podíl, aby byly produkty nakupovány v souvislosti s morálkou, například ve vztahu k životnímu prostředí. (Jakubíková, 2013)



Obrázek 1: Marketingový mix

(Zdroj: Solomon, Marshall, Stuart, 2006, str. 19)

1.1 Produkt

Produkt je pro podnik to nejdůležitější, protože právě s ním chce společnost na trhu prorazit. Jedná se o cokoli, co je poskytováno za účelem prodeje, uspokojením potřeby či touhy, ke spotřebě či pouze k upoutání pozornosti. Nejedná se tak pouze o fyzické věci, ale také nehmotné zboží, jako například služby, místa a také osoby či pouhé myšlenky. (Kotler, 2007). Produktem automobilky tedy není pouze vůz, jak to běžně na okolí působí, ale rovněž například následná zákonná i volitelná záruka nebo veškeré servisní úkony.

Pro atraktivitu produktu musí být zajištěna orientace na nároky zákazníka. To by mělo být zajištěno zejména marketingovým výzkumem. Důležité je také rozhodování o způsobu podnikání v zahraničí. Jednou z těchto otázek je volba, zda a v jaké míře produkt pro jednotlivé státy lokalizovat nebo jej nechat pro všechny země stejný. Stoupenci lokalizace vnímají svět jako souhrn unikátních kultur s výraznými rozdíly, pro něž by měly být produkty a jejich komunikování maximálně přizpůsobovány. Příznivci standardizace zastávají názor, že jsou v současné době lidé z celého světa tak propojeni, že je jejich vkus velmi podobný. Záleží zejména na povaze produktu, kultuře v zahraniční zemi nebo geografické poloze, a tak dále. Výchozí je hlavně míra odlišnosti cizí země od země domácích. (Kotler, 2004)

V tomto kontextu má podnik možnost vybírat ze 3 různých přístupů. Pokud chce podnik zachovat stejný produkt pro domácí i zahraniční trhy, je naplňovaná strategie přímého rozšíření. Může zvolit také strategii přizpůsobení produktu, která uznává myšlenku, že se vkus potenciálních zákazníků může v různé míře lišit a produkt je tedy určitým způsobem formován. Třetí možností je strategie tvorby produktu, která spojuje vstup na nový trh se zcela novým produktem, přičemž je možný i opačný postup, kdy je z důvodu úspěchu na domácí trh přenesen produkt, který byl vytvořen v zahraničí. (Solomon, Marshal, Stuart, 2006).

V automobilovém průmyslu jsou produkty obvykle určitým způsobem přizpůsobovány. Základní odlišností mezi jednotlivými zeměmi jsou rozdíly v nastavení standardní či příplatkové výbavy podle představ a zvyklostí místních

zákazníků. Ty prvky, které jsou v jedné zemi součástí standardní výbavy mohou být v jiné zemi za příplatek nebo mohou být pro nevyužití ze seznamu vyřazeny úplně a tak dále. Lišit se může také paleta nabízených motorů, například na základě různě stanovených emisních limitů jsou v některých zemích nabízeny konstrukčně starší motorizace. Konečně mohou být vozy pro úspěch ve vzdálenějších zemích zcela modifikovány, například v Číně jsou vozy zvětšovány ve smyslu delšího rozvoru náprav, jelikož místní obyvatelé preferují více prostoru.



Obrázek 2: Úrovně produktu

(Zdroj: Solomon, Marshall, Stuart, 2006, str. 226)

. Dle Kotlera je možné produkt rozdělit do tří úrovní, nazývajících se základní produkt, vlastní (skutečný) produkt a rozšířený produkt. První úroveň základní produkt je shrnuje základní výhody produktu, určuje tedy důvody, které vedou zákazníka ke koupi daného produktu. Další úroveň se nazývá vlastní (skutečný) produkt a zahrnuje nejdůležitější dané vlastnosti výrobku. Patří mezi ně balení produktu, jeho funkce a design, dále kvalita s jakou je daná produkt zpracován a také neméně důležitý název značky. Na třetí úrovni se nachází rozšířený produkt, který je podstatný ve chvíli, kdy už je zákazník tento produkt kvůli jeho vlastnostem zvolit. Tato úroveň může být stěžejní také k zajištění budoucí loajality zákazníků. (Kotler, 2007)

V automobilovém průmyslu je toto produktové třídění více specifikováno, přičemž základní skupiny jsou nazvány stejně, ale mění se jejich charakteristiky. Do skupiny základního produktu, která obvykle představuje výhody pro koupi, lze zařadit způsob a možnosti přepravování, které daný automobil poskytuje. Dalším faktorem je vzrušení, které vůz v očích spotřebitele (případně v očích okolí)

vyvolává a také jaké vylepšení jeho image přináší. V rámci vlastního (skutečného) produktu jsou zásadní jeho jasně vymezené vlastnosti, mezi něž lze zařadit objem motoru, barvu vozu, provedení interiéru, jeho velikost a prostornost, možnost nadstandardního vybavení, ale také kvalitu jeho výroby či jméno a styl. Poslední skupina se nazývá rozšířený produkt a jsou to určité bonusy, které přichází s nákupem vozu. Jedná se například o prodlouženou záruku, hustou síť specializovaných autoservisů a zvýhodněné servisní náklady či úpravu auta na míru před dodávkou.

Pro úspěch produktů, například v automobilovém průmyslu, je tedy důležitá jejich diferenciací. Ta může být připravována na základě několika faktorů, mezi které lze zařadit například fyzické rozdíly (jako jsou prvky výbavy nebo výkon a další parametry), odlišnosti v dostupnosti (jakým způsobem lze produkt zakoupit), servisní rozdíly (nejde jen o prvotní instalaci produktu a jeho zaškolení, ale také záruční a pozáruční servis) nebo odlišnosti v image (eventy) a také rozdíly v cenách. (Kotler, 1999)

Podle Kotlera existují dvě skupiny podkategorií, které slouží jako základ pro marketingový mix. První z nich dělí produkty na výrobky krátkodobé spotřeby, jako například potraviny a dále na trvanlivé výrobky, přičemž tato podkategorie obsahuje také automobily. V rámci druhé skupiny jsou produkty rozděleny do spotřebních a průmyslových produktů, které jsou rozděleny do dalších podskupin. Automobilového trhu se týkají skupiny obě, přičemž záleží, jak je produkt využíván. Pokud si někdo koupí vůz například za účelem ježdění na nákupy, jedná se o produkt spotřební. V případě, že si tento vůz koupí za účelem svého podnikání, je produkt zařazen mezi průmyslové. (Kotler, 2007)

Tvorba a plánování produktu zahrnuje mnoho možností, kterými se podnik může vydat. Mezi nejvýznamnější součástí, které ovlivňují produkt patří volba vlastností produktu, využití značky, jejich balení a také jak bude produkt podporován, což bude blíže přiblíženo u kapitoly týkající se marketingové komunikace.

Do skupiny vlastností produktu lze zařadit jeho funkce, design, styl a kvalitu. (Kotler, 2007) Funkce jsou velmi důležité v automobilovém průmyslu, protože v současné době jsou spotřebitelé stále náročnější na nejnovější technologie a bohatší rozsah prvků výbavy. Pokud automobilka pracuje usilovně vývoji nových možností, představuje to pro její existenci významnou konkurenční výhodu. Pro její fungování je tedy v tomto ohledu důležité sledovat kroky ostatních automobilek a také aktuální a budoucí trendy v moderních technologiích. Každá generace vozů značky Škoda Auto je vyvíjena na dobu 5-7 let. Pro úspěch výrobků je vhodné, pokud od začátku své existence svými funkcemi přitahují pozornost trhu (Horáková, 2003). Vývoj takových funkcí však znamená značné zvýšení nákladovosti, je tedy nutné zvážit i možnost, že některé funkce nemusí být pro zákazníky vůbec lákavé.

Design je další z důležitých vlastností produktu, jelikož mimo jiné v automobilovém průmyslu jsou často produkty kupovány s ohledem na životní styl jedince. Designem také dává podnik najevo, na jakou pozici se chce se svým produktem na trhu zařadit. V případě, že se vzhled výrobku podaří, může firmě ušetřit náklady na podporu prodeje. (Boučková, 2003) Z technického hlediska dokáže design rovněž zvyšovat úroveň jeho užitných vlastností a hodnoty, přičemž v automobilovém průmyslu ho lze využít při snižování aerodynamiky, které má za následek mnoho dalších benefitů. (Foret, 2003) Z těchto důvodů je v současné době automobilkami kladen důraz na volbu designerů, kteří rozhodují o jejich úspěchu či neúspěchu. Nevýhodou jejich postavení však bývá rozdílný náhled na design produktu než má vedení společností, které v mnoha případech sleduje odlišné cíle.

Kvalita produktů je kromě zvyšování prodejních čísel zásadní pro budování loajality a utužování budoucích vztahů se zákazníky. V automobilovém průmyslu totiž zákazníci za produkty vynakládají velké částky a od toho se odvíjí budoucnost jejich náhledu na značku. Automobilový trh je velmi pestrý, pokud je tedy zákazník, který se chová racionálně (Blecharz, 2011), zklamaný z kvality, tak ztrácí důvěru a hledá uspokojení u konkurence. Problémy vozů se spolehlivostí se u některých značek ukázaly být jako fatální pro dlouhé roky, přičemž se mohlo jednat pouze o jediný model. Informace o vozech, které musely velmi často být podrobovány opravě v servisu se velmi rychle rozšiřují a potenciální zákazníci od nákupu odrazují. Potíže s kvalitou produktů vznikají zejména z důvodu šetření a

nedostatečného testování v náročných podmínkách, které může být způsobeno urychleným vstupem produktu na trh. Jednotlivé složky, které jsou vnímány při náhledu na kvalitu, jsou vyobrazeny na schématu uvedeném níže.



Obrázek 3: Výrobek

(Zdroj: Veber, 2007, str. 22)

Jednou z důležitých vlastností produktů je jeho konkrétní značení a také využití značky. Úspěšná a ověřená značka sama o sobě zvyšuje renomé produktu již od začátku. Každý produkt, na který jsou z důvodu nákladovosti kladeny vyšší nároky by měl mít své jedinečné jméno. (Foret, 2003) Při jeho určování je nutná obezřetnost, jelikož název by měl vystihovat přednosti výrobku.

Zejména v automobilovém průmyslu je u nového produktů vhodné využít název z modelu, který byl úspěšný v minulosti. Název by měl splňovat určité požadavky, například vyvolávat pozitivní asociace, být zapamatovatelný a nepříliš náročný k vyslovení, dále by měl být originální a také zapadat do kontextu značkové image, ve smyslu zapadnutí do skupiny ostatních výrobků dané značky. Neméně důležité je rovněž prověření významu tohoto názvu v jazycích na zahraničních trzích, jelikož by mohl být pro cizí kulturu nepříjemný pro vyslovení, či dokonce urážlivý. (Boučková, 2003)

Rozhodování o produktových řadách

Aby mohla společnost zvyšovat svůj podíl na trhu, je nezbytné, aby neustále pracovala na úpravě svých modelových řad. V první řadě se jedná o délku modelové řady, kterou je u automobilky zastoupení jejich modelů v různých velikostních a výkonových třídách. V případě, že může společnost zvýšit svou úspěšnost tím, že vyvine a bude nabízet další produkt, je produktová řada příliš krátká. Analogicky, pokud svůj profit může navýšit odebráním produktu z nabídky, je příliš dlouhá. Prodlužování modelové řady však přináší zvýšené náklady, je tedy nutné plánovat tyto změny opatrně. Tuto aktivitu je možné činit třemi způsoby. Jedná se o protažení nahoru, dolu a obousměrně, přičemž jsou produkty takto tříděny podle toho, na jaký okraj produktové řady jsou přidány. Tuto řadu je možné nejen protahovat, ale také vyplňovat. Při těchto změnách není zvyšován rozsah řady. (Kotler, 2007)

Pro analýzu jednoho modelu značky, což je cílem této práce, je však mnohem důležitější rozhodování o produktovém mixu, což zahrnuje jeho šířku, délku, hloubku a konzistentnost (Kotler, 2007). Pro účely této práce je významná zejména hloubka produktového mixu, která je v nynější době v automobilovém průmyslu kvůli pokrytí trhu velmi důležitá. Hloubka tedy zkoumá všechny možnosti (či verze) v rámci jednoho modelu.

1.2 Cena

Cena je ze všech prvků nejpružnější (Foret, 2003) a v očích spotřebitele zcela zásadní, neboť jde o údaj, podle kterého se na trhu orientuje. Její určení tedy ve většině případů rozhoduje o budoucím úspěchu či neúspěchu podniku, ale také o úrovni zařazení na trhu.

Nevhodné nastavení ceny může být způsobeno nejrozličnějšími důvody, například se může jednat o nedostatečnou aktualizaci cen, nekorespondování ceny s nastavením zbytku marketingového mixu, přílišná orientace na náklady spojená s nízkým zaměřením na zákazníky či nedostatečně diferencovaná cena pro jednotlivé produkty, a tak dále. Nejen v automobilovém průmyslu je však využívána

také dynamická tvorba cen, kdy jsou ceny na základě aktuálního vývoje trhu a jednotlivých zákazníků přizpůsobovány (Kotler, Armstrong, 2004).

Ceny jsou stanovovány na základě několika faktorů, které se dělí na dvě skupiny – vnitřní a vnější. První a z hlediska zařazení firmy tou nejdůležitější částí, kterou můžeme zařadit do skupiny vnitřních faktorů jsou marketingové cíle firmy. (Kotler, Armstrong, 2004) Na základě těchto cílů si firma hledá svůj cílový segment zákazníků. Při stanovení vyšší ceny pak automobilka využívá hodnotnější materiály, vyvíjí modernější technologie či výkonnější motory. Za extrémní porovnání pro představu těchto marketingových cílů je možné využít rumunskou značku Dacia a britskou značku Rolls-Royce, které jsou svým zaměřením diametrálně odlišné.

Firma ale může pomocí stanovení ceny sledovat také další druhy marketingových cílů, jako například nabízet produkty s výrazně vyšší kvalitou oproti konkurenci, zvyšovat svůj podíl na trhu nebo se zaměřit na maximalizaci zisku. Může také plánovat expandování nebo v případě větších ekonomických problémů se snažit na trhu vůbec přežít. (Kotler, 2007) Mezi interní faktory dále patří soulad ceny se zbytkem marketingového mixu ve smyslu nejen pro stanovení nákladů na distribuci a komunikaci produktu, ale také tvorbu celkové image produktu. V rámci tohoto tématu firmy často volí strategii, nazývanou primární určení cílové ceny, přičemž je při tomto postupu v první řadě nastavena cena produktu podle segmentu, na který chce společnost cílit. Od cenové úrovně se následně odvíjí nastavení nákladů pro další prvky marketingového mixu. (Kotler, Armstrong, 2004)

Mezi interní faktory nadále patří náklady a firemní kultura. (Kotler, Armstrong, 2004) Náklady, které společnost vynakládá je nutné pečlivě sledovat, jelikož díky špatnému hospodaření může být společnost ztrátová, i přestože jsou její prodeje více než uspokojující. Větší a stabilnější firmy, jako například automobilky si zvyšováním objemu výroby mohou snižovat náklady na jednotku při využití úspor z rozsahu. K této velmi žádoucí situaci se společnost dopracuje zejména zvýšenou úrovní standardizace.

Cena produktu by neměla klesnout pod výši nákladů na jeho výrobu, distribuci a prodej. V praxi se tento způsob využívají zejména začínající firmy, které

chtějí zvýšit penetraci trhu. Tato situace není dlouhodobě udržitelná, jelikož firma pro svou existenci musí zvyšovat své závazky. Ještě vážnějším případem jsou dumpingové ceny. Jedná se o situaci, kdy jsou produkty na zahraniční trhy vyváženy za nižší ceny, než jsou nabízeny na trzích domácích, přičemž rozdíl mezi těmito cenami je nazýván dumpingovým rozpětím. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016) Dumpingové ceny jsou v mnoha případech nastavovány nejen pro zvýšení podílu na zahraničním trhu, ale pro zbavení se svých zásob s účelem udržení hladiny svých cen na domácím trhu. Naopak, vzhledem k poplatkům za cla, transport, různé měnové kurzy, či konkrétní poplatky pro zahraniční úředníky ve většině případů způsobují nutnost vyšší ceny pro prodej výrobků na zahraničním trhu. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006). Firemní politika ceny interně ovlivňuje tím způsobem, že určuje, kdo je ve společnosti zodpovědný za stanovování cen. Ve většině případů se o tom rozhoduje podle velikosti společnosti s tím, že tato role může připadnout jak vrcholovému vedení podniku nebo manažerům jednotlivých útvarů. (Kotler, Armstrong, 2004)

Druhou skupinou, která má vliv na tvorbu cen jsou vnější faktory. Ty nejsou zpravidla ovlivnitelné firmou. Prvním faktorem, který neovlivňuje zejména ceny této firmy, ale spíše celého odvětví je poptávka. Nejlepším příkladem u automobilek jsou v tomto případě limitované edice, kdy se automobilka rozhodne vyrobit pouze pár kusů, načež cena mezi zájemci (v této situaci spíše sběrateli) závratně roste. Naopak, pokud si je automobilka vědoma toho, že nenabízí příliš atraktivní vůz, sníží jeho cenu a tím podpoří jeho prodej, aby vůbec byla schopna zaplatit náklady na vývoj a výrobu tohoto vozu.

V případě stanovení cen podle konkurence, je základem běžná tržní cena, která je upravována o žádanou marži. Podniky menší velikosti se obvykle řídí podniky většími. (Foret, 2003) Ceny automobilek ovlivňují ceny konkurence ve velké míře, které jsou dalším významným externím faktorem. Ve většině významných automobilek se nachází oddělení, jenž má za úkol každý den sledovat ceny soupeřů na trhu a ceny se musí neustále přizpůsobovat.

Zrovna tak je zásadní cenu z hlediska postavení mezi konkurencí nastavit na správnou úroveň při uvádění nového modelu na trh. Automobily jsou z hlediska

veřejnosti s využitím médií velmi sledovány a zpravidla je zde posuzován poměr ceny a kvality. Pokud se některé z počátečních kroků při uvádění nového modelu na trh nepodaří, je to pro automobilku na dlouhou dobu velmi problematické a není zcela vzácné, pokud se náprava nepodaří v průběhu celého životního cyklu produktu.

Skupina vnějších faktorů zahrnuje také distributory či vládu. Na základě změn v jejich jednání může být automobilka nucena své ceny upravit. Zejména vlády jednotlivých zemí, potažmo Evropská Unie značně zvyšují náklady výrobců automobilů na vývoj. Tato situace je vyvolána tlakem na snižování emisí a spotřeby. Firmy jsou potom nuceny promítnout tyto výdaje do cen vozů. Jedná se také o dodavatele, kteří z jakýchkoliv důvodů mohou zvýšit ceny. V určitých okamžicích mohou mít na cenu produktů vliv také ekonomické podmínky. V tomto kontextu se jedná zejména o výkyvy ekonomiky či výrazné změny jejich součástí, konkrétně tedy například ekonomický boom nebo recese, úrokové míry nebo inflace. V neposlední řadě svou roli v této skupině hrají také sociální otázky. (Foret, 2003)

Cenové strategie

Cenová strategie obvykle s jednotlivými fázemi v průběhu cyklu životnosti mění, aby firma mohla reagovat na vývoj výše nákladů, změny poptávky, chování spotřebitelů a také vývoj cen konkurence. Všechny ceny jsou ale založeny na určení strategie v první fázi, tedy fázi uvedení na trh. Každý podnik může v tomto stádiu volit ze dvou stěžejních strategií, kterými jsou strategie vysokých zaváděcích cen a strategie nízkých zaváděcích cen. Pokud chce firma zvolit pro svůj produkt strategii vysokých cen, měl by tento produkt vykazovat kvalitu, která ceně odpovídá. Zároveň by již firma měla mít vybudovanou určitou pověst. Pokud se však všechny náležitosti podaří splnit, konkurence v mnoha případech nedokáže v krátké době přijít na trh s odpovídajícím produktem. Nový produkt si v tuto chvíli pořizují zákazníci, kteří nevydrží nebo z nějakého důvodu nemohou čekat, až cena klesne. Hlavní charakteristikou této strategie je tedy méně prodaných produktů s vyšší ziskovou marží, přičemž cílem je maximalizace zisku. (Kotler, Armstrong, 2004)

Druhou možností pro volbu strategie je strategie nízkých zaváděcích cen. Pro funkčnost této strategie musí být tržní poptávka cenově elastická, v opačném případě by se nákup produktu spotřebiteli na základě nízkých cen v požadované míře nezvýšil. U tohoto přístupu je tedy kladen důraz na větší množství prodaných produktů, avšak s nižší ziskovou marží. Čím více produktů se spotřebitelům prodá, tím více klesají náklady na každý kus, zejména náklady fixní. Po snížení nákladů se naskytne možnost, aby cena poklesla na ještě nižší úroveň. Cílem této strategie je tedy maximalizace tržního podílu v daném odvětví. (Kotler, Armstrong, 2004)

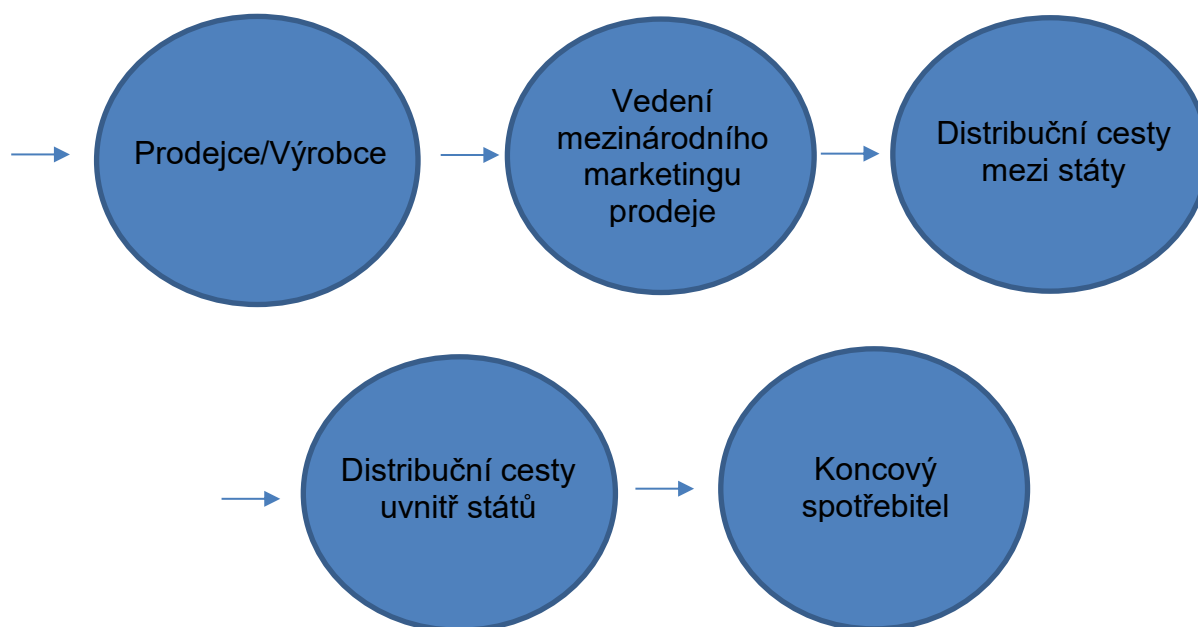
Dále může společnost využívat nákladově orientované ceny, kdy si nejprve spočítá náklady, které je potřeba vynaložit na jednotku produkce a k nim přičte podle vlastních plánů a uvážení určitou přírůžku. Za součet těchto částek potom bude produkt prodáván. Možností pro stanovení ceny je také hodnotově orientovaná tvorba cen. Při tomto způsobu je cena tvořena na základě vnímané hodnoty kupujícím. Oproti nákladově orientované ceně není tedy určována následně po sečtení nákladů, ale je dle vnímání hodnoty určena cílová cena a na jejím základě je pak řízen proces rozhodování, týkající se daného produktu. (Kotler, Armstrong, 2004)

Automobilky volí tyto strategie na základě různých modelových řad, aktuálního postavení na trhu či minulých zkušeností. V rámci životního cyklu jednotlivých vozů jsou ceny ovlivňovány změnami ekonomiky země jako celku. Za účelem oživení produktu a zvýšení prodejů jsou ale více využívány určité akční modely či balíčky. V tomto případě je vytvořena například omezená edice na počest nějaké události, může se jednat třeba o výročí automobilky. Akční modely bývají odlišné obvykle větším množstvím příplatkových prvků výbavy za stejnou cenu, jako standardní model nebo nabídnutí nových odstínů lakování vozu či odlišných kol. Většinou jsou všechny tyto možnosti nabízeny v určitých kombinacích. Automobilky také mohou poskytovat na vozy určité slevy, které mohou být vyvolány například větším množstvím odebraných vozů v jednu chvíli či loajalitou zákazníků.

1.3 Distribuce

Produkty se až k cílovému zákazníkovi dostávají prostřednictvím prodejních cest, které jsou součtem zprostředkovatelských článků a prostředníků. (Světlik, 1994) Do tohoto marketingového nástroje se zahrnují všichni, kteří se podílí různými způsoby na přesunu produktu od výrobce až k zákazníkovi, například tedy dopravci, dealeři, a tak dále. (Foret, 2003) Distribuce je nejméně pružným prvkem marketingového míxu, je to dlouhodobě připravovaný a stálý proces.

Výrobní společnost musí nést zodpovědnost za distribuci mezi jednotlivými zeměmi, ale také za distribuční články v rámci každé země. (Machková, Sato, Zamykalová a kolektiv, 2002) Cesta produktu od výrobce až ke spotřebiteli je pro ilustraci zobrazena na schématu níže, přičemž jsou zde použity 3 hlavní distribuční články. První z nich zajišťuje rozhodování o tom, jak bude distribuce provedena. Prostřední článek má za úkol zejména propojení mezi zeměmi výrobce a spotřebitele, takže je zodpovědný za volbu druhu dopravy, využití různých zprostředkovatelů a také za velmi důležitá riziková opatření. Poslední z nich má na starost dopravu a předání v rámci cílové země. (Kotler, 2001)



Obrázek 4: Distribuční cesty

(Zdroj: Marketing Management, Kotler, 2001, str. 382)

Dle Horákové je cílem distribuce ideální umístění produktu na trhu zejména za účelem spotřeby a užití výrobku, které se obejde bez jakýchkoliv problémů. (Horáková, 2003). Někteří autoři dokonce považují přesun produktu mezi výrobcem a spotřebitelem, který je vzdálen, za poloviční vítězství, jelikož u některých větších společnostech, dodávajících své produkty na velmi vzdálené trhy se jedná o kooperaci mnoha článků, kdy selhání jen jednoho z nich může znamenat velký problém. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006) Ze strany zákazníka se jedná také o velmi závažný proces, jelikož jeho spokojenost s nákupem může být klíčová pro jeho příští nákupní rozhodování. Místo nakupování by se tedy mělo ideálně stát přípravou jistého pohodlí pro nákup. (Přikrylová, Jahodová, 2010) Na konkrétní nastavení distribuční politiky uvnitř jednotlivých zemí má také kultura, čili zvyky místních lidí, jedná se například provedení a styl prodeje, o nastavení dodací doby, otevíracích hodin, otevíracích dnů, a tak dále. (Machková, Sato, Zamykalová, kolektiv, 2002).

Distribuční cesty a mezičlánky

Distribuční cesty se dělí na cesty přímé a cesty nepřímé. Využíváním první z možností docílí společnost toho, že má možnost přímo komunikovat s klienty. Podnik si tedy může vybírat a pečovat o způsob prodeje. Využívání této strategie je však vhodné zejména pro menší podniky s nižším objemem prodeje. Čím více množství prodávaneho zboží, tím méně je možné přímých distribučních cest z důvodu kapacit využívat, zejména kvůli geografické rozptýlenosti. (Machková, Sato, Zamykalová a kolektiv, 2002). Značnou výhodou je ušetření nákladů, které by jinak byly vynaloženy na distribuční mezičlánky nebo udržování plné kontroly nad dodávaným výrobkem. Je ovšem nutné využívat odborných znalostí. (Boučková, 2003)

Většími společnostmi, například automobilkami, je však využíván opačný způsob distribuční politiky a tím jsou nepřímé distribuční cesty. Mezi jejich charakteristiky patří typ a počet distribučních článků, funkce, které jsou jednotlivými články v procesu vykonávány a konkrétními činnostmi, na kterých spolupracují. Využití tohoto způsobu prodlužuje celou cestu produktu a v některých případech také komplikuje. Na rozdíl od přímé distribuce tedy výrobce ztrácí značnou část

kontroly nad dodáním produktu. Výše zmiňované odborné vlastnosti však výrobce nemusí nabýt a může využít znalostí mezičlánků. (Boučková, 2003)

Společnost se musí spoléhat na důvěryhodnost jednotlivých distribučních článků, velmi důležitý je tedy jejich prvotní výběr na základě praxe a osvědčených referencí. Potíže mohou nastat také v odlišných představách o prodeji mezi podnikem a distribučními články. Tato situace se může odehrát například ve chvíli, kdy má článek možnost zajistit velkou objednávku, avšak za cenu větších slev, než si vedení podniku představuje. (Kotler, Armstrong, 2004) Pro velké společnosti s vyššími objemy prodeje a zastoupení v různých světových zemích jsou nepřímé distribuční cesty nutností.

Popisované distribuční mezičlánky, které se podílejí na přesunu výrobku od výrobce až k zákazníkovi lze rozdělit do několika hlavních skupin. Mezi hlavní se řadí prostředníci, dále zprostředkovatelé a konečně podpůrné distribuční mezičlánky. (Boučková, 2003).

Zásadním rozhodnutím pro marketingovou strategii je určení počtu distribučních mezičlánků. Pomocí tohoto faktoru dává značka či konkrétní produkt najevo, do jaké míry se chce prezentovat jako exkluzivní. Různé způsoby distribuce, které jsou určeny počtem distribučních článků, lze rozdělit do 3 hlavních skupin. Počet distribučních článků musí také odpovídat nákladům, které na ně chce společnost vynaložit.

Základním cílem intenzivní strategie je postarat se o pohodlí zákazníků z hlediska jednoduché dostupnosti. Výhradní strategie je vhodná pro méně dostupné produkty. Prodejní místa pečlivě vybírána na základě charakteru trhu nebo vlastností výrobků. Počet distribučních článků je oproti intenzivní distribuční strategii značně nižší. Exkluzivní distribuce vyvolává spojitost s mnohem vyššími cenami, jelikož je takto distribuováno zejména luxusní zboží. Množství takových distribučních článků se zpravidla vyjadřuje v jednotkách, jelikož bývá obvykle využíván jen jeden distributor pro celý tržní region. Z pohledu automobilek je tato distribuční strategie využívána těmi nejdražšími značkami, které mají například v ČR jen jedno zastoupení. (Kotler, Armstrong, 2004) Z pohledu automobilek se dá

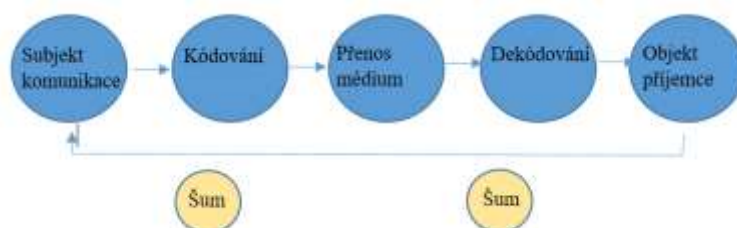
toto dělení přiřadit i značkám v rámci koncernu VW, přičemž intenzivní distribuci využívá značka Škoda, selektivní využívá Audi a exkluzivní distribuci je možné spojit se značkou Bentley.

1.4 Komunikace

Ve chvíli, kdy má společnost hotový produkt, musí začít zvažovat, jakým způsobem podporovat svůj výrobek stimulovat zákazníky, aby měli o její produkt zájem. Právě tohle je cílem komunikace, jakožto čtvrtou součástí marketingového mixu. (Foret, 2003) Jedná se o nutnost pro všechny druhy firem, jelikož v současné době jsou lidé velmi zahlceni informacemi, není tedy těžké přehlédnout například nový model vozu na trhu. Mezi cíle marketingové komunikace patří co nejvyšší informovanost spotřebitelů o nabídce podniku, vyznačení a prezentace významných vlastností produktu, dále také zajištění toho, že zákazníci produkt přijmou a zlepšovat vztahy se zákazníky a veřejností. (Boučková, 2003)

Firmy musejí také učinit závažné rozhodnutí, zda chtějí své výrobky propagovat ve všech zemích stejně nebo odlišně podle jednotlivých kultur. V tomto rozhodování záleží na povaze produktu a marketingové kampaně, ale také na rozdílném uvažování každého vedení společnosti. (Solomon, Marshal, Stuart, 2006).

Komunikace, jakožto přenos informací od zdroje k příjemci, je v určitém smyslu propojena s komunikačním procesem, který se odehrává například mezi firmou a zákazníky. (Příkrylová, Jahodová, 2010). Pro ilustraci je níže zobrazeno schéma, vyobrazující model komunikačního procesu se všemi jeho fázemi.



Obrázek 5: Komunikační proces

(Zdroj: Příkrylová, Jahodová, str. 22, 2010)

Marketingovou komunikaci lze členit z hlediska mnoha způsobů, například na komunikaci tematickou, jejímž cílem je sdělení informací o produktu či značce a komunikaci zaměřenou na image, pomocí které se společnosti snaží zlepšit povědomí o značce a budovat vztahy se spotřebiteli. Dělit se může také na podlinkovou komunikaci, jejímž cílem je pomocí aktivit podněcovat zákazníka k nákupu produktu a komunikaci nadlinkovou využívající reklamy v médiích (Jakubíková, 2013) Hlavní formy komunikace je možné rozdělit na reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, události a zážitky, public relations, přímý marketing, interaktivní marketing a ústní šíření. (Kotler, Keller, 2013).

S reklamou se spotřebitelé setkávají každý den i přes to, že jí cíleně nevyhledávají. Jde o neosobní formu komunikace, pro jejíž účely jsou využívána masová média, jako například televize, rádia či noviny a její spuštění je ovlivněno někým se známou identitou. (Stuart, Marshall, Solomon, 2006) Reklama, která je vnímána jako rychlá a efektivní metoda a přitom může ve srovnání s ostatními nástroji být také méně náročná na finanční zdroje, má za cíl zejména zvýšit obrát v kontextu zvýšení pravděpodobnosti zakoupení produktu dané firmy zákazníkem. (Jahodová, Přikrylová, 2010) V rámci konkurenčního boje například výrobců automobilů je reklama velmi využívaným nástrojem a často je náhled potenciálního zákazníka ve vysoké míře ovlivněn tím, která reklama více zaujme a dokáže vyzdvihnout vlastnosti daného vozu. Aby reklama splnila svůj účel a zaujala spotřebitele, měla by splňovat určité charakteristiky, mezi které patří inteligence reklamy, její zábavnost, dále by měla být vizuálně silná, lidská, měla by se zaměřovat i na ty nejmenší detaily a konečně by reklama měla být originální. (Vysekalová, Mikeš, 2007)

Za další prvek je považován osobní prodej, jenž bývá obvykle efektivnější než reklama, zejména v situacích, kdy se jedná o obchodně náročnější procesy. Na rozdíl od jednosměrné reklamy se jedná o dvoustrannou komunikaci, jelikož prodávající se zákazníkem spolu komunikují a společně obchodní proces upravují podle jednotlivých přání klienta. Právě tato komunikace se zákazníkem bývá často klíčová, protože porozumění jeho potřebám a vybudování určitého vztahu může být pro prodávajícího velmi výhodné, ať jde o současnou nebo budoucí dobu. (Kotler,

Armstrong, 2004) Pro optimální přizpůsobení společnosti potřebám zákazníka je nutné, aby orientace na zákazníka nebyla jen povrchní. V opačném případě tento proces může trvat velmi dlouho. (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Třetím nástrojem komunikačního mixu je podpora prodeje. Jejím hlavním úkolem nemusí být pouze navyšování objemu prodeje, obvykle je kladen důraz na rozpočítávání skladových zásob, tlumení konkurenčních tlaků, vyřešit placení účtů včas nebo podporovat opakované nákupy. Podporou prodeje se firmy snaží donutit zákazníky více nakupovat a užívat její produkty a prodejce prodávat, a tak dále. (Mcdonald, Wilson, 2011) Tento prvek je často využíván kvůli nižší nákladovosti oproti ostatním. Pro vysvětlení se dá charakteristika tohoto procesu zestručnit na předávání určitých darů, které jsou poskytovány se zaměřením na urychlení prodeje. Jednotlivé formy podpory prodeje lze rozdělit do několika skupin, ve kterých se jedná o orientaci na různé druhy zájmových skupin, tj. na zákazníka ve formě poskytovaných slev, věrnostních výhod nebo na obchodní organizaci například motivací dealerů či na obchodní personál, kdy jsou organizovány různé soutěže pro prodejce a tak

Přímý marketing je cílený, adresný a promyšleně připravovaný nástroj s ohledem na co největší strategickou smysluplnost zapadající do koncepce podniku. Přímý marketing propojuje a společně praktikuje zejména reklamu, podporu prodeje, ale také výzkum trhu. Podobně jako u osobního prodeje jsou cílem zejména dobře vytvořené vztahy se zákazníky a také získání zpětné reakce. (Přikrylová, Jahodová, 2010) Hlavní aktivitou přímého marketingu je tedy kooperace všech tržních aktivit s cílem oslovení cílové skupiny. Direct marketing, jak je rovněž tento prvek označován, využívá několika forem, mezi něž patří například katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping či televizní, rozhlasová a tisková reklama s přímou odezvou ale také další způsoby, které pro svou efektivitu využívají existenci internetu. (Boučková, 2003)

Public relations je nástroj pro vytváření dobrých vztahů s nejbližším i vzdálenějším okolím při využití různých přístupů, například v tvorbě image, jakou si firma představuje nebo ve vytváření vhodných reakcí při šíření nepříznivých informací či pořádání eventů různých druhů. (Kotler, Armstrong, 2004).

Cíle PR lze rozdělit na taktické a strategické, přičemž obě skupiny se dále dělí do vnějšího a vnitřního PR. Taktické cíle, které bývají obvykle v určitém součtu podkladem pro cíle strategické jsou zejména krátkodobé povahy, konkrétně jde o standardní situaci či plánování v rámci jednoho roku. Do této skupiny lze zařadit publikaci a snahu o zvyšování čtenářů firemních článků, sdělování všech novinek odehrávajících se v rámci společnosti, či vytváření firemní kultury organizováním určitých aktivit. Cíle strategické, plánované zpravidla na dobu delší než dva roky mohou zahrnovat například zvyšování loajality zákazníků, vylepšovat kvalitu produkce firmy a firemní image nebo také budovat perspektivní vztahy s novináři, což je například pro automobilky velmi důležité. Všechny cíle by měly zapadat do stanovené firemní filozofie. (Svoboda, 2009)

Pro splnění takového množství cílů je zapotřebí spousta aktivit, do PR jsou tedy zařazeny činnosti jako vztahy s médii, různé formy externí a interní komunikace organizace, organizování událostí (events), lobbování (lobbying), public affairs a také krizová komunikace. Záleží ovšem rovněž na každém podniku (zejména podle velikosti), které z dalších aktivit využívá a zařazuje je do oblasti PR. (Přikrylová, Jahodová, 2010) Dále lze do této skupiny zahrnout sponzoring, pomocí kterého se společnosti snaží zvýraznit značku firmy v místech a čase, kde se soustředí publikum. (Jakubíková, 2009). Dále jde o definování sebe prezentace, například podporou kulturních zařízení, výuky a pro automobilky velmi využívané sponzorování sportovních aktivit. Cílem sponzoringu by mělo být zvýšení míry povědomí o značce a její známost, lepší firemní image či využití sportovců, zdravotníků či umělců. (Vávrová, Tomek, 2007)

Šíření pověsti ústně a sociálními sítěmi firmu obvykle nestojí příliš finančních nákladů. Budování kvalitní pověsti je však zdlouhavý a náročný proces, který je velmi jednoduché překazit. Je vhodné se zaměřovat na lidi, kteří mohou mít na trh klíčový vliv. (Jakubíková, 2009). Nejen sociální sítě, ale veškeré elektronické komunikační kanály výrazně změnilu podobu marketingové komunikace. Sociální média jsou založena na určitých principech, mezi které patří participace, otevřenost, oboustrannost, důraz na komunity a propojenost. (Mayfield, 2008) Uvědomělé a promyšlené využívání sociálních médií, zejména sociálních sítí dnes představuje

pro podniky silnou konkurenční výhodu. Je to hlavně z důvodu, v jaké míře jsou v současné době sociální sítě využívány uživateli téměř všech věkových generací. Podle některých autorů sociální sítě opět přináší obousměrnou komunikaci mezi zákazníkem a obchodníkem. (Molnár, 2011). Mezi hlavní charakteristiky patří jednodušší zaměření na cílový segment podle určitých filtrů, možnost rychlého rozšíření na základě přitažlivého obsahu, vytváření databází potenciálních zákazníků či fanoušků, snadnější komunikace se zákazníky a získávání zpětné vazby, příležitost sledovat efektivitu marketingových kampaní či dlouhodobé udržování kontaktů s okolím. (Čeněk, Smolík, Svatošová, 2016).

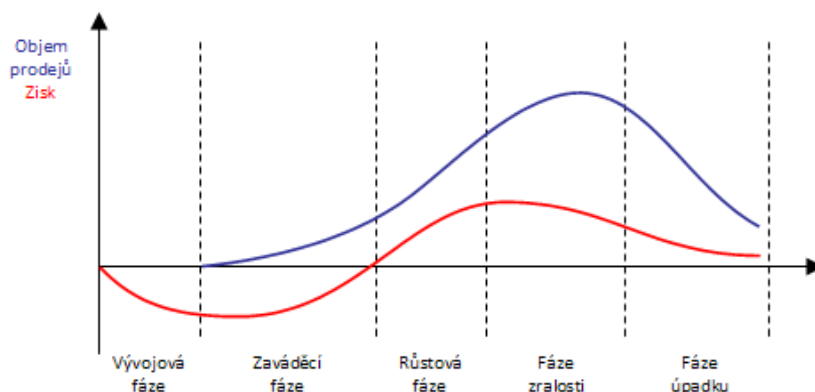
Zvláštní kapitolou využití internetu pro marketing je konfigurátor vozů, který je téměř unikátní v automobilovém průmyslu. Potenciální zákazníci po jeho vyzkoušení přicházejí do autosalonu s již konkrétně vybaveným vozem podle svých vlastních představ. Automobilky zákazníky lákají širokými možnostmi individualizace a nabízejí možnost vybrat si barvu vozu, kola, převodovku, barvu a materiál v interiéru, nepřeberné množství výbavových prvků a tak dále. Někteří výrobci jdou až za hranice standardní individualizace a nabízejí různě barevné některé části karoserie, využití vlastních fotografií, či individualizovaný klíč od vozu. Internetový konfigurátor tedy usnadňuje práci prodejcům vozů, když nemusí všechny možnosti individualizace představovat zákazníkům ručně, ale také poskytuje zákazníkům dostatek času a prostoru vše vyzkoušet a zjistit si optimální konfiguraci podle svých preferencí.

2 Životní cyklus produktu

Jak již bylo zmiňováno v úvodu, tlak na výrobce jakýchkoliv výrobku se s postupující dobou vzhledem k náročnosti spotřebitelů a konkurenčním tlakům neustále zvyšuje. Zákazníci mají k dispozici stále větší výběr, takže pro úspěch je nutné stále využívat určitou konkurenční výhodu. Inovacím a vývoji nových produktů věnují velké společnosti, jako například automobilky, dlouhé roky, jelikož si uvědomují, jak moc je to významný proces při rozhodování o jejich úspěchu či neúspěchu v dalších letech. O výrobky musí společnosti v rámci jejich životního cyklu aktivně pečovat, aby na trhu dokázaly co nejdéle udržet krok s výrobky konkurence. Tato kapitola se věnuje vysvětlení procesu, kdy jsou produkty vyvíjeny, představení jednotlivých fází životního cyklu výrobku a také strategiím, které může podnik během tohoto cyklu využívat.

2.1 Analýza životního cyklu produktu

Marketingové oddělení musí v jednotlivých stádiích životního cyklu o výrobek pečovat a upravovat strategie jeho prodeje. Teorie životního cyklu je pomůckou pro pochopení změn vlastností v průběhu života daného produktu pro marketingové manažery. V následující části je tato teorie včetně jednotlivých fází vysvětlena. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006) Níže vyobrazen graf, který je pro tuto teorii charakteristický.



Obrázek 6: Životní cyklus produktu

(Zdroj: Managementmania.com, 2016, <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>)

Tento cyklus je pro různá odvětví a jednotlivé výrobky zcela odlišný. Podle toho, jak jsou výrobky koncipovány a jak firma přistupuje k jejich marketingovému mixu mohou některé fáze vynechat nebo zůstanou po téměř celou dobu v jedné fázi, jiné se na základě změn ve strategii zase vrátí do fáze, ve které již jednou byly. (Kotler, 2007)

Využívání teorie životního cyklu mezi marketéry pro určování marketingových strategií či zkoumání budoucích možných výsledků produktu může být občas zavádějící. Je například nutné mít na vědomí, že životní cyklus výrobku se odehrává na základě marketingových strategií, je tedy nepřírozené tento proces činit opačným způsobem. Dále je pro manažery velmi náročné s jistotou určit, ve které fázi se výrobek ve chvíli zjišťování nachází, před jakou dobou se do této fáze dostal a za jak dlouho postoupí do další. (Kotler, 2007)

Jak již bylo uvedeno v grafu, životní cyklus produktu se obvykle rozděluje do 5 fází, mezi které patří fáze vývoje nových produktů, uvedení na trh, růstu, zralosti a úpadku.

Fáze vývoje nových produktů

Vývoj produktů je velmi nákladnou záležitostí a pokud by nebyl úspěšný, není možnost získat investované finanční zdroje zpět. Důležité činnosti spojené s produktem nekončí jen u jeho vývoje, ale pokračují po celou dobu jeho existence.

Vývoj nových produktů je proces, který zahrnuje vytváření zcela nových výrobků, jejich změny, či vylepšování, přičemž probíhá na základě vlastního výzkumu a vývoje každé společnosti. Firma ale může také přicházet na trh s novými produkty, které sama nevyvinula, ale získala tzv. akvizicí, kdy je koupí na základě licence či patentu nebo také rovnou s celou společností. (Kotler, 2007). Proces vývoje nového produktu je činnost, do které by měla být zapojena téměř všechna významná oddělení, tj. finanční, výrobní, lidských zdrojů, marketingové a zejména strategické vedení společnosti, přičemž je nutná jejich úzká kooperace. Důležité je hlavně inovovat produkty ve vhodnou chvíli v kontextu získání konkurenční výhody.

Ideální situace pro firmu je, když svými inovace dokonce dosáhne až za očekáváníí spotřebitelů. (Trott, 2008)

Vývoj nových produktů zahrnuje několik fází, kdy první z nich se nazývá výběr. Jedná se o prvotní nápady, co a s jakými vlastnostmi by se mělo začít vyrábět při zvážení všech kapacit a finanční nákladovosti. Nápady pro navrhnutí nového produktu mohou vznikat například výzkumem trhu nebo zkoumáním úspěšných produktů, které vyrábí konkurence. V této fázi by již měly být různé nápady a první pokusy testovány, protože je vhodné odhalit chybu co nejdříve. Po fázi výběru následuje podnikatelská analýza, která by měla detailněji sledovat náklady na tento produkt, očekávaný zisk z jeho prodeje, jeho životní cyklus a předběžnou volbu strategií pro jeho fáze. Tato podnikatelská analýza by měla být zpracována na základě marketingové strategie v souvislosti s podnikovými cíli. V případě, že je podnikatelská analýza dokončena a vedení společnosti vše takto vyhovuje, může technické oddělení začít s konkrétní fází výroby, která je nazvána rozvoj výrobku. Tato fáze je ze všech nejnáročnější na finanční i pracovní kapitál, jelikož se produkt mění z pouhého plánu na skutečný výrobek a je už také zapotřebí materiál a pracovníci. Výrobní podnik by si měl připravit určité prototypy a ty ještě před začátkem velkovýroby testovat, aby bylo zabráněno například problémům s kvalitou. (Světlík, 1994) Pro testování prototypů je také využíván nástroj pojmenovaný jako vývoj řízený zákazníkem, který při tvorbě nových produktů využívá preferencí zákazníků. (Kotler, 2001)

V případě, že se testy vydaří a výrobek je schválen k prodeji, přichází fáze testování na trhu. Způsob provedení této části by si měla každá společnost zvolit sama podle svých zkušeností s předchozími výrobky. Firmy, které nemají příliš zkušeností a nemají odvalu naplnit své sklady mohou vyzkoušet vyrobit několik kusů výrobků a čekat, jaká na ně budou spotřebitelé reagovat. Společnosti, jež už vyvíjely více výrobků a jsou na trhu zaběhnuté rovnou začnou se sériovou výrobou a podle reakce trhu budou jen upravovat svou marketingovou strategii. Při ní se také obvykle společnosti rozhodují, za jakých podmínek uvedou své produkty na trhy v jednotlivých regionech, například automobilky uvádí své nové modely na různé trhy postupně, aby se mohly plně soustředit na své odlišné marketingové kampaně stanovené podle místní kultury a zkušeností s danou zemí. (Světlík, 1994)

Mezi chyby, které firmy při vývoji často dělají, patří například prosazení vlastní představy ohledně produktu vedením společnosti, které ale trh nepřijme, dále špatně zvolená analýza trhu, nesprávně nastavená cenová či propagační politika, nečekaně vysoké náklady pro vývoj nebo také podcenění konkurence. I přes veškerou snahu tyto chyby minimalizovat bývají někdy nové výrobky neúspěšné, jelikož jim v úspěchu brání celá řada faktorů, se kterými nemohou až v takové míře bojovat. Mezi tyto faktory lze zařadit určitá vládní a sociální nařízení, chybějící investiční kapitál pro splnění představ, fragmentované trhy, malá možnost vytvoření něčeho originálního v daném segmentu, neustálé zkracování doby životního cyklu vyvolané konkurenčními tlaky či nároky na neustálé se urychlující proces vývoje. (Kotler, 2001).

Fáze uvedení na trh

První ze čtyř fází se nazývá fáze uvedení na trh či fáze zavedení. Spuštění této etapy se datuje ke chvíli, kdy je výrobek uveden na trh a odstartován jeho prodej. Pro samotnou společnost je tato etapa velmi nákladná, jelikož o novém produktu na trhu zatím příliš zákazníků neví a prodeje tedy nejsou ohromující. Naopak je nutné spíše investovat do marketingového mixu a na produkt upozorňovat co nejvhodnějšími způsoby. Kromě pouhého informování o existenci produktu je také potřeba je přesvědčit o kvalitách tohoto produktu a o důvodech, proč by si jej měli koupit. (Světlík, 1994)

Charakteristikou této fáze je velice pomalý nástup. V následném průběhu se firma postupně vypořádává se svými výrobními a obchodními potížemi. Může to být vyvoláno například technickými či ekonomickými potížemi při rozšiřování výroby a jejím přizpůsobováním novému produktu, ale také určité potíže při dokončování a koncových úpravách daného výrobku. Příčinou může být také nepříliš velká důvěra dodavatelů v nový výrobek a tím způsobené vyšší ceny vstupů, což může přinést jedině vyšší koncovou cenu pro spotřebitele, která ve výsledku vůbec nezapadá do plánovaného cenového mixu. Problémy mohou rovněž vytvářet rozdílné představy firmy a distributorů. Potíže ale nemusí být pouze následkem jednání firmy, ale také spotřebitelů, kteří například nemusí být ochotní přizpůsobovat své zvyklosti a

nákupní chování, nebo dodavateli, jimž mohou být často podsouvány lukrativní nabídky od konkurence. (Boučková, 2003)

Z hlediska firmy je nutné zvážit, zda by marketingová strategie zvolená pro fázi uvedení na trh měla posloužit jako základ marketingové strategie pro další fáze. (Kotler, Armstrong, 2004). K přípravě této marketingové kampaně by mohly pomoci znaky, kterými je první fáze životního cyklu charakterizovaná a na nichž by mohla být postavena. Jedná se zejména o fakta, že na trhu je v tuto chvíli velmi malý počet konkurentů, ale i výrobní řady a možnosti jsou omezené. Kupující (pozn. Podle Rogerse nazývání jako „inovátoři“, jelikož hledají určité riziko a změnu v kupním procesu (Rogers, 2003) jsou převážně jedinci s vyššími příjmy. Zároveň se v tuto chvíli teprve aktivizuje primární poptávka. (Boučková, 2003)

Fáze růstu

Fáze růstu nastává, když je „nový“ produkt trhem přijat a již uspokojuje jeho potřeby. V této etapě rostou prodeje vysokou rychlostí, přičemž se stále zvyšují zisky až do chvíle, kdy dosáhnou v průběhu celého životního cyklu svého maxima. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006) Situace, která nastane je vyvolána tím, že ke kupujícím, kteří prozatím produkt nakupují přibudou ti, kterým je na základě určitých dobrých zkušeností doporučen ((pozn. Podle Rogerse nazývání jako „počáteční osvojitelé“, (Rogers, 2003).

Mění se také konkurence, která zaregistruje, že začal být tento segment atraktivní a vstoupí do něho také. Pro spotřebitele je tato situace příznivá, jelikož na základě těchto změn se zvyšuje počet odbytišť, roste úroveň produktu a částečně může také poklesnout cena. (Kotler, 2001). Reakce firem na příchod nové konkurence je pro spotřebitele opět výhodná, protože musí o své zákazníky stále více bojovat, například tím, že zvyšují kvalitu výrobku nebo ho vylepšují. Firma se také začne zajímat o nové tržní segmenty a o další možnosti zlepšení nástrojů marketingového mixu, zejména prodeje a distribuce. Pro posílení v tomto konkurenčním boji je také vhodné zintenzivnit komunikační strategii, která se začne více zaměřovat na prodej. (Světlík, 1994)

Snížení ceny se vyplatí ve chvílích, když může výrazně zvýšit penetraci trhu nebo je potřeba naplnit nevyužité výrobní kapacity či již začíná být konkurence úspěšná. Avšak v případě, že chce podnik maximalizovat svůj zisk, neměl by cenu snižovat. V druhé fázi životního cyklu tedy stojí podnik na rozcestí v kontextu rozhodování, zda preferuje spíše větší podíl na trhu nebo maximalizaci zisku. Tato fáze je stejně jako první fáze pro nový produkt na trhu nebezpečná a může pro něj být tou poslední.

Fáze zralosti

V tuto chvíli už je výrobek na trhu velmi dobře známý, byl tedy ze strany zákazníků přijat. Vlivem růstu konkurence do intenzivní formy vzniká nutnost vytváření modifikací produktu. (Karlíček, 2016) V průběhu etapy zralosti se snaží výrobci pokrýt trh prostřednictvím co nejvyššího možného počtu distribučních kanálů, jelikož spotřebitelé (pozn. Podle Rogerse nazývání v první fázi jako „počáteční většina“ a jako „pozdní většina“ ve fázi druhé (Rogers, 2003)) si již mohou ze vzniklé konkurence vybírat. Tato fáze bývá ve smyslu doby trvání obvykle tou nejdelší ze všech fází životního cyklu.

Kvůli své délce se tato fáze dělí do tří fází. První fáze se vyznačuje tím, že jsou pořád produkty prodávány zejména stálým zákazníkům a částečně také zákazníkům novým, kteří se nákupem opozdili. Objem prodeje v tuto chvíli stále roste. V průběhu druhé fáze objem výroby stagnuje, přičemž je poptávka tvořena hlavně loajálními zákazníky, kteří již dříve tento výrobek zakoupili. Mimo jiné na to má vliv také výraznější cenová konkurence a zmiňovaná modifikace výrobků. V tuto chvíli dosahuje křivka životního cyklu produktu vrcholu, který je nazývaný bodem nasycení. Během této fáze také ustává loajalita zákazníků. Vzhledem k velmi významnému průběhu této fáze bývá někdy v literatuře zařazována zvlášť mezi fázi zralosti a fázi úpadku. Třetí část etapy zralosti se vyznačuje postupným poklesem prodejů daného produktu. Množství zákazníků ubývá, protože volí konkurenční produkty, které už prošly generační obměnou. Rovněž výrobní zařízení je již v mnoha případech zastaralé. Na základě tohoto poklesu neklesá pouze vytiženost výrobních kapacit, ale také zisk. Firmám pro navýšení prodejů nezbyvá nic jiného než poskytovat stále více slev, které někdy vyvolávají až určitou cenovou válku, a

investovat do dalších modifikací. Zvyšovat se musí také náklady na komunikaci produktu. Vlivem součtu všech nákladů na tyto změny zisk klesá v ještě větší míře. Pokud některé podniky nemají vybudovanou silnou tržní pozici, tak již v této fázi s produktem z trhu odcházejí. (Boučková, 2003)

Ve fázi zralosti by měla firma inovovat v reakci na rozvoj trhu. V této oblasti by se podnik měl zaměřit na svůj positioning, konkrétně oslovením segmentů, které ještě v minulosti s tímto produktem neoslovil. Dále by mělo marketingové oddělení podniku přemýšlet nad způsobem, jak zvýšit míru využívání výrobku stálými zákazníky. Inovovat by měl podnik i konkrétní produkt prostřednictvím zvyšování kvality, výkonu, atraktivity, stylu, ale také přidáním dalších funkcí, zvýšení bezpečnosti nebo jistého uživatelského komfortu. Hlavním cílem je určitým způsobem produkt pro zbytek životního cyklu zatraktivnit. Poslední oblastí, kde může společnost zkusit inovace je marketingová strategie. Může se jednat například o již uváděné změny v marketingovém mixu, jako jsou ceny či distribuce. Současně ale může firma také zvýšit své služby, které s produktem poskytuje a přidat další výhody spojené s nákupem produktu. (Kotler, 2007)

Fáze úpadku

Závěrečná fáze životního cyklu se nazývá fáze úpadku. Reakcí na tržní změny, jakými jsou například změny preferencí spotřebitelů, pokrok ve využívaných technologiích nebo změny na straně konkurence, v této etapě zájem o nákup daného produktu klesá. Podnik se stále snaží zajistit co nejvyšší zisk zejména lákáním nových zákazníků (pozn. dle Rogers nazývání jako „opozdilci“, (Rogers, 2003)). Ti kupují produkt až v tuto dobu proto, že jsou obvykle povahou velmi konzervativní a nedůvěřiví. Produkt současně stále kupuje určitá část věrných zákazníků. (Světlík, 1994)

Firma se v průběhu této fáze musí rozhodnout, jak bude řešit svou budoucnost spojenou s daným produktem. Vedení podniku musí totiž produktu věnovat více pozornosti, a to zejména na úkor dalších produktů, které vyrábí. Jedná se například o investice do komunikačního mixu nebo častou nutností úprav cen a

skladových zásob. Zhoršování kvality a technologická zastalost produktu by také mohla z hlediska pohledu spotřebitelů kazit image celého podniku. (Kotler, 2007)

Podnik může ještě nějakou dobu zůstat na trhu, což často bývá důvodem pro zvýšení zisku, jelikož některé konkurenční firmy již trh se svým produktem opustily. Podnik může dokonce zůstat na trhu jako poslední, což může být pro zisk velmi přínosné, je ovšem důležité mít správně stanovenou marketingovou strategii a minimalizovat náklady. Pokud firma již na trhu vydržet nedokáže, protože s produktem už to jednoduše nejde, může s jeho výrobou zcela skončit nebo prodat licenci pro jeho výrobu jiné firmě. Společnost může přestat produkt vyrábět najednou nebo postupně snižovat jeho produkci, kdy dává zákazníkům, ale i zaměstnancům čas na postupnou adaptaci. Pokud si podnik chce uchovat dobrou pověst mezi zákazníky, měl by si na skladě vytvořit dostatečnou zásobu náhradních dílů, které by sloužily pro záruční a také pozáruční servis. (Boučková, 2003)

2.2 Strategie podle životního cyklu produktu

Vzhledem k cílům, které podnik se svým produktem zamýšlí splnit, může vybírat z několika hlavních strategií, mezi které lze zařadit strategii produktovou, cenovou, distribuční, reklamní a strategii podpory prodeje. První z nich je strategie produktová, jejímž hlavním cílem ve fázi uvedení na trh je nabídnutí základního produktu. Při přechodu produktu do fáze růstu začíná podnik s nabídkou určitých vylepšení produktu, například rozšíření nabídky nebo úprava služeb či záruky. Ve fázi zralosti v rámci produktové strategie je cílem firmy diverzifikace nabízených modelů a zároveň celé značky. Vzhledem k nastavení této strategie se společnost v poslední fázi, čili fázi úpadku, zaměřuje na zastavení nabízení produktů, které již na trhu nemají další perspektivu. (Kotler, 2007)

Dále je uvedena cenová strategie, na základě které se cena v první fázi určuje na úrovni součtu nákladů na daný produkt a určité přírážky. V průběhu fáze růstu je na to navázáno nastavením ceny, jenž bude pro podnik podporou při penetraci trhu. Ve fázi zralosti je již velmi rozvinutý konkurenční boj, proto firma nastavuje cenu tak, aby se této konkurenci vyrovnala či jí dokonce předstihla. Ve

fázi úpadku, kdy již není o produkt takový zájem se cena sníží za účelem setrvání na trhu a postupného zbavování se skladových zásob. Co se týče strategie distribuční, tak jejím cílem a zároveň prvním krokem v etapě zavedení produktu na trh je využití selektivní distribuce, jelikož společnost obvykle není schopná vybudovat narychlo silně rozvinutou distribuci. Té se podle distribuční strategie firma snaží dosáhnout až v etapě růstu, přičemž i v etapě zralosti je cílem již intenzivní distribuci ještě více rozvíjet. Ve fázi úpadku produktu společnost analyzuje výsledky jednotlivých prodejen a ty, které nepřinášejí správný zisk, vyřadí. V souvislosti s reklamní strategií se podnik v první etapě životního cyklu produktu snaží docílit zvýšeného povědomí o novém produktu mezi včasnými příjemci a potencionálními zákazníky, čili inovátory. Až v další etapě se zaměřuje na informování co nejvyššího počtu spotřebitelů, kteří do této chvíle existenci či kvalitu produktu výrazněji nezaregistrovali. Pro podporu ostatních aktivit v rámci konkurenčního boje v průběhu etapy zralosti se marketingové oddělení snaží klást důraz na vytyčení přínosu a odlišností produktu potažmo celé značky. Při dosažení etapy úpadku se opět podnik zaměřuje na úsporu nákladů a veškerou reklamu omezí jen na udržení dlouhodobě loajálních zákazníků. (Kotler, 2007)

Poslední jmenovaná strategie je zaměřená na podporu prodeje, takže v první etapě se podnik usilovně snaží o oslovení co nejvyššího množství nových zákazníků. Následně se při přechodu do fáze růstu podpora prodeje sníží, jelikož není při tak vysoké poptávce příliš potřebná. V průběhu fáze zralosti jsou zákazníci podněcováni, aby přehodnotili své nákupní chování a promysleli si změnu oblíbené značky. A konečně v poslední fázi životního cyklu produktu je již podpora prodeje neefektivní, je tedy využívána minimálně. (Kotler, 2007)

Oblast automobilismu je spolu s využívanými strategiemi automobilek velmi specifická. Vše začíná vývojem nového vozu, který může být například přelomovým při vstupu značky do nové třídy. Takový vstup musí firma z hlediska budoucího úspěchu velmi pečlivě zvážit na základě vývoje preferencí spotřebitelů na trhu. Vstup do nové třídy je velmi nákladný, jelikož společnost nemá s takovými výrobky zkušenosti a také jí v této kategorii chybí již vybudovaná image na základě předchozích produktů. U většiny značek, zejména těch mainstreamových jsou vozy

vyvíjeny po dobu několika let (obvykle 2-4 roky), kdy se do procesu zapojují všechny oblasti firmy. Ve chvíli, kdy je vůz uveden na trh, začíná jeho životní cyklus.

Každá generace těchto vozů je na trh uváděna na zhruba 5-7 let, přičemž toto tvrzení nelze aplikovat na všechny vozy na trhu. Některé vozy vydrží na trhu s určitými úpravami také 10 nebo 20 let, některé pouze tři roky. Tyto úpravy mohou mít formu menších modifikací například v rámci péče s každým novým modelovým rokem. Změny obvykle zahrnují jen kosmetické úpravy detailů nebo některých prvků výbav. Zhruba v polovině životního cyklu však velmi často přichází tzv. facelift, kdy se automobilky snaží vůz pro další roky existence na trhu omladit většími změnami v designu či využitím modernějších technologií. Konkurenční společnosti totiž v celém období přichází se svými novými modely, je tedy důležité snažit se s nimi co nejvíce držet krok, aby vůz nepůsobil výrazně zastarale.

3 Škoda Octavia

V praktické části diplomové práce bude jako vybraný produkt analyzován vůz Škoda Octavia ve všech třech generacích. Nejprve budou všechny generace představeny ve spojení se strategiemi produktu napříč jejich životním cyklem včetně množství prodaných vozů a dále budou v jednotlivých kapitolách popsány přístupy k cenám, distribuci a komunikaci tohoto vozu. Cílem praktické části, potažmo celé diplomové práce je zkoumání odpovědi na otázku, zda využití strategie zvyšují množství prodaných vozů.

3.1 Škoda Auto a.s.

Počátky společnosti Škoda Auto se datují k roku 1895, kdy byla založena společnost Laurin & Klement a muži s těmito jmény začali v dílně servisovat a o chvíli později také produkovat jízdní kola. Když v nejbližších letech začali sklízet úspěchy, představili v roce 1905 první vůz s názvem Voituretta, který se okamžitě stal úspěšným. Potom, co byl představen vůz nazvaný typ D v roce 1906 se společnost již velmi rozvíjela, vozy byly prodávány v různých zemích světa a vznikla akciová společnost. Společnost, která byla značně omezena první světovou válkou, byla v roce 1925 prodána plzeňskému koncernu a získala jméno Škoda. Od té doby začalo postupně vznikat více modelů, kdy se v Mladé Boleslavi montovaly také vozy značky Tatra, které byly z velké části vyrobeny pro export. V roce 1987 byl v Brně představen vůz Škoda Favorit, který měl jako první pohon přední nápravy a samonosnou karosérii. (skodaps.wz.cz, 2010, http://skodaps.wz.cz/skoda_historie.php)

Velké změny pro společnost Škoda se odehrály v roce 1991, kdy společnost přešla pod koncern VW. Část veřejnosti toto spojení dodnes kritizuje kvůli nutnosti Škody přizpůsobení se zájmům koncernu, avšak až ve fázi společenství s koncernem se firma dočkala opravdového rozmachu světového charakteru. První společný vůz byl nazván Škoda Felicia a byl představen v roce 1995. Nejednalo se o první automobil, který by byl čistokrevným výrobkem,

vzniklým z tohoto spojení, ale spíše o velmi důkladnou modernizaci vozu Škoda Favorit. První společný vůz byl Škoda Octavia, který bude dále podrobně představen.

Ve vedení podniku se vystřídal již obrovské množství lidí. Přestože společnost stále sídlí v Mladé Boleslavi, naprostá většina představenstva je zastoupena členy s německým původem. Jediným českým článkem zůstává Bohdan Wojnar jako člen představenstva za oblast řízení lidských zdrojů. Předsedou představenstva je od listopadu roku 2015 Bernhard Maier, který na této pozici vystřídal Winfrieda Vahlanda. Právě Vahland je na základě svého stylu řízení a jednotlivých cílů, pomocí kterých chtěl během určeného časového období dosáhnout stanoveného počtu prodaných vozů, spojován s velkou expanzí společnosti. Společnost Škoda Auto roste každý rokem, z toho důvodu musí nabírat stále nové zaměstnance, v roce 2016 jich bylo již přes 28 tisíc a s plánovaným rozšířením modelové palety vozů SUV bude nutné přijímat další.

Od roku 1996, kdy byla moderní doba nastartována představením modelu Octavia, se modelová paleta vozů značně rozšířila. Nejprve byla v roce 1999 představena Škoda Fabia jako malý vůz, který měl nahrazovat předchozí Škodu Felicia. Tento model se stal se všemi svými karosářskými verzemi a deriváty velmi úspěšným. Pro doplnění prostornějšího a luxusnějšího vozu představila automobilka v roce 2001 první generaci modelu Škoda Superb, který se ve své první generaci nabízel pouze ve verzi sedan a využíval mnoho společných dílů s tehdejší modelem Volkswagenu Passat. Dalším modelem, který rozšířil nabídku, byl v roce 2006 model orientovaný na praktičnost s názvem Roomster, přičemž prvky jeho designu byly následně použity pro model Škoda Fabia 2. generace. (Výroční zprávy ŠA, 2000-2007, <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>)

V roce 2009 se rozšířila nabídka o model Škoda Yeti, který byl prvním využitelným v lehkém terénu. O dva roky později byl na trh uveden malý vůz, určen zejména do městského provozu s příznačným názvem Citigo. Částečně low-endovým modelem, jehož úkolem bylo vyplnit na trhu mezeru mezi modely Fabia a Octavia, se stal model Rapid s uvedením v roce 2012. Jeho počátečním

problémem byla vyšší cena, která byla s odstupem času snížena. Následně prodeje začaly růst. Poslední modelovou řadou, která rozšířila nabídku mladoboleslavské automobilky je Škoda Kodiaq. Jedná se o první model (s pominutím modelu Yeti) z již zmiňované expanze v segmentu SUV. Tento segment je totiž v současné době velmi oblíbený. V nabídce společnosti Škoda Auto je tedy v tuto chvíli možné volit ze 7 různých modelových řad, přičemž každá z nich je na trhu v jiné generaci, jiné fázi životního cyklu a nabízí nespočet různých modifikací. (Výroční zprávy ŠA, 2010-2016, <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>)

V současné době již neexistuje pouze závod v Mladé Boleslavi, ale v rámci území ČR také v blízkosti měst Vrchlaví a Kvasiny. Výrobní místa jsou nyní rozšířena nejen za hranice ČR, konkrétně na Slovensko, ale také na mnohem vzdálenější místa. V Indii, Rusku a Číně jsou vyráběny vozy, které jsou částečně modifikovány. Vysoká poptávka po vozech, náročnost dovozu a podmínky pro import vybudování těchto výrobních hal vyžadovaly. Nejen, že takto se značně sníží náklady na transport vozu, ale ve jmenovaných zemích dokáže využívat levnější pracovní síly. Mimo další výhody tento rozdělený způsob výroby také výrazně snižuje kapacitu, protože výrobu vozů pro tyto velké země by společně s vozy pro zbytek světa v České republice nebylo možné vyrábět, přičemž i tak jsou u některých oblíbených nebo nových modelů velmi dlouhé čekací lhůty, což v některých případech zákazníkovi odrazuje. Zvyšování poptávky tedy může být někdy pro automobilku kontraproduktivní. Vozy Škoda se prodávají ve více než 100 státech, přičemž plán je toto množství stále zvyšovat. ([skoda-auto.com, http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants](http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants))

Jelikož automobilka Škoda využívá mimo jiné stejné motory jako její mateřská značka Volkswagen, byla také zasažena aférou týkající se emisního skandálu. 18. září 2015 americká agentura pro ochranu životního prostředí zveřejnila informaci, že do vozů koncernu Volkswagen byly montovány motory s podvodným softwarem, který ve chvíli měření emise upravil běh motoru, aby vykazoval nižší hodnoty. Postupně se ukázalo, že byl tento motor namontován do přibližně 11 milionů vozů. Pro automobilku Škoda Auto to jako pro celý koncern přineslo zvýšené náklady ve formě následných úprav motorů prodaných vozů a

nutnost celého koncernu začít výrazně šetřit finance, jelikož se tento skandál ukázal být velmi nákladným. Na základě tohoto problému se také výrazně změnilo vedení podniku.

3.2 Škoda Octavia

Název modelu, který je předmětem zkoumání této práce a byl prvním zcela nově vyvinutým vozem spoluprací automobilky Škoda Auto a koncernu Volkswagen, měl již v 90. letech minulého století velmi dlouhou historii. Byl takto již nazván vůz, který začal být společností vyráběn již v roce 1959. Přestože spolu vozy příliš společného nemají, byl tehdejší vůz také zástupcem segmentu nižší střední třídy, stejně jako novodobá Škoda Octavia. Škoda Auto znovu použila tento název jako vzpomínku na tehdy úspěšný model, který byl jen dvoudveřový a byl následně představen také ve verzi kombi. Těchto vozů se následně prodalo více než 286 000 kusů až do roku 1971, kdy byla výroba ukončena. (Cedrych; Nachtman, 2007)

3.2.1 Produkt

Škoda Octavia I. generace

Fáze uvedení na trh

Historie tohoto velmi úspěšného vozu, který vznikl již kompletně na základě spojení české automobilky Škoda s německou automobilkou Volkswagen, začala v roce 1996. V tomto roce a roce následujícím byl v rámci životního cyklu produkt v etapě zavedení na trh. Škoda Octavia vznikla jako rodinný vůz s důrazem na prostornost, zejména zavazadlového prostoru. Byla postavena na platformě, která byla využita také pro další koncernové vozy jako Audi A3 či Volkswagen Golf. Specialitou nejen této generace, ale všech tří je, že se snaží stavět na pomezí nižší střední třídy a střední třídy. Oficiálně je tento vůz na základě rozvoru kol vždy zařazen do nižší střední třídy, ale svou prostorností a délkou je schopen konkurovat vozům ze střední třídy. Pro automobilku Škoda byl vlivem omezené nabídky a důležitosti tohoto modelu jeho úspěch zásadní. (Litzman, 2007)

Škoda Octavia si tak z určitého pohledu vytvořila svojí vlastní třídu, což v tomto konkrétním ohledu znamená velmi omezenou konkurenci. Jednotlivé generace vozů dokážou tento fakt skrývat, zejména u té první však bylo možné si všimnout určitého většího předního a zadního převisu. Vývojářům tohoto vozu se podařilo nastolit tradici využitím tohoto prostoru pro velmi objemný zavazadlový prostor, který už v této době nabízel 528 l v základním uspořádání a dokonce 1328 l po sklopení zadních sedadel, což bylo v dané třídě zcela nadstandardní. Méně se to však povedlo z hlediska vytvoření prostoru pro cestující na zadních sedadlech. Pasažeri zde neměli příliš místa pro nohy a tato generace Škoda Octavia byla touto skutečností limitována po celou dobu svého životního cyklu. Tento zásadní problém totiž nelze změnit, jelikož by muselo být přestaveno celé vozidlo. Automobilka následně vyzkoušela pouze upravit přední sedadla, což aspoň v rámci možností přidalo prostor. U této generace zpočátku nebyla dobře zvolena ani přístrojová deska, která měla nevzhlednou barvu a působila lacině. Na základě reakcí však byla nahrazena dnes nejpoužívanější černou. Kritiku se snažela také sedadla, jenž při delších cestách působily velmi nepohodlně. V následující tabulce je zobrazeno porovnání první generace Škody Octavia s tehdejšími hlavními konkurenty v rámci nižší střední třídy. (Broža, 2005)

Model	Délka (mm)	Šířka (mm)	Výška (mm)	Zavazadelník (l)
Škoda Octavia	4511	1731	1429	528/1295
VW Golf IV	4149	1735	1439	330/1184
Opel Astra	4110	1709	1425	370/1180
Ford Focus	4152	1695	1430	350/1210

Tabulka 1 : Rozměry I. generace

(Zdroj: www.auto.cz/testy, vlastní zpracování)

Pro zákazníky, kteří si od roku 1996 Škodu Octavia zakoupili, byly nabízeny zpočátku 3 různé motorizace, přičemž se jednalo o dva benzínové motory a jeden na naftu. Mezi benzínovými motory bylo možné vybrat objem 1.6 s výkonem 55 kW nebo 1.8 20V o výkonu 92 kW. První jmenovaná motorizace dávala najevo svou zastaralou technologií, protože byla využívána již v předchozím modelu

Felicia. Dále byl k mání druhý jmenovaný motor, jenž byl vyvinut společností Audi a mezi konkurencí byl velmi moderní a dával vozu příjemnou dynamiku. Nevýhodou však opět byla poměrně vysoká spotřeba, což byla pro zákazníky, kteří měli zájem o rodinný vůz, překážka. Tento motor byl tedy z tohoto důvodu ze všech tří nejméně populární. (Broža, 2005)

Velmi oblíbeným se však stal třetí nabízený motor, čili přeplňovaný naftový motor s objemem 1.9 a výkonem 66 kW. Přestože dynamika vozů osazených touto motorizací nebyla nijak převratná, zákazníci oceňovali zejména opravdu nízkou spotřebu, kdy bylo možné s vozem jezdit za přibližně 5 litrů na 100 kilometrů. Tento motor byl také velmi odolný a spolehlivý, což je možné ještě v dnešní době ověřit, jelikož je možné v autobazarech najít spoustu vozů s mnohem vyšším nájezdem než 500 000 km. Zejména tento motor předznamenal rozšíření vozů poháněných naftovým motorem nejen v České republice.

Uvedené motorizace se, jak je u koncernových vozů obvyklé, daly kombinovat s několika výbavovými stupni, přičemž od počátku se jednalo o 3 – LX, GLX a SLX, přičemž výbavový stupeň SLX, byl tím nejvyšším. Odlišovaly se množstvím položek standardní výbavy a také optickými detaily exteriéru, podle kterých bylo také možné úroveň vybavení odhadnout. Výbavový stupeň LX nebyl příliš luxusní, jelikož ve standardu nabízel pouze možnost výškového nastavení volantů a sedadla řidiče a s tím pouze přípravu pro rádio. Prostřední stupeň výbavy s názvem GLX nabízel k výbavě LX již centrální zamykání, airbag řidiče, elektricky nastavitelná zrcátka s možností vyhřívání či mlhovky. A konečně stupeň SLX jakožto nejluxusnější přidával airbag i pro spolujezdce, elektrické ovládání oken nebo střešní okno. Ani model SLX tedy zpočátku nenabídl ve standardní výbavě klimatizaci, což následně automobilka vyřešila tím, že ji v listu standardní výbavy stupně SLX zaměnila za střešní okno. (Litzman, 2007)

Vzhledem například ke způsobu prvního oficiálního představení vozu, kdy automobilka pozvala jen členy komise pro evropské auto roku, lze odvodit, jak velké plány již na počátku s tímto modelem měla (Jaroslav Fiala, 2011). Potřebovala o úplně novém voze a jeho kladech v maximální míře informovat veřejnost a prosadit ho nejen v ČR, ale rovněž na zahraničních trzích. Další

generace vozu již měly určitou výhodu využití dobře vytvořené pověsti, ale pro první generaci bylo nutné vytvořit vše od počátku. Cílem ve fázi uvedení na trh tedy bylo vytvoření podpory prodeje, jak nejlépe bylo možné produkt propagovat a ukazovat jeho kvality a využitelnost. Fáze uvedení na trh a fáze růstu jsou na sebe však úzce navázány, jelikož vůz byl uveden na podzim roku 1996 a již od počátku objemy prodeje rychle rostly. Využití strategie se tím pádem mohly překrývat.

Fáze růstu

Následující rok 1997 byl pro první generaci Škody Octavia vyjimečný několika změnami, přičemž se jednalo zejména o paletu nabízených motorů. Na trh byl uveden další motor spotřebovávající naftu. Jednalo se o motorizaci s označením 1.9 SDI o výkonu 50 kW. Na rozdíl od již uvedeného 1.9 TDI se tento motor odlišoval absencí turbodmychadla, což pro vůz znamenalo horší dynamické schopnosti. Jeho výhodou však byla nízká spotřeba a také díky absenci přeplňování vyšší spolehlivost. Tyto charakteristiky byly vhodné pro firemní vozy, takže vozy osazené touto motorizací byly kupovány zejména jimi. Dalším novým motorem byla výkonová varianta benzínového agregátu 1.6, přičemž v této verzi dával výkon 74 kW. Oproti slabší variantě o výkonu 55 kW bylo možno s tímto motorem dosahovat lepší dynamiky při téměř totožné spotřebě. Z uvedených důvodů byl po variantě 1.9 TDI také velmi oblíbený. Naftový motor 1.9 TDI získal v tomto roce také další výkonovou variantu, dosahující 81 kW. Stejně jako zmiňovaná 1.6 i tato verze zlepšila jízdní dynamiku s velmi podobnou spotřebou a stala se velmi oblíbenou. Optimalizován byl také uváděný 1.8 20V se záměrem aspoň mírně snížit spotřebu. Rok 1998 byl zásadní, jelikož byla na trh uvedena praktičtější karoserie kombi. Výhodou této verze byl ještě objemnější zavazadlový prostor o velikosti 548 l a 1512 l v případě sklopených sedadel. Kromě líbivého designu přinesla karosářská verze kombi také určité nové prvky, které získal liftback až s hlavním generačním faceliftem, který proběhl v roce 2000. Jednalo se hlavně o atraktivnější a hodnotněji působící přístrojovou desku, zlepšený komfort sedadel, ale také zadní světlomety s čirým sklem či již zmiňovanou úpravu předních sedadel s cílem zvýšit prostor pro nohy vzadu. První dvě jmenované úpravy byly však vyhrazeny nejprve pouze výbavovému stupni SLX, následně i

GLX. Ten se musel i po faceliftu spokojit se starou přístrojovou deskou. Zároveň byla v tomto roce uvedena výbava s názvem zakladatelů společnosti – Laurin & Klement. Tato výbava je využívána ve všech generacích Škody Octavia a je to vždy ta nejluxusnější. V první generaci přinesla odlišná přední světlá, komfortnější interiér a další výbavové prvky. (Broža, 2005)

Dále rok 1998, který byl dle níže uvedených prodejních čísel již zahrnut ve fázi růstu, přinesl silnější výkonovou verzi popisovaného motoru 1.8 20V, který byl díky přidanému přeplňování daleko efektivnější a výkonnější. S výkonem 110 kW dokázal také spotřebovat o něco méně paliva. V následujícím roce 1999 automobilka ještě více rozšířila nabídku modelu Octavia, když představila model s pohonem všech kol. V tuto chvíli již byla konkurence ve složité situaci, jelikož automobilce Škoda se podařilo vytvořit širokospektrý model, který dokázal splňovat preference mnoha různých zákazníků. Kromě toho byly v roce 1999 uvedeny další dva motory. První z nich byl konstrukčně starší benzínový 2.0 s výkonem 85 kW, který následně nahradil slabší 1.8 20V. Dále byl do modelu Octavia nasazen motor o objemu 1.4, jenž nabízel výkon jen 44 kW. Tento agregát, jehož kořeny byly společné s motorem v modelu Felicia, byl však na poměrně těžký vůz velmi slabý. Někteří zákazníci si jej však kupovali zejména z finančních důvodů. (redakce Svět motorů, 2016)

Již okrajově zmiňovaný facelift produktu přišel v roce 2000, tedy 4 roky po uvedení první generace na trh. Model Octavia byl pro další etapy svého životního cyklu výrazně omlazen. Kromě výše popisované nové přístrojové desky také pro liftback byl omlazen i vnější design. Kromě některých technických úprav se přejmenovaly také výbavové stupně z původních LX, GLX a SLX nově na Classic, Ambiente a Elegance. Menšími úpravami prošla také motorová paleta, když nový motor 1.4 16V s výkonem 55 kW nahradil dva nejslabší benzínové motory najednou. Jeho výhodou byla díky modernější technice nižší spotřeba. Také oblíbený motor 1.6 s výkonem 74 kW byl upraven a mimo jiné posílil na 75 kW. (Broža, 2005)

Fáze růstu z hlediska prodeje byla u tohoto vozu doprovázena zejména rozšiřováním nabídky, čili lákáním širšího objemu zákazníků a také vylepšováním

některých nedostatků, které na základě menších zkušeností s danou kategorií vozů automobil přinesl. Jednalo se také o zkvalitňování produktu, které bylo popsáno v teoretické části. Z hlediska propojení se strategií by se k tomuto postupu dala nejvíce přiblížit strategie diferenciacce, kdy se jen zmíněným rozšiřováním nabídky dokázal produkt odlišovat od konkurence tím, z kolika variací bylo možné vybírat. Přestože je tato fáze zejména z důvodů množství prodaných vozů označena jako fáze růstu, proběhlo také hlavní opětovné zatraktivnění modelu díky provedenému faceliftu.

Fáze zralosti

V roce 2001 se dočkali zákazníci, kteří si se svým rodinným vozem chtěli užít trochu zábavy, jelikož byl představen sportovnější model s označením RS. Tento vůz byl osazen motorem 1.8 T, který již byl v modelu Octavia využíván, ovšem výkon byl zvýšen na 132 kW. Díky tomuto modelu dokázala značka Škoda přilákat k vozu další skupinu zákazníků. Výkon vozu se zvýšil, ovšem spotřeba paliva zůstala na téměř stejné úrovni. Mimo technických změn, určených pro sportovnější jízdu, dostal model RS také optickou úpravu exteriéru či dodatečné prvky výbavy. O rok později byla na trh uvedena i varianta kombi. V roce 2001 začaly být také nabízeny nové motory pro zmiňovanou verzi 4x4, přičemž jedním z nich byla nová verze 1.9 TDI, které vzrostl výkon na 74 kW z úvodních 66 kW. Dalším prvkem, který vůz zatraktivnil bylo použití šestistupňové převodovky, jenž byla s tímto motorem spojena. (Broža, 2005)

Mezi konečné zásadní novinky bylo zavedení dalšího nového naftového motoru 1.9 TDI s výkonem dosahujícím 96 kW. Jeho nevýhodou byla ovšem vyšší cena. (Litzman, 2007) Pro konec životního cyklu I. generace jako hlavního modelu Octavia byly charakteristické určité akční modely, jímž se automobilka Škoda snažila starý model zatraktivnit a co nejvíce zvýšit prodeje. Jednalo se o modely, které nabízely více výbavy za stejnou cenu a některé další výbavové prvky, které se u standardních modelů vůbec nenabízely, jako například speciální kola či potahy interiéru. Tyto akční modely vycházely z určitých výbavových stupňů (obvykle Classic či Ambiente) a jednalo se například o pakety Collection, Driver, Rider nebo

Inferno). (autorevue.cz, 2003, http://www.autorevue.cz/octavia-drive-a-octavia-rider-dalsi-akcni-modely-z-mlade-boleslavi_1/ch-19305) Mimo dalšího navazování na zvyšování hloubky produktové řady, čili snaha o přilákání dalšího segmentu (modelem RS například zákazníků, kteří chtějí spojit rodinný a sportovní vůz) byla tato fáze spojena právě s podporou prodeje, charakterizována zmiňovanými akčními modely. Jedná se prakticky o spojení mezi etapou zralosti a etapou úpadku, kdy je ještě produkt částečně modifikován, přičemž není v příliš velké míře snižována cena. Se zatraktivněním modelu se spojují určité dodatečné výbavové prvky či nepatrné designové odlišnosti.

Fáze úpadku

V roce 2004 byla představena Škoda Octavia druhé generace jako nástupce té výše popisované. Běžný postup by byl první generaci přestat vyrábět, Škoda se ovšem rozhodla pro nepříliš běžný krok a tím bylo pojmenování první generace jako Škoda Octavia Tour a pokračování v prodeji za výhodnější ceny paralelně s modelem nové generace. Neupadající zájem o tento vůz ukazoval, jak oblíbeným se stal. Automobilka v tuto chvíli ještě nevěděla, jak dlouho hodlá tento vůz nadále nabízet. Pro tento model přestaly být používány zmiňované stupně výbav a prodával se jen jediný s nepříliš obsáhlou standardní výbavou. Také motorová nabídka zůstala jen omezená. Tento model se stal velkým úspěchem, jelikož se prodával až do roku 2010, kdy končil s nabídkou pouhých dvou nabízených motorů. Přestože byl vůz představen o 14 let dříve, čili jeho konstrukce byla již velmi zastaralá, stále se dobře prodával díky velmi výhodné ceně, přičemž například na úplném konci životního cyklu v roce od roku 2009 byl prodej ještě podpořen akčním modelem Trumf, kdy úspora oproti původnímu modelu výrazně přesahovala 100 000 Kč. (autorevue.cz, 2009, http://www.autorevue.cz/skoda-octavia-tour-trumf-stara-oktavka-za-cenu-fabie_5)

Níže je uvedena tabulka, která uvádí prodeje modelu Škoda Octavia I. generace během jejího životního cyklu. Vůz byl uveden na trh na podzim roku 1996. Pro lepší porovnání jsou zde tedy uvedeny prodeje prvního celého roku, kterým je rok 1997, kdy byl produkt ve fázi uvedení na trh. Od roku 1998 vzhledem

k prodejním číslům cyklus přechází do etapy růstu. Prodejní čísla této generace vrcholí v letech 2001-2003, což lze zařadit k etapě zralosti. V rámci první generace nelze příliš specifikovat vliv faceliftu na prodeje vozu, jelikož prodané množství rostlo od počátku celého životního cyklu až do jeho konce. Fáze úpadku je u I. generace rovněž těžko specifikovatelná, vzhledem k tomu, že se prodávala dále pod označením Tour (jak je již výše popisováno. Tím, že snížila náklady, dokázala také snížit cenu za tento vůz. Vzhledem k tomu, jak byla cena pro zákazníky lákavá, dokázala společnost stále prodlužovat etapu úpadku bez významných investic do komunikace tohoto produktu a vlivem malého výběru motorů a výbavových prvků také kvůli standardizaci byly ušetřeny ještě další náklady. Těmito kroky docílila prodeje stále kvalitního a v očích zákazníků ověřeného vozu a cenou zvyšovat atraktivitu. Již se tedy na úkor strategie diferenciaci prosazovala strategie nízkých cen. Tuto strategii nicméně nelze určit jednoznačně, jelikož záleží na vnímání prodeje tohoto vozu. Model Octavia Tour by totiž mohl být vnímán buď jako pokračující verze první generace nebo vzhledem k faktům s ní spojeným jako samostatný model. Čísla těchto prodejů jsou uvedeny společně s čísly druhé generace vozu, se kterou byl model Tour paralelně prodáván. V tomto směru tedy přichází fáze úpadku zejména od roku 2005.

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Dodané vozy	47 876	102 373	143 251	158 503	164 134	164 017	165 635

Tabulka 2: Prodané vozy I. generace

(Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto 2000-2004, vlastní zpracování)

Škoda Octavia II. generace

Fáze uvedení na trh

Očekávaná nová generace modelu Octavia, která byla představena na přelomu zimy a jara roku 2004, přinesla velké množství výrazných změn. Jednalo se zejména o využití moderních technologií, které na přelomu tisíciletí zažívaly

boom, z hlediska konstrukce se tedy jednalo o úplně nově vyvinutý vůz. Mezi tehdejší moderní prvky lze zařadit zavedení automatické dvouspojkové převodovky, která je s některými modifikacemi využívána dodnes. Dále se výrazně změnil design, který měl více podporovat strategii značky a zapadnout mezi ostatní modely. Cíl vozu, což bylo ostatně splněno, byl vytvořit vůz, který by působil dospěleji. Změnil se také interiér, kde se díky zkušenostem z předešlé generace využila širší a ergonomičtější přístrojová deska se středovou konzolou a řadící páka byla zkrácena a umístěna výše pro větší pohodlí řidiče. Jak bylo popisováno u první generace, i tahle šla směrem zaujmutí místa mezi nižší střední a střední třídou, přičemž se na základě prodloužení rozvoru ještě více přiblížila třídě střední, ale vzrostla také délka, šířka i výška. Opět zde byl kladen důraz na objemný zavazadlový prostor, což je vždy vnímáno jako jedna z nejdůležitějších předností Škody Octavia, výrazně se ale díky lepšímu využití vnitřního prostoru zejména prostor pro nohy cestujících sedících vzadu a také byla znovu využita platforma využitá pro Audi A3 či Volkswagen Golf, čili dalších aut, vyráběných koncernem VW. Znatelné bylo také zlepšení jízdních vlastností právě kvůli implementaci nového podvozku a zejména jiného zavěšení zadních kol. Stejně jako u první generace, i zde je uvedena tabulka pro porovnání rozměrů s konkurencí. (Žák, Jirouš, 2013)

Model	Délka (mm)	Šířka (mm)	Výška (mm)	Zavazadelník (l)
Škoda Octavia	4572	1769	1462	560/1350
VW Golf V	4204	1759	1478	275/1230
Opel Astra	4249	1753	1460	350/1270
Ford Focus	4342	1840	1447	385/1245

Tabulka 3: Rozměry II.generace

(Zdroj: www.auto.cz/testy, vlastní zpracování)

Při uvedení druhé generace na trh bylo možné vůz spojit s 6 různými motorizacemi. Jednalo se o 4 motory spalující benzín a 2 motory, které pro svůj pohon využívaly naftu. Základní motorizace vůz zdědil po předešlé generaci, jednalo se o benzínové motory s objemem 1.4 (55 kW) a 1.6 (75 kW). První jmenovaný kvůli nižšímu výkonu v portfoliu spíše doplňoval nabídku a rozmezí, ze

kterého si zákazník mohl vybírat. Přestože druhý byl druhý jmenovaný motor vyvíjen již dost let nazpátek, byl zákazníky poměrně dost oblíbený. Tuto popularitu mu zaručovala nenáročná, jednoduchá konstrukce, která slibovala přijatelnou cenu za provoz a nepříliš nákladé případné opravy. Pro svůj charakter byl také využíván spíše soukromníky, kteří nenajezdili mnoho kilometrů, firmy už v této době využívaly z důvodu nižší spotřeby převážně naftové motory. Problémem v nižších třídách velmi využívaných motorizací o objemu 1.6 je poměrně vysoká spotřeba při jízdě ve městě.

Nově začala automobilka Škoda do druhé generace modelu Octavia nabízet tehdy čerstvě vyvinuté benzínové motory s přímým vstřikováním paliva a pojmenováním FSI. Pokud si zákazník přal tento motor, mohl zvolit mezi objemem 1.6 s výkonem 85 kW nebo výkonnější 2.0 110kW, který měl za úkol v nabídce vystřídat předcházející 1.8 T, využívaný u první generace. Při využívání těchto motorizací bylo patrné, že jsou to jedny z prvních s touto technologií a je nutné na nich ještě do budoucna pracovat. Jejich dynamika příliš nesplňovala to, co slibovaly předpoklady a spotřeba byla rovněž poměrně vysoká. Potenciální zákazníci příliš nepotěšil také fakt, že byl pro tankování do vozů osazených těmito motorizacemi, doporučován vysokooktanový benzín. Problémem motoru 1.6 FSI byla také relativně vysoká cena a překvapivě i jeho hrubý chod v porovnání s výkonnějším sourozencem. Tyto motory se však staly základem pro přechod koncernu na novější technologie a zkušenosti do budoucna. Motorovou paletu uzavírala dvojice naftových agregátů, přičemž se jednalo o variantu 1.9 s výkonem 77 kW a 2.0 s výkonem 103 kW. Stejně jako u první generace, také u této se staly naftové motorizace velmi oblíbené. Zejména první jmenovaný o objemu 1.9 byl vzhledem ke spotřebě a přiměřené ceně velmi lákavou nabídkou také pro rodiny. Tato pohonná jednotka byla také velmi spolehlivá. (Broža, 2004)

Stejně jako u minulé generace zákazník mohl tyto pohonné jednotky opět kombinovat se třemi výbavovými stupni. Jednalo se znovu o odlišení využívající názvů Classic, Ambiente a Elegance. Výbavové standardy již byly mnohem vyšší než u první generace, která byla uvedena na trh o 8 let dříve. Prvním jmenovaným, čili základním výbavovým stupněm Classic, se automobilka snažila předstihnout konkurenci, nabídla v něm tedy více prvků, než bývalo zvykem.

Nejlépe rozdíl vyjdou najevo při porovnání s variantou LX u přechodí generace. U nové generace zákazník již ve výbavě Classic dostal 4x airbag s možností deaktivace u spolujezdce, ABS, centrální zamykání, úchyty ISOFIX, výškově nastavitelné sedadlo řidiče a volant, blinkry ve zpětných zrcátkách, nadstandardní stěrače, přípravu pro rádio včetně 4 reproduktorů či třetí třibodový pás pro zadní sedadla. (autorevue.cz, 2004, http://www.autorevue.cz/nova-skoda-octavia-kompletni-prehled-vybav_1/ch-20320#articleStart)

Následující výbavový stupeň s názvem Ambiente navazoval na výbavu Classic, ovšem navíc přidával možnost volby lepších materiálů či barev čalounění. Z hlediska prvků výbavy byla s tímto stupněm nabízena například tónovaná zadní skla, palubní počítač, elektricky nastavitelná a vyhřívaná zpětná zrcátka, lakování klik dveří a zpětných zrcátek v barvě karoserie, ochranné plastové lišty po stranách vozu, světla také mimo předních také pro zadní sedadla a asistent hlídání uzavření dveří. Vrchol nabídky v době uvedení na trh tvořil výbavový stupeň Elegance, který dále rozšiřoval odlišení vnitřního prostoru vozu možnostmi čalounění interiéru kůží. Tento vůz bylo také možné rozpoznat podle 15-palcových disků litých kol, které byly dodávány ve standardu. Mezi prvky, které tento stupeň přidával k přechodím dvěma lze zařadit dvojnásobný počet reproduktorů pro kvalitnější poslech zvuku, loketní opěrku pro zadní sedadla současně nabízející průvlak zadních sedadel, výdechy ventilace pro zadní sedadla, dálkové ovládání pro centrální zamykání za pomoci sklopného klíče, další komfortní osvětlení interiéru, mlhové světlomety, automatická klimatizace, elektricky ovládaná okna či prostornější odkládací schránka pro přední sedadla. Ke všem výbavám bylo možné zakoupit další nadstandardní prvky výbavy, kterých bylo pochopitelně mnohem více, než u první generace. Jednalo se například o různé disky litých kol, navigační systém, xenonové světlomety, a tak dále. (autorevue.cz, 2004, http://www.autorevue.cz/nova-skoda-octavia-kompletni-prehled-vybav_1/ch-20320#articleStart)

Tato fáze probíhala u druhé generace z hlediska využitých strategií podobně jako generace první, avšak již stavěla svůj úspěch na předchozím dlouhodobě úspěšném voze, zejména na velkorysém prostoru a univerzálním využití. Již u druhé generace tedy bylo možné využívat předchozí fáze se značkou

Octavia. Uvádění na trh mělo tedy na čem stavět a bylo snažší. V etapě uvedení na trh byl tedy tento produkt komunikován a to za pomoci nejrůznějších forem reklamy, které za dobu mezi generacemi značně pokročily. Podpora prodeje také zahrnovala nejrůznější počáteční testy ze strany novinářů a jejich publikaci. I u tohoto modelu platí, že se automobilka snažila o vytvoření co největšího rozruchu kolem spuštění prodeje.

Fáze růstu

Rok po uvedení vozu s karoserií liftback na trh, tedy v roce 2005, byla uvedena praktická varianta kombi. Ta se také zvětšila ve všech svých dimenzích a zavazadlový prostor narostl na 580 l v základním uspořádání a při sklopení zadních sedadel dokonce až 1620 l, čímž se dostala na vrchol své kategorie nižší střední třídy a ještě blíže nakročila k třídě střední. Nabídka motorů, převodovek a výbavy zůstala stejná jako u varianty liftback, ale u varianty combi byla nabízena dělená zadní sedadla již v základní výbavě Classic. (František Dvořák, 2005) Ve stejnou chvíli byla představena také verze s pohonem všech kol. Vyjma použité techniky se od běžné verze Škody Octavia Combi lišila jen malými detaily a odlišným čalouněním interiéru. Pokud si zákazník tuto verzi přál mohl zpočátku vybírat mezi motorizacemi 2.0 FSI (110 kW) či 1.9 TDI (77 kW). Mimo mírně odlišné standardní výbavy od běžných verzí nabízela varianta 4x4 zvětšenou palivovou nádrž. (Zezulka, 2004)

Ve stejném roce byla představena také sportovnější varianta s označením RS, která nabízela přeplňovaný motor 2.0 TFSI, který byl vyvinut spojením motoru 2.0 FSI s výkonem 110 kW a turbodmychadla, dosahující výkonu 147 kW. Pro tento motor bylo doporučováno rovněž tankování vysokooktanového benzínu. Varianta RS se odlišovala sportovním paketem exteriéru, jako například nárazníky či zadní spoiler a zároveň také interiéru, kde nabízela například sportovní sedadla. Tento model, který dosahoval velmi dobrých dynamických schopností, měl cenu nastavenou poněkud výše, avšak už základní verze modelu RS nabízely poměrně atraktivní výbavu, která obsahovala více než běžný model s výbavovým stupněm Elegance.

Rok 2006 se u Škody Octavia nesl ve znamení představení dalšího derivátu, kterým byla varianta s označením Scout. Tento model byl vyvíjen s předpokladem, že bude v jeho možnostech projet bez následků po nezpevněných cestách či opravdu lehčím terénem. Standardně byl vybaven pohonem všech kol a od běžné Octavie 4x4 se odlišoval plastovými lemy prahů a blatníků či ochrany plastovými kryty pod předním i zadním nárazníkem a zároveň byla oproti ní zvětšena světlá výška 17 mm. V interiéru se odehrály jen drobné změny, například madlo s nápisem Scout na přístrojové desce před spolujezdce. Pro tuto variantu bylo možné volit mezi motorizacemi 2.0 FSI (110 kW) a 2.0 TDI (103 kW). (Vaverka, 2014) Ve stejném roce byla také rozšířena nabídka sportovnější varianty RS o naftový agregát 2.0 TDI s výkonem 125 kW. Tato verze spojovala sportovnější charakter vozu s nízkou spotřebou paliva, znamenala tedy z hlediska efektivity optimální možnost. (Zezulka, 2006) Mezi další drobné změny v nabídce Škody Octavia v roce 2006 lze zařadit uvedení vrcholného výbavového stupně Laurin & Klement a dále spojení vozu s novým motorem 1.4 MPI 59 kW. (Zezulka, 2006)

V roce 2007 se začal pro vůz vyrábět další motor využívající nové technologie s označením 1.8 TSI, dávající výkon 118 kW (Šikl, 2008). Tento motor následně v nabídce nahradil dříve zmiňovaný 2.0 FSI s výkonem 110 kW, jenž na rozdíl od nového nebyl přeplňovaný. Velmi důležitým milníkem značky Škoda byl začátek výroby modifikovaného modelu Octavia pro Čínu, který byl vyráběn ve městě Šanghaj. Čínský trh je pro značku Škoda velmi významným zákazníkem, přičemž v současné době odebírá zhruba polovinu prodaných vozů značky Škoda. V roce 2008 automobilka začala přecházet na novou technologii vstřikování common rail z původního vstřikování čerpadlo-tryska (označení PD) u naftových motorů. První motor, který byl vyměněn, byl 2.0 TDI s výkonem 125 kW u výše popisovaného modelu Octavia RS. Výkon zůstal i po výměně stále stejný. Tato technologie se vyznačovala zejména lepší kultivovaností. Zároveň bylo vůbec poprvé umožněno do sportovnějšího modelu RS volit automatickou dvouspojkovou převodovku. (Lánik, 2008)

Nejvýraznější změnou v životním cyklu druhé generace Škody Octavie se však stal roku 2008 modelový facelift. Ten zásadně zasáhl zejména do předchozího vzhledu přední masky a částečně také do zadní části a zbytku vozu. Facelift upravil také interiér vozu, kdy všechny tvary zůstaly zachovány, ale změnil například využití materiály nebo volant a byly využity další modernější technologie či ovládací prvky, které koncern Volkswagen vyvinul při výrobě verze před faceliftem. Zamýšlené zatraktivnění modelu pro druhou polovinu životního cyklu zahrnovalo také využití nových audiosoustav či zjednodušení synchronizace externích zvukových zařízení. Z estetického hlediska byla také doplněna škála barev či nabídka litých kol. (Duchoň, 2008)

Co se týče nabídky motorizací, tak s faceliftem přišel nový přeplňovaný motor označovaný jako 1.4 TSI, který poskytoval výkon 90 kW a následně nahradil výše popisovaný motor 1.6 FSI (85 kW). Při zařazení mezi ostatní motorizace nabízel přibližně prostřední výkon a hlavní předností byla jeho kultivovanost. Agregát 1.4 TSI bylo možné kombinovat se sedmistupňovou dvouspojkovou automatickou převodovkou. V tuto chvíli se již začínal prosazovat trend, označovaný jako tzv. downsizing. Tímto pojmem je označováno cílené snižování objemu, přičemž výkon s objemem neklesá, jelikož je motor osazen přeplňováním. Tyto motory postupně začaly nahrazovat nepřeplňované atmosferické motory zejména kvůli odlišné dynamice v nižších otáčkách a také snaze dosáhnout nižší spotřeby a vypouštěných emisí. (Šurkala, 2016) V následujících měsících facelift změnil také deriváty Scout a RS. Názvy výbavových stupňů se po této modelové péči nezměnily. (Duchoň, 2008)

V etapě růstu byla postupně nabídka rozšiřována, jedná se tedy znovu zejména o strategii diferenciací produktu a upevňování pozice na trhu. Strategie postupného představování variant, ze kterých vybírat umožňuje automobilce rychleji uvést vůz na trh a také stále představovat nové verze, čímž dokáže stále přitahovat zájem veřejnosti, například pomocí článků v tisku, když automobiloví novináři informují čtenáře o novinkách na automobilovém trhu. Automobilka také může reagovat na první zpětnou vazbu, týkající se nového modelu na trhu, a ještě na voze před úplným vstupem do životního cyklu částečně zapracovat. Tento přístup může být spojen s výše uváděnou kvalitou produktu a jejím zlepšováním.

Všem variantám je na rozdíl od značek, které uvedou většinu verzí zároveň s uvedením modelu na trh, věnována dostatečná pozornost.

Fáze zralosti

V průběhu roku 2009 byla rozšířena nabídka výbavových stupňů dalším, čtvrtým, nazývaným Prima. Tato varianta se cenově posunula na počátek nabídky, čili před stupeň Classic, přičemž v základní výbavě obsahovala elektricky nastavitelná zrcátka s vyhříváním, výškově nastavitelné sedadlo řidiče volant včetně nastavení do stran, centrální zamykání, elektricky ovládaná přední okna či klimatizaci, avšak postrádala litá kola či bezpečnostní systém ESP, jenž od modernizace doplňoval všechny ostatní výbavové stupně bez příplatku. (Vaverka, 2009) Dále byl uveden další naftový motor s modernějším systémem vstřikování common-rail 1.6 TDI s výkonem 77 kW, který byl prozatím nabízen se stejně výkonným 1.9 TDI se starším vstřikováním, následně ho však v nabídce nahradil. (Žák, 2009) Další výraznější změny spojené s modelem Octavia se odehrály v roce 2010.

V rámci zmiňovaného downsizingu byl odstartován prodej další přeplňované zážehové motorizace 1.2 TSI a výkonem 77 kW jako náhrada za konstrukčně starší 1.6 MPI s výkonem nižším o 2 kW. (Švindroch, 2010) Tato jednotka byla dále pro Octavii II po faceliftu nabízena v úpravě využívající LPG. Od roku 2010 také začala být, stejně jako u první generace, nabízena varianta Tour. Tentokrát zvolila automobilka nabídku tohoto modelu ještě před příchodem nové generace, přičemž nabízela za velmi zvýhodněnou cenu variantu vyráběnou před faceliftem. Ta byla zpočátku nabízena pouze ve spojení s výše popisovanou motorizací 1.6 MPI a ke konci roku k ní přibyla také slabší 1.4 MPI o výkonu 59 kW. Ve spojení s verzí Tour byla nabízena omezená standardní i příplatková výbava. (ČTK, 2010) Tento model však nebyl tolik úspěšný jako u předcházející generace a jeho výroba byla v roce 2012 ukončena.

Další podstatnou změnou roku 2010 bylo nahrazení i posledního naftového motoru (2.0 TDI 103 kW) za jednotku se stejným objemem a výkonem, avšak

využívající modernějšího vstřikování common-rail. (Duchoň, 2010) Na závěr životního cyklu II. generace Škody Octavia byla ještě uvedena slabší varianta 2.0 TDI s výkonem 81 kW. Poslední roky tohoto modelu jsou spojeny se snižováním cen a nabídkou akčních modelů jako Drive, Edition CZ či Champion, a další. Výroba byla ukončena v roce 2013, jelikož automobilka Škoda Auto ještě po určitou dobu nabízela variantu combi společně s novou generací.

Fáze zralosti se nesla zejména v zavádění modernějších technologií a v některých ohledech srovnávání s konkurencí, například ohledně systému vstřikování diesellových motorů, kdy již soupeři modelu Octavia v mnoha případech využívali kultivovanější systém common-rail. Tentokrát byla zavedena již popisovaná Octavia Tour další generace spíše v etapě zralosti druhé generace. Nečekalo se tedy na příchod třetí generace, ale po faceliftu se začala využívat verze před faceliftem, která však nebyla v prodeji zdaleka tak úspěšná, což je možné ověřit při porovnání čísel v tabulkách s prodeji a v následujícím odstavci. Charakteristikou tohoto modelu byla také využitá strategie nízkých cen. Už ve fázi zralosti byly také hojně využívány akční modely, čili strategie podpory prodeje.

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Octavia	40 997	163 521	270 274	309 951	344 857	317 335	349 746	387 183	409 632
Octavia Tour	140 686	69 801	69 323	72 529	77 590	43 745	30 069		

Tabulka 4: Prodané vozy II. Generace

(Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto 2005-2013, vlastní zpracování)

V tabulce pod tímto odstavcem je uvedeno množství prodaných vozů druhé generace pod označením Octavia a současně Octavia Tour první a druhé generace. Generační obměna modelu Octavia Tour proběhla v roce 2010. Poslední dva roky počet prodaných vozů tohoto modelu zahrnují, přičemž číslo za oba roky bylo přibližně přes 30 tisíc prodaných vozů, takže zde toto množství nehraje příliš velkou roli. Etapa zavedení a trh a růstů jsou zde zřejmé. Etapa zralosti však probíhala v posledních letech výroby.

Fáze úpadku

U druhé generace nelze příliš specifikovat etapu úpadku, když model Octavia Tour skončil ještě dříve než aktuální druhá generace a objem prodaných vozů nenaznačoval žádnou klesající tendenci. Facelift druhé generace, který je popisován výše, prodloužil atraktivitu tohoto velmi úspěšného modelu. Není však zřejmé, v jaké míře prodeje ovlivnil. Je možné, že byl tento vůz tak úspěšný, že se ani do fáze úpadku nedostal, protože dříve přišla na trh generace třetí.

Škoda Octavia III. generace

Fáze uvedení na trh

Škoda Octavia zatím poslední generace byla představena v roce 2012, kdy začala etapa zavedení na trh. Po úspěšných předchozích generacích automobilka Škoda počítala s dalším zlepšením. Dle slov tehdejšího předsedy představenstva Winfrieda Vahlanda se již od počátku chtěla tato společnost dostat s novou Octavií mezi 10 nejprodávanějších vozů Evropy. (Vít, ČTK, 2012) Tento vůz byl jako první Škoda postaven na nově vyvinuté modulární platformě s názvem MQB, která je v současné době využívána mnoha koncernovými vozy. Právě díky její flexibilitě je možné jí s úsporou nákladu využít pro více velikostně různých modelů. Pro její vývoj byl využit nový designový jazyk značky se zaměřením na ostré a jednoduché linie. Ještě více než předchozí generace, i ta třetí rozměrově narostla, přičemž rozvor kol dokonce o 10 cm, čímž se ještě více přiblížila střední třídě. Zvěšila se doména tohoto modelu, čili zavazadlový prostor, na 590 l v základním uspořádání. Zajímavostí při uvedení na trh byl také krok automobilky ohledně uspořádání zadní nápravy. Zatímco první generace dostala konstrukčně jednodušší klikovou nápravu, druhá již využívala komfortnější víceprvkovou, tak u třetí se vrátila k původní variantě, přičemž komfortnější víceprvková byla využita pouze v kombinaci s nejvýkonnějšími motory. Niže je stejně jako u předchozích generací vytvořena tabulka, která uvádí srovnání třetí generace Škody Octavia a dalších vozů nižší střední třídy. (Mihálik, 2012)

Model	Délka (mm)	Šířka (mm)	Výška (mm)	Zavazadelník (l)
Škoda Octavia	4659	1814	1461	590/1580
VW Golf VII	4255	1799	1452	380/1270
Opel Astra	4419	1814	1510	370/1235
Ford Focus	4358	1823	1484	277/1062

Tabulka 5: Rozměry III. generace

(Zdroj: www.auto.cz/testy, vlastní zpracování)

Nastupující model dostal také úplně novou generaci jak zážehových, tak vznětových motorů, přičemž byly všechny přeplňované. Nebyl tedy využíván žádný atmosferický agregát. Mimo jiné byly nové jednotky účinnější díky nižší hmotnosti. Snížená hmotnost a s ní zlepšující se dynamika a agilita byla také výrazným kladem třetí generace. Motorů s odlišným objemem bylo od uvedení na trh 5, celková nabídka však byla širší, jelikož z nich bylo vytvořeno 8 výkonových variant. První mezi zážehovými motory byl 1.2 TSI, u kterého bylo možné volit mezi výkony 63 kW a 77 kW. Zejména druhý jmenovaný se pro svou uspokojivou dynamiku zkombinovanou s poměrně nízkou spotřebou a příznivou cenou se stal velmi oblíbeným. Určitým středem nabídky zážehových motorů se stala motorizace 1.4 TSI s výkonem 103 kW. Vrchol standardních verzí tvořil a stále tvoří agregát s označením 1.8 TSI, který nabízí výkon 132 kW. Téměř všechny uvedené zážehové motory, vyjma nejslabšího, bylo možné kombinovat s automatickou dvouspojkovou převodovkou. (Mihálik, 2012)

Naftové motory byly od počátku zastoupeny dvěma různými motory, avšak první z nich, čili 1.6 TDI byl nabízen ve třech variantách, přičemž základní byl s výkonem 66 kw. Další varianta vzhledem k názvu Green Tec upozorňovala na nižší spotřebu, ale výkon byl ještě vyšší – motor poskytoval 77 kW. Poslední varianta tohoto motoru měla ještě nižší udávanou spotřebu a zejména emitovala jen 89 g CO₂/km, přičemž se v jeho názvu objevilo slovní spojení GreenLine, poukazující na snahu automobilky být ohleduplnější k životnímu prostředí. Vrchol nabídky dieselových motorů tvořil agregát 2.0 TDI s výkonem 110 kW a rovněž

přídomkem GreenTec. Dvě z uvedených motorizací (označené jako GreenTec) bylo možné kombinovat s automatickou převodovkou, přičemž pro první jmenovanou šlo o sedmistupňovou a u druhého jmenovaného nabízela šest rychlostních stupňů. (Dragoun, 2012)

Po uvedení na trh byly znovu nabízeny tři výbavové stupně, kterým se však oproti minulým generacím změnil názvy, v tuto chvíli se jednalo o Active, Ambition a Elegance. Mezigenerační porovnání standardních výbav poskytuje přehled o vývoji s postupem času. Základní uvedená výbava Active zahrnovala kontrolu stability se zkratkou ESC s multikolizní brzdou, 7 airbagů, elektricky ovládaná a vyhřívaná zrcátka a elektricky ovládaná okna, denní svícení, výškově nastavitelné sedadlo řidiče, úchyty ISOFIX, centrální zamykání či rádio s možností připojení Aux-In či USB a další. Druhý stupeň Ambition přidával k centrálnímu zamykání také dálkové ovládání, přibyla manuální klimatizace, multimedialní autorádio s multifunkčním displejem, výškově nastavitelné také sedadlo řidiče, tónovaná skla, lakování zrcátek a klik dveří do barvy vozu, přední mlhovky, či praktické doplňky jako odkládací schránku či schránku na brýle nebo sítě pro fixaci věcí v zavazadlovém prostoru. (autohit.cz, 2013, <http://www.autohit.cz/novinky/35442-skoda-octavia-podrobny-pohled-do-ceniku>)

Výbavový stupeň s názvem Elegance již nabízel automatickou dvouzónovou klimatizaci, elektricky nastavitelná také zadní okna, kožené čalounění některých prvků v interiéru, čtyřramenný multifunkční volant, k funkcím zrcátek přidala také jejich elektrické sklápění, více reproduktorů, bezklíčový přístup s názvem KESSY, tempomat, parkovací senzory, LED zadní světlomety či disky z lehkých slitin. Ke každému výbavovému stupni se nabízel paket s názvem složeným z označení daného stupně a přídomku plus, který nabízel další prvky výbavy za zvýhodněnou cenu. Ke každému stupni byla odlišná také možnost přibojednání některých prvků a jejich cena, přičemž nabídka příplatkové výbavy je u třetí generace mnohem rozsáhlejší než u předchozích a lze objednat také moderní jízdní asistenty jako adaptivní tempomat či asistent pro jízdu v pružích, což v roce uvedení, tedy 2013, nebylo v rámci nižší střední třídy zcela obvyklé. (autohit.cz, 2013, <http://www.autohit.cz/novinky/35442-skoda-octavia-podrobny-pohled-do-ceniku>)

Následně byla v první polovině roku 2013 uvedena na trh také karosářská varianta kombi. Ta dostala v zatím poslední třetí generaci opět větší zavazadlový prostor, jehož objem dosáhl 610 l/1740 l. Standardní výbava jejich výbavových stupňů se lišila jen v detailech, například za dělená zadní sedadla se u kombi nemuselo u prostřední výbavy Ambition připlácet, a tak dále. Srovnatelná byla také motorová nabídka, avšak s touto novinkou bylo již možné zvolit verzi s pohonem všech kol, která byla dostupná jen pro kombi. Tuto verzi bylo možné spojit se 3 různými motory, zahrnující 1.8 TSI, 1.6 TDI a 2.0 TDI. (Kovařík, 2013)

V tomto roce byla v létě uvedena také další očekávaná verze – sportovnější model RS. Tato varianta, která byla u předchozích dvou verzí tak úspěšná, se ve své třetí generaci na rozdíl od předchozích nabízela rovnou od začátku s jedním benzínovým a jedním naftovým motorem. Benzínový motor byl zastoupen novou generací agregátu 2.0 TSI, tentokrát s výkonem 162 kW a pro úspornější cestování se nabízela motorizace 2.0 TDI o výkonu 135 kW. Obě uvedené pohonné jednotky bylo možné kombinovat s automatickou dvouspojkovou převodovkou. V základní výbavě už zákazník dostal například bi-xenonové světlomety nebo vyhřívaná přední sedadla, přičemž příplatkové prvky výbavy se nabízely za výhodnější ceny. (Vaverka, 2013)

Fázi uvedení na trh třetí generace vozu Škoda Octavia doprovázela velmi rozsáhlá marketingová akce, jelikož automobilka tento vůz vnímá jako ten nejdůležitější ve svém portfoliu. Proto bylo zajímavé pozorovat to, jak vedení společnosti dávalo při představování najevo velké cíle zejména z hlediska evropských prodeje. Při této podpoře spuštění modelu zakládala na ověřeném značce modelu z předchozích dvou generací, ale s obrovskými změnami, zahrnujícími zcela nový designový směr, snížení hmotnosti či moderní výbavové prvky a tak dále. Strategickým cílem bylo tedy v této fázi vůz masivně propagovat a zaručit mu tím jednodušší počátek životního cyklu a budoucí prodejní úspěchy více než se čeho se podařilo docílit u předchozích generací. Automobilka se také snažila ještě před strategií růstu informovat o výbavových prvcích, které ještě v nižší střední třídě vozů, čili u konkurence modelu Octavia, nebyly úplně běžné,

například nejrůznější asistenty a tak dále. Tím si zajišťovala prozatimní konkureční výhodu.

Fáze růstu

Rok 2014, který byl následující po uvedení na trh, byl důležitý zejména kvůli dalšímu rozšiřování nabídky třetí generace. Hloubka této produktové řady je stále významnou konkurenční výhodou, zejména v nižší střední třídě. V tomto roce byla uvedena varianta s motorem využívajícím pro svůj pohon kombinaci benzínu a stlačeného zemního plynu s označením CNG. Tento motor využívající jednotku 1.4 TSI nabízel výkon 81 kW a byl určitou alternativou k turbodieselu, jelikož je kultivovaný jako benzínový motor a s využitím CNG je jeho provoz levnější. Nevýhodou je však omezené množství tankovacích míst se CNG, které se však stále rozšiřuje. Dále byla uvedena na trh nejvyšší výbava Laurin & Klement a také derivát s terenní úpravou a označením Scout, což byla novinka u předchozí generace. Tentokrát se od uvedení nabízela se třemi motorizacemi 1.8 TSI (132 kW) a 2.0 TDI (110 a 135 kW), přičemž silnější z naftou poháněných motorů byl do té doby použit pouze u modelu RS. Výbava byla oproti RS odlišná, v základu chyběly zejména bi-xenonové světlomety, přičemž cena varianty Scout byla o něco vyšší. Tato motorizace se v roce 2014 rozšířila i do dalších verzí a neposlední novinkou byla také možnost využití pohonu všech kol historicky poprvé ve verzi liftback. (Kottás, 2014)

V roce 2015 byla na trhu uvedena Škoda Octavia RS 230, která využívala stejnou pohonnou jednotku jako základní RS, avšak s výkonem zvýšeným na 169 kW. Mimo některých designových prvků pro odlišení těchto modelů byl kvůli zlepšení jízdních vlastností zejména v zatáčkách pro uvedený model využit samosvorný diferenciál VAQ. Tento vůz jako první napříč modely Octavia dosahoval rychlosti 250 km/h. (Mička, 2015) Ve stejném roce se odehrály změny i u standardního sportovního modelu RS, konkrétně se jednalo možnost pohonu všech kol a sice u verze vybavené dieselovým motorem 2.0 TDI (135 kW) a současně automatickou dvouspojkovou převodovkou. Tato možnost nabídla

zlepšení dynamických schopností, zejména akcelerace kvůli lepší možnosti přenosu výkonu na silnici. (Baborský, 2015)

Počátkem rok 2016 byla na trh uvedena Octavia s novým motorem, jehož využití následovalo downsizingový trend. Jedná se o přeplňovanou motorizaci 1.0 TSI poskytující výkon 85 kW, jako náhrada za původní 1.2 TSI, která už v tuto chvíli měla výkon 81 kW. Hmotnost nového motoru je nižší, avšak stále je u něj nutné počítat s tříválcovým charakterem. Ve stejnou chvíli automobilka rozšířila příplatkovou nabídku modelu Octavia o adaptivní tlumiče po vzoru modelu Superb. Stiskem tlačítka je možné podle aktuálních potřeb upravovat nastavení odpružení. Tuto možnost začala automobilka nabízet od výbavy Style (přejmenovaný výbavový stupeň Elegance) a současně pro pohonné jednotky s minimálním výkonem 110 kW. (Mička, 2016)

Zatím poslední významnou změnou u tohoto modelu se stal na přelomu roku 2016 a 2017 modelový facelift. Stejně jako u druhé generace, i při této modernizaci se výrazně změnila před vozu, kdy byly rozděleny přední světlomety. Ty mohou být od faceliftu nově složeny pouze z LED diod. Úpravy proběhly i v zadní části, avšak nebyly tak razantní jako vpředu. Modernizace se však dotkla také interiéru, kdy byly zatraktivněny některé využitě materiály a displej vrcholného infotainmentu se zvětšil na 9,2 palce, a tak dále. Ve výbavě přibyly také některé nové prvky, jako například vyhřívaný volant. (Machala, 2016)

Automobilka Škoda rovněž mimo uvedených větších změn přináší lehčí modernizace každý rok v rámci nového modelového roku. Tato zatraktivnění jsou v jednotlivých letech využita podle potřeb pro jednotlivé vozy v odlišné míře, přičemž se může jednat i o opravdové detaily, jako je změna barvy písma na řadící páce nebo v zadní části vozu z červenou na stříbrnou, a jiné. Vše se odehrává dle aktuálních trendů automobilky a sjednocení v rámci celé modelové palety.

V tabulce, která je následuje jsou uvedeny prodeje třetí generace Škody Octavia. Po etapě zavedení na trh viditelně následuje etapa růstu, kterou nelze

dále specifikovat, jelikož teprve v roce 2017 se začaly prodávat vozy po faceliftu. Tato čísla tedy mohou v rámci třetí generace stále růst.

Rok	2013	2014	2015	2016
Dodané vozy	359 578	389 257	432 335	435 974

Tabulka 6: Prodané vozy III. generace

(Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto 2014-2016; vlastní zpracování)

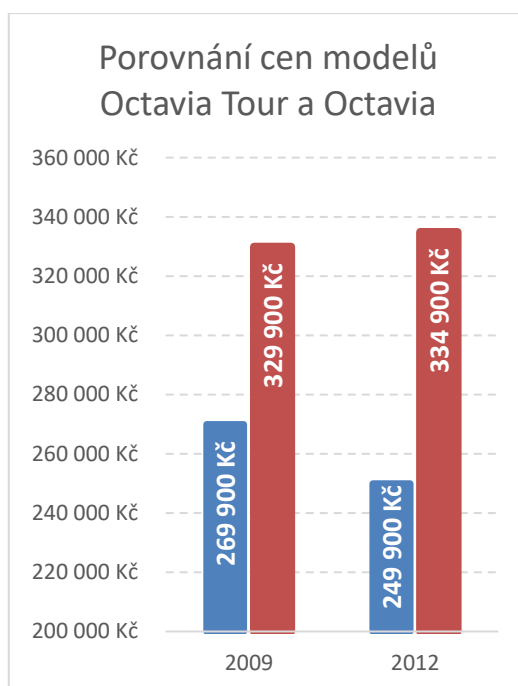
V etapě růstu prodeje vozu neustále rostly, o což se také zasloužil přístup k propagaci, do kterého automobilka nejvíce investovala v etapě uvedení na trh. Již ve fázi růstu totiž automobilka dosahovala rekordů a dostala se podle svých plánů mezi 10 nejprodávanějších vozů v Evropě, přičemž například již v říjnu roku 2013 se v žebříčku prodávaných modelů napříč celou Evropou dostala prozatím historicky nejvýše na 5. místo. (Bureš, 2013) Kromě těchto události však etapa probíhala podobně jako u předchozích dvou generací, tedy zejména rozšiřování nabídky – strategie diferenciacce. Dle čísel uvedených v tabulce ještě třetí generace nemusela dosáhnout fáze zralosti.

3.2.2 Cena

Značka Škoda se již počátku výroby modelu Octavia nesnaží zákazníkům příliš podbízet cenou oproti jiným konkurenčním značkám. Na druhou stranu cena těchto vozů při následném prodeji v takové míře neklesá. Ceny svých modelů automobilka v průběhu jejich životního cyklu příliš nemění, avšak vynahrazuje to výbavovými balíčky za zvýhodněné ceny, akčními modely či přidáním některých prvků standardní výbavy, v největší míře ke konci jejich životního cyklu.

Část, která se týká ceny vozu, popisuje ceny zejména na základě údajů pro český trh. Jelikož se dlouhodobě jedná o lídra trhu a domácí automobilku, jsou na jednotlivých trzích, kde se vůz prodává, tyto skutečnosti odlišné. U modelu Octavia to bylo nejvíce patrné s využitím výše popisovaného modelu Tour, kdy byla takto prodloužena jejich fáze úpadku, vůz byl tak vyráběn s nižšími náklady, avšak

s paralelním prodejem nové generace vozu dokázala Škoda přilákat velkou skupinu zákazníků. V níže uvedeném grafu je zobrazeno porovnání prvních cen, za které bylo možné koupit Octavii Tour první generace na podzim roku 2009 a druhé generace na jaře roku 2012 a současně první ceny ve stejnou chvíli aktuálně prodávané generace Škody Octavia. Ceny obou generací modelu Octavia Tour zahrnují i akční výbavový paket Trumf. Cena tohoto modelu byla v určitých chvílích natolik nízká, že zasahovala až do cen modelu Fabia, přičemž se velikostně jedná o mnohem menší vůz.



Obrázek 7: Porovnání cen modelů Octavia a Octavia Tour

(Zdroje:

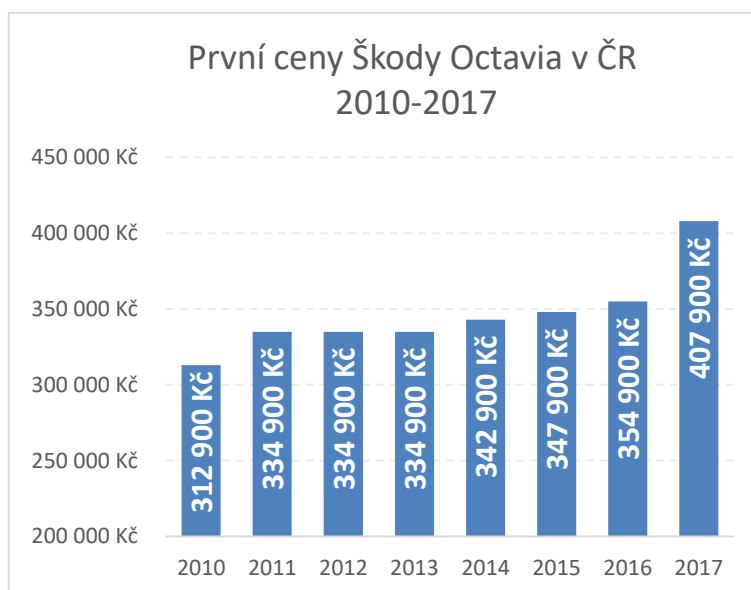
Šikl, 2012,

Šuch, 2009.

Autorevue.cz, 2009, http://www.autorevue.cz/skoda-octavia-trumf-stara-oktavka-za-cenu-fabie_5%20/)

S cenami vozů pohybuje spíše plošně na základě vývoje na trhu, jako jsou makroekonomické ukazatele či vývoj cen konkurence a někdy také kvůli spojení vozů s modernějšími pohonnými jednotkami či jinými dražšími technologiemi. V níže vyobrazeném grafu je uveden vývoj základních cen vozu Škoda Octavia od roku 2010 do roku 2017. Většina grafu ukazuje cenu třetí generace tohoto vozu, ale je zachycen také konec životního cyklu druhé generace. Třetí generace si

poměrně dlouhou dobu držela stále stejnou základní cenu, která začala následně růst a nejvíce vzrostla s nedávno provedeným faceliftem.



Obrázek 8: První ceny Škody Octavia v ČR

(Zdroj: auto.cz, 2017, <http://www.auto.cz/jak-se-meni-ceny-aut-budou-zlate-casy-pokracovat-nebo-se-zdrazi-102849>)

Zajímavě však působí srovnání cen mezigeneračně. První generace vozu se v roce 1996 začala prodávat se základní cenou 335 700 Kč s pohonnou jednotkou 1.6 MPI (55 kW) a výbavovým stupněm LX. V případě druhé generace se tato první cena pro rok 2004 výrazně zvýšila, jelikož dosáhla 424.900 Kč s výbavou Classic a motorizací 1.4 MPI (59 kW). V průběhu životního cyklu se však na základě konkurenčních tlaků cena měnila, když například v roce 2009 dosáhla po faceliftu 329 900 Kč, i přes přidání některých dalších prvků do standardní výbavy. V tuto chvíli se tak zdála základní cena Škody Octavia po příchodu druhé generace příliš vysoká. Jednalo se však o výbavový stupeň Prima, který se cenou dostal pod základní výbavový stupeň Classic. Ve chvíli, kdy přišla na trh třetí generace modelu Octavia, její základní verze dostala opět nižší cenu za tentokrát již přeplňovanou motorizaci 1.2 TSI o výkonu 63 kW a výbavový stupeň Active. S jednotlivými generacemi se také výrazně rozšiřovala standardní i příplatková výbava. Ta dosáhla nejširších možností u třetí generace, kterou je možné velmi odlišně dovybavit. S výkonnějším motorem a širokou výbavou se tak

cena z 334 900 Kč mohla zvýšit až na více než 1 000 000 Kč. (Vaverka, 2013) Postupně se podle využívaných technologií a standardů mění také ceny prvků výbavy, například u druhé generace bylo možné pořídit k základním verzím klimatizaci 34 000 Kč (Zajíček, 2004), ale v současnosti je již ve všech verzích prvkem standardní výbavy. Přístupy k těmto cenovým politikám jsou u jednotlivých výrobců odlišné, přičemž někteří nabízejí bohatší standardní výbavy a nabízí minimum příplatkových prvků a tak dále. Níže vyobrazená tabulka popisuje srovnání cenové strategie třetí generace Škody Octavia krátce po jejím příchodu na trh ve verzi Combi s naftovým motorem. Je zde uvedena základní cena vozu s daným výbavovým stupněm a následně je zde cena po srovnání příplatkových prvků na téměř stejnou úroveň. Úroveň je téměř stejná, jelikož některé modely nabízejí odlišné prvky příplatkové výbavy, například vůz Chevrolet Cruze nenabízel LED světlomety, a tak dále.

	Motorizace	Výbavový stupeň	Základní cena	Po dovybavení
Škoda Octavia	2.0 TDI (110 kW)	Elegance Plus	639 900 Kč	729 600 Kč
Ford Focus	2.0 TDCI (103 kW)	Titanium	563 990 Kč	687 890 Kč
Chevrolet Cruze	2.0 VCDi (120 kW)	LTZ	471 200 Kč	512 400 Kč
Peugeot 308	2.0 Hdi (110 kW)	Active+	405 000 Kč	482 700 Kč

Tabulka 7: Porovnání cen s konkurencí

(Zdroj: Vaverka, 2013)

Z hlediska využitých strategií se tedy strategie značky při uvedení každé generace na trh nejvíce blíží hodnotově orientované ceně. Tímto se automobilka snaží nabídnout kvalitní vozy za cenu, kterou jsou ještě schopni přijmout. Tím, v jakých sférách se automobilka na trhu pohybuje, je pro ni toto řešení ideální. Pokud by začala nabízet vůz s vysokou zaváděcí cenou, pravděpodobně by vyvolala rozhořčení a spousta zákazníků by raději zvolila konkurenci. Naopak, pokud by zvolila nízké ceny, tak by toto nastavení nekorespondovalo s image, kterou se snaží automobilka dlouhou dobu budovat a zároveň image v rámci hierarchie koncernu Volkswagen. V počátcích životního cyklu a zejména v jeho dalším průběhu rozhodně také cenu ovlivňuje nastavení cen konkurence, jenž

někteří zaměstnanci automobilky stále kontrolují. Ke konci životního cyklu se vlivem snížených nákladů na propagaci a tak dále cena mírně snižuje, přičemž se může jednat o její snížení formou akčních paketů nebo zmiňovaný model Octavia Tour.

3.2.3 Distribuce

Distribuční strategie se příliš nemění v rámci životního cyklu produktů a v příliš vysoké míře ani mezi jednotlivými generacemi vozu. Mění se zejména se strategiemi pro tvorbu image automobilky a expanzí na jednotlivé trhy. Distribuce probíhá v rámci dealerství, kdy v rámci tvorby image postupně ubývá společných dealerství pro více značek. Je však využíváno velkými skupinami, obvykle zejména v rámci koncernu jako je Auto Jarov, či Autosalon Klokočka a tak dále. V České republice, jakožto domovské zemi této automobilky se kvůli její oblibě využívá oproti ostatním značkám intenzivní strategie, jelikož těchto dealerství je zde opravdu velké množství ve všech krajích České republiky, které v současné době přesahuje počet 200. To je oproti největšímu konkurentovi, kterým je původem korejská značka Hyundai stále velký náskok. Síť dealerství je značka zastoupená i ve většině ostatních zemí. V některých menších jsou však vozy prodávány společně s vozy jiných značek. Většinová část těchto autorizovaných dealerství nabízí současně také servis vozidel či prodej doplňků, jako mohou být například přívěšky, náhradní kola či střešní nosiče, a mnoho dalších.

V rámci existence všech tří generací modelu Octavia se dealerská síť změnila zejména v množství zastoupení na základě postupného expandování společnosti. Při uspořádání dealerství automobilky, kdy vše začíná u výroby vozů, následují importéři pro jednotlivé státy, kteří mají následně pod sebou jednotlivé dealery. S růstem zemí, ve kterých automobilka oficiálně působí, rostlo také množství importérství a s nimi počty dealerů. Společně s růstem prodeje vozů v jednotlivých zemích také roste tlak na zvyšování hustoty dealerské sítě.

Po příchodu III. generace Škody Octavia se společně s přechodem na nový design vozů a rozšířením modelové nabídky rozhodla automobilka změnit po více

než 10 letech i další prvky image společnosti, mezi které patřila také změna velikosti a vzhledu jednotlivých dealerství. Toto rozhodnutí tedy přišlo v roce 2013 s tím, že by většina změn měla proběhnout do závěru roku 2015. Dealeři vozů tedy museli do svých showroomů nákladně investovat, v opačném případě jim nebylo dovoleno ve své činnosti pokračovat. Ve výsledku se opravdu počet dealerství snížil, jelikož to pro některé členy bylo až příliš nákladné. Mimo zvětšení prostoru kvůli více nabízeným modelům se dále měnilo využití barev, log, tvarů či osvětlení, přičemž se jednalo zejména o jejich sjednocení a vytvoření jednotné sítě s individuální úpravou pro jednotlivé státy. Tímto krokem společnost dále posilovala svou marketingovou pozici značky v mezinárodním prostředí, která byla také cílem Růstové strategie 2018. Při té chtěla automobilka dosáhnout zvýšení prodeje vozů na aspoň 1,5 milionu vozů. (<http://www.skoda-auto.cz/news/2013-11-21-nove-showroomy-skoda>)

Logistický proces automobilky zahrnuje více než 10 výrobních závodů v různých zemích světa. Mezi tyto země lze zařadit Českou republiku, Indii, Rusko či Čínu, ale také Slovensko, Ukrajinu či Kazachstán. (Skoda-auto.cz, 2014, <http://www.skoda-auto.cz/news/2014-04-28-logisticky-system>) Jako většina dalších velkých společností, i společnost Škoda Auto využívá mnoho distribučních mezičlánků. V rámci takto velké společnosti s tak velkým množstvím prodaných produktů jiná možnost neexistuje, jelikož společnost působí na více než 100 trzích po celém světě a chystá se vstoupit do dalších, jako je Singapur, Írán či Jižní Korea a jiných v rámci strategie expanze nastavené do roku 2025. Otázkou však nadále zůstává teoreticky možný vstup automobilky na trh do USA, který je obrovský a mohl by nabízet velké obchodní možnosti, avšak taktéž spojené s velkým rizikem z hlediska nákladů a nejistým zájmem amerických zákazníků o tyto produkty. Pakliže by se společnost rozhodla pro expanzi tímto směrem, pak tomuto vstupu tedy musejí předcházet velmi důsledné analýzy a přípravy.

3.2.4 Komunikace

Komunikace se spotřebiteli je pro společnost Škoda Auto velmi rozsáhlou činností využívající mnoha komunikačních kanálů. V největší míře se jedná o kanály s největší působností jako jsou televizní či rádiové spoty a s růstem oblíbenosti internetu, zejména sociálních sítí také rozšíření tímto směrem. Televizní a rádiové spoty jsou pro automobilku nejatraktivnější zejména při uvádění modelů na trh, čili pro etapy zavedení a částečně také růstu. Dále jsou v průběhu životního cyklu využívány při informování veřejnosti o významných změnách, například faceliftu, nových akčních modelech či akčních cenách. Sociální sítě, jako jsou zejména Instagram či Facebook jsou využívány neustále, po dobu celého životního cyklu a napříč celou modelovou paletou. Sociální sítě jsou v současné době hojně využívány veřejností a Škoda Auto, tak jako mnoho jiných, je využívá zejména kvůli neustálému udržování kontaktu s veřejností a také k získávání zpětné vazby. Například oficiální profil automobilky na Facebooku aktivně sleduje k 2.5.2017 194 750 uživatelů, přičemž se každý příspěvek rozšíří ještě mnohem více prostřednictvím sdílení těchto uživatelů, jejich komentářům, a tak dále. Instagramový profil sleduje ke stejnému dni zhruba 50 500 uživatelů.

Spolu s posunem všech generací modelů Octavia se měnil také způsob komunikace společnosti Škoda Auto s veřejností. U první generace byl využíván zejména tisk či televize nebo rádio. Při uvádění druhé generace na trh už byl mezi veřejností částečně rozšířen internet a tak bylo také možné více využívat možnosti, které nabízel. Významnou změnou zejména v počátcích existence druhé generace bylo spuštění internetového konfigurátoru, který potenciálním zákazníkům umožnil si navolit vůz podle preferencí z domova. V roce 2011, tedy ještě v rámci druhé generace, byla uvedena verze konfigurátoru s propracovanější grafikou a možností 3D rotace automobilů a tím lepší možnost prohlédnutí (auta.jenpromuze.cz, 2011, <http://auta.jenpromuze.cz/novinky/648-predstavuje-se-novy-3d-konfigurator-skoda>) Postupně přibývalo internetových portálů se zaměřením na automobily, takže člověk si již nemusel pro čtení novinek, jízdních dojmů či testů kupovat celý časopis a jen si našel potřebné informace. S tím se také rozšiřovalo pole působnosti níže zmíněných eventů pro novináře. Ve chvíli

představování třetí generace byl již internet tak rozšířen, že byl plně využíván interaktivní marketing, zejména z pohledu sociálních sítí. Využití výstav a veletrhů se za celou dobu příliš nezměnilo, jelikož velké autosalóny a další podobné události jsou pro veřejnost a automobilky stále velkým lákadlem.

V průběhu vývoje jednotlivých vozů, který trvá několik let, již společnost postupně zejména prostřednictvím informací tisku vypouští strukturovaným a pečlivě připraveným procesem údaje týkající se nového vozu. Tímto postupným uvolňováním informací automobilka směřuje k udržování zájmu o nový vůz a vzbuzení určité zvědavosti a napětí ze strany veřejnosti. Postupně se kamuflované vozy, označené jako testovací muly, více objevují na silnicích a prostřednictvím zachycení fotografie či úniků informací veřejnosti odhalují. Oficiálnímu představení, jako například u třetí generace Škody Octavia, ještě v poslední době předcházely jízdy se zamaskovanými vozy pro některé novináře v různých destinacích, obvykle odpovídajících charakteru daného automobilu. Ti následně vzbudí další zájem veřejnosti články o prvních jízdách dojmech, a tak dále. Následuje oficiální představení, pro které bývá častým místem, některých z konaných mezinárodních autosalonů, někdy také jiné určené místo, například druhá generace vozu se představila na mezinárodním autosalonu v Ženevě, zatímco třetí generace si svou premiéru odbyla v prostorách muzea automobilky v Mladé Boleslavi.

Následně automobilka prostřednictvím tiskových zpráv informuje veřejnost o veškerých údajích a technických datech. Později se dostávají vozy k novinářům, kteří je testují a píší svá hodnocení prostřednictvím tištěných či internetových článků a vozy se dostávají k dealerům, kde probíhají testovací jízdy a další detailnější představování zákazníkům. Důležité je však spuštění prodeje, které však obvykle bývá naplánováno dříve, než jsou k dostání vozy v showroomech. To probíhá prostřednictvím spuštěním internetového konfigurátoru, kde si může zákazník svůj vůz specifikovat. Objednání vozu, aniž by se s ním zákazník svezl, je v mnoha případech výhodné kvůli následným dlouhým čekacím dobám. Ve stejnou chvíli v největší míře probíhají právě zmiňované reklamní spoty pro zajištění co nejvyšší informovanosti.

Automobilkou jsou také hojně využívány eventy. Ty jsou velmi často tvořeny formou outsourcingu prostřednictvím externích PR agentur, které se přihlašují do vypsaných výběrových řízení na jednotlivé akce a probíhají formou spolupráce mezi zástupci oddělení komunikace automobilky a pracovníky dané agentury. Je však řada dalších eventů, které jsou tvořeny interně. Eventem velkého rozsahu se stal například ten, jenž byl spojen s představením Škody Octavia třetí generace. Tento event jen dokazoval, jak velké má automobilka s tímto vozem plány. Událost se odehrávala v Portugalsku, kde se po několik týdnů střídali na testování novináři z celého světa. Portugalsko je pro eventy značky kvůli poměrně stálému počasí velmi oblíbenou destinací. Těchto eventů je obrovské množství a proto probíhají v mnoha evropských zemích, ale také například v Maroku.

Společnost Škoda Auto lze také velmi často pozorovat prostřednictvím sponzoringu, přičemž se velké míře jedná zejména o světové sportovní aktivity, mezi které lze zařadit každoroční Mistrovství světa v hokeji, kdy je pro televizní přenosy mezi tribunami obvykle vystaven vůz značky nebo každoroční cyklistický závod Tour de France, kde jsou vozy Škoda využívány jako doprovodné a mnoho dalších.

V mnoha ohledech používá konkurence podobné strategie a distribuční kanály jako automobilka Škoda Auto. Z pohledu ČR je však toto vnímání ovlivněno tím, že se jedná o domácí značku, jelikož je více sledována než zahraniční konkurenční značky.

Závěr

Model Škoda Octavia se stal velmi úspěšným vozem. Dosažení tak vysokého objemu prodeje, kdy se od třetí, tedy aktuální generace pravidelně umisťuje mezi 10 nejúspěšnějšími vozy v Evropě a již se vešla také mezi 5 nejprodávanějších a také její úspěchy v Asijských zemích (zejména v Číně, která je pro automobilku velmi důležitá) svědčí o správně zvoleném zacílení vozu a péči o jednotlivé generace. Automobilový trh, který je z velké míry založen na práci se značkou a pověstí, se společnosti Škoda Auto daří dobývat s vozem, který sice historii má, ale zejména v rámci České a Slovenské republiky, přičemž stejně je to i se značkou jako takovou.

Popisované strategie v jednotlivých fázích životního cyklu lze označit jako správně nastavené, jelikož jednotlivé generaci dokážou na základě modelové péče vydržet na trhu dlouhou řadu let a přesto je u nich těžké identifikovat fázi úpadku, ve které by v nějaké míře klesaly prodeje před příchodem nové generace. Svým konkurentům v rámci třídy dokáže být velmi silným soupeřem, kdy je využito zejména odlišného pojetí rozměrů vozu. Mezigeneračně se však vylepšuje využití moderních technologií, design či určitá „vyspělost“ tohoto modelu, která je vhodná pro všetrané využití. Otázkou je uvedení čtvrté generace, která je chystána v rámci několika roků a také expanze na další světové trhy, čímž se mohou prodeje dále zvyšovat. Bude tedy zajímavé zkoumat další fáze vývoje značky spojené s tímto modelem.

Cíl této práce byl prozkoumat péči a přístup k jednotlivým generacím Škody Octavia v rámci všech životních generací a srovnat některé aspekty s nejbližšími konkurenty, přičemž bylo zjištěno, že péče o pravděpodobně nejdůležitější model mladoboleslavské automobilky je navzdory náročnosti automobilového trhu a zákazníků s ním spojených velmi úspěšná, a proto je těžké hledat doporučení, kterými by mohla prodeje ještě zvýšit. Z mého úhlu pohledu bych však doporučoval zvážení cen některých více vybavených verzí, které v mnoha případech přesahují konkurenci a zasahují do vyšších tříd. K sestavení praktické části byla sbírána data z mnoha zdrojů za účelem jisté ucelenosti a využity vlastní zkušenosti a znalosti autora z prostředí automobilky a automobilového trhu.

Seznam literatury

Autohit.cz. *Škoda Octavia – Podrobný pohled do ceníku (online)* 09.01.2013. [cit. 2017-05-10]

Dostupné z: <http://www.autohit.cz/novinky/35442-skoda-octavia-podrobny-pohled-do-ceniku>

Autorevue.cz. *Nová Škoda Octavia: kompletní přehled výbav (online)* 02.03.2004. [cit. 2017-05-02]

Dostupné z: http://www.autorevue.cz/nova-skoda-octavia-kompletni-prehled-vybav_1/ch-20320#articleStart

Autorevue.cz. *Octavia Drive a Octavia Rider: další akční modely z Mladé Boleslavi (online)* 21.07.2003. [cit. 2017-04-29]

Dostupné z: http://www.autorevue.cz/octavia-drive-a-octavia-rider-dalsi-akcni-modely-z-mlade-boleslavi_1/ch-19305

Autorevue.cz. *Škoda Octavia Tour Trumf: stará „oktávka“ za cenu Fabie (online)* 22.08.2009. [cit. 2017-04-25]

Dostupné z: http://www.autorevue.cz/skoda-octavia-tour-trumf-stara-oktavka-za-cenu-fabie_5%20/

Auta.jenpromuze.cz. *Představuje se nový 3D Konfigurátor Škoda (online)* 24.03.2011 [cit. 2017-05-18]

Dostupné z: <http://auta.jenpromuze.cz/novinky/648-predstavuje-se-novy-3d-konfigurator-skoda>

Baborský, J. *Škoda Octavia RS 2.0 TDI DSG 4x4 – Poprvé se všemi čtyřmi (online)* 12.12.2015. [cit. 2017-05-12]

Dostupné z: <http://www.auto.cz/test-skoda-octavia-rs-2-0-tdi-dsg-4x4-poprve-vsemi-ctyrmi-91216>

Blecharz, P. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 255 stran. ISBN 978-80-247-4208-3.

Dostupné z: http://www.ekopress.cz/prilohy/obs_22418.pdf

Boučková, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 stran. ISBN 80-7179-577-1

Broža, P. *Nová Škoda Octavia: kompletní informace (přehled) (online)* 21.02.2004. [cit. 2017-04-24]

Dostupné z: http://www.autorevue.cz/nova-skoda-octavia-kompletni-informace-prehled_1

Broža, P. *Škoda Octavia: historie české legendy (online)* 27.10.2005. [cit. 2017-04-30]

Dostupné z: http://www.autorevue.cz/skoda-octavia-historie-ceske-legendy_2/ch-25030#articleStart

Bureš, D. *Evropský trh v říjnu 2013: Škoda Octavia skončila pátá mezi modely (online)* 20.11.2013. [cit. 2017-05-14]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/evropsky-trh-rijnu-2013-skoda-octavia-skoncila-pata-modely-77908>

Cedrych, M. R.; Nachtman, L. *ŠKODA - auta známá i neznámá*. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-1719-7.

Čeněk, J., Smolík, J., Svatošová V. *Marketing on Social Networks: Content Analysis of Facebook Profiles of Selected Czech E-shops. Trendy ekonomiky a Managementu, Brno*. 26.9.2016 [cit. 2017-04-08]
Dostupné z:
<http://search.proquest.com/docview/1837521562/fulltextPDF/978BAE26BDFB46DEPQ/15?accountid=149301>

ČTK. *Výroba nové Octavie Tour začne v tomto týdnu (online)* 08.11.2010. [cit. 2017-04-28]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/vyroba-nove-octavie-tour-zacne-v-tydnu-52578>

ČTK, VÍT, J. *Škoda: Nová Octavie se dostane mezi nejprodávanější auta světa (online)* 11.12.2012. [cit. 2017-05-12]
Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/auta/aktuality/skoda-nova-octavia-se-dostane-mez-nejprodavanejsi-auta-sveta_255035.html

Dragoun, A. *Škoda Octavia III nabídne celkem pět motorů v osmi výkonových verzích (online)* 28.12.2012. [cit. 2017-05-11]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-octavia-iii-nabidne-celkem-pet-motoru-osmi-vykonovych-verzich-72053>

Duchoň, J. *Škoda Octavia II facelift: detailní představení (online)* 02.10.2008. [cit. 2017-05-02]
Dostupné z: http://www.autorevue.cz/skoda-octavia-ii-facelift-detailni-predstaveni_4

Duchoň, J. *Škoda: motor 2.0 TDI CR 103 kW a další novinky pro Octavii, Yeti i Superb (online)* 15.05.2010. [cit. 2017-05-03]
Dostupné z: http://www.autorevue.cz/skoda-motor-20-tdi-cr-103-kw-a-dalsi-novinky-pro-octavii-yeti-i-superb_3

Dvořák, F. *Škoda Octavia II Combi: lepší, než si umíme přiznat (online)* 16.02.2005. [cit. 2017-05-10]
Dostupné z: http://auto.idnes.cz/skoda-octavia-ii-combi-lepsi-nez-si-umime-priznat-f6h-/auto_testy.aspx?c=A050214_171206_auto_testy_fdv

Fiala, J. *Škoda Octavia – dva dny po představení zahájena montáž (online)* 01.09.2011. [cit. 2017-04-29]
Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/archiv/1245072-skoda-octavia-dva-dny-po-predstaveni-zahajena-montaz>

- Foret, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 275 stran. ISBN 80-7226-811-2
- Horáková, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 stran. ISBN 80-247-0447-1
- Jakubíková, D. *Strategický marketing.: Strategie a trendy. 2., rozšířené vyd.* Praha: Grada Publishing, 2013. 368 stran. ISBN 978-80- 247-4670-8.
- Jirouš, M., Žák, D., *Speciál o ojetině: Škoda Octavia II (2004-2012) (online)* 01.08.2013. [cit. 2017-05-03]
Dostupné z: <http://www.autoweb.cz/special-o-ojetine-skoda-octavia-ii-2004-2012/>
- Karlíček, M. a kolektiv. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 256 stran. ISBN 978-80-247-4208-3.
- Kotler, P., Trias de Bes, F. *Inovativní Marketing – Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 stran. ISBN 80-247-0921-X
- Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3
- Kotler, P., *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 stran. ISBN 80-247-0016-6
- Kotler, P. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 258 stran. ISBN 80-7261-010-4
- Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. *Moderní Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 stran. ISBN 978-80-247-1545-2
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. *Principles of marketing .: Fifth european edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. 1020 stran. ISBN 978-0-273-71156-8.
- Kottás, H. *Škoda Octavia Scout (2014) podrobně: motor z RS TDI a 4x4 s DSG k tomu (online)* 05.03.2014. [cit. 2017-05-12]
Dostupné z: <http://www.autoweb.cz/skoda-octavia-scout-2014-podrobne-motor-z-rs-tdi-a-4x4-s-dsg-k-tomu/>
- Kovařík, T. *Škoda Octavia Combi: V Česku od 364.900 Kč, prodej od dubna (online)* 05.03.2017. [cit. 2017-05-11]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-octavia-combi-v-cesku-364-900-kc-prodej-dubna-video-73226>
- Kumar, N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 stran. ISBN 978-80-247-2439-3

- Láník, O. Škoda v Ženevě: *Octavia RS s motorem 2.0 TDI CR (online)* 26.02.2008. [cit. 2017-04-30]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-v-zeneve-octavia-rs-s-motorem-2-0-tdi-cr-8311>
- Litzman, M. *Z historie Škody – Octavia první generace (online)* 15.08.2007. [cit. 2017-04-25]
Dostupné z: <http://autoroad.cz/historie/20202-z-historie-skody-octavia-prvni-generace>
- Machala, M. *Škoda Octavia facelift oficiálně: Opravdu je čtyřoká (online)* 27.10.2016. [cit. 2017-05-13]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-octavia-facelift-oficialne-opravdu-je-ctyroka-99652>
- ManagementMania.com. *Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). [online]*. Wilmington (DE) 2011-2017, 04.01.2017 [cit. 09.05.2017].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>
- Mayfield, A., *What is social media?* Velká Británie: ICrossing, 8.1.2008, s. 5.
[cit. 2017-04-06]
Dostupné z:
http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf
- McDonald, M., Wilson, H., J. *Marketingový plán – Příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. 576 stran. ISBN 978-80-265-0014-8
- Mička, J. *Škoda Octavia RS 230 – Nejlepší ze všech (online)* 23.09.2015. [cit. 2017-05-12]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/test-skoda-octavia-rs-230-nejlepsi-ze-vsech-89252>
- Mička, J. *Škoda Octavia: Zkusili jsme 1.0 TSI a adaptivní tlumiče. Máme se něčeho bát? (online)* 07.06.2016. [cit. 2017-05-13]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-octavia-zkusili-jsme-1-0-tsi-a-adaptivni-tlumice-mame-se-neceho-bat-idea-95777>
- Mihálik, M. *Nová Škoda Octavia III 2013 je venku. Větší a přesto o 100 kg lehčí (online)* 11.12.2012. [cit. 2017-05-10]
Dostupné z: <http://www.autoforum.cz/predstaveni/nova-skoda-octavia-iii-2013-je-venku-vetsi-a-presto-o-100-kg-lehci/>
- Molnár, Z., *Jak využít sociální sítě v podnikání*. Vysoká škola ekonomická v Praze, katedra informačních technologií, 11.1.2011 [cit. 2017-04-04].
Dostupné z: http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/si_2011_01_11_Molnar.pdf

Odbor 51200, *Anti-dumpingové a anti-subvenční řízení v Evropské unii (online)*. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 4.11.2016. [cit. 2017-03-08].
Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141915.html>

Přikrylová, J., Jahodová, H., *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 stran. ISBN 978-80-247-3622-8

Skodaps.wz.cz. *Od Laurin & Klement ke Škoda Auto (online)* 21.12.2010. [cit. 2017-04-20]
Dostupné z: http://skodaps.wz.cz/skoda_historie.php

Skoda-auto.com. *Výrobní závody (online)* [cit. 2017-04-21]
Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants>

Skoda-auto.cz. *Logistický systém společnosti ŠKODA AUTO (online)* 28.04.2014. [cit. 2017-05-12]
Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/2014-04-28-logisticky-system>

Solomon, M., Marshall G., Stuart E. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 572 stran. ISBN 80-251-1273-X

Smith, L. *The product Life Cycle: A Guide from Start to finish (online)*. Geile - Leon, 23.06.2015. [cit. 2017-03-16].
Dostupné z: <https://geileon.com/blog/product-life-cycle-marketing-management-introduction/>

Storbacka, K., Lehtinen, J. *Řízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 stran. ISBN 80-7169-813-X

Světlík, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 1. vyd. Zlín: Ekka, 1994. 256 stran.

Svoboda, V. *Public relations*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 stran. ISBN 978-80-247-2866-7

Šikl, P. *Škoda Octavia 1.8 TSI – je nový motor úsporný? (online)* 26.02.2017. [cit. 2017-04-22]
Dostupné z: <https://www.tipcars.com/magazin/testy/skoda-octavia-1-8-tsi-je-novy-motor-usporny.html>

Šurkala, M. *Downsizing motoru: opravdu funguje? (online)* 05.09.2016. [cit. 2017-04-27]
Dostupné z: <http://www.svetmobilne.cz/downsizing-motoru-opravdu-funguje/4523>

Švindroch, R. *Škodě Octavia Combi povedený nový motor 1.2 TSI stačí (online)* 13.04.2010. [cit. 2017-05-02]
Dostupné z: http://auto.idnes.cz/skoda-octavia-combi-povedeny-novy-motor-1-2-tsi-staci-fh9-/auto_testy.aspx?c=A100406_164226_auto_testy_fdv

Tomek, G., Vávrová, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 308 stran. ISBN 978-80-86946-45-0.

Trott, P., *Innovation management and new product development*, 4. vyd. London: Prentice Hall – Financial Times, 2008. 620 stran. ISBN 978-0-273-71315-9

Dostupné z:

https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=9hv4GqUq1E0C&oi=fnd&pg=PR17&dq=product+development+innovation&ots=uUCxJ5CSIJ&sig=IxfCojC6NC3W8YRjs5gx2BnrSV4&redir_esc=y#v=onepage&q=product%20development%20innovation&f=false

Vaverka, L. *Škoda Octavia Combi vs. Naftová konkurence: Co koupit? (online)* 24.04.2013. [cit. 2017-05-10]

Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-octavia-combi-vs-naftova-konkurence-co-koupit-74162>

Vaverka, L. *Škoda Octavia nyní za 329.900,- Kč: S klimatizací, ale bez ESP (online)* 17.07.2009. [cit. 2017-05-12]

Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-900-octavia-esp-nyni-329-kc-s-klimatizaci-4300>

Vaverka, L. *Škoda Octavia III může stát i přes milion korun (online)* 27.01.2013. [cit. 2017-05-10]

Dostupné z: <http://www.auto.cz/nejdrazsi-octavia-72583>

Vaverka, L. *Škoda Octavia RS 2013: Překvapení se nekoná, dostane motory z Golfu GTI a GTD (online)* 03.06.2013. [cit. 2017-05-12]

Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-octavia-rs-2013-prekvapeni-nekona-dostane-motory-golfu-gti-gtd-74828>

Vaverka, L. *Škoda Scout: Pět drsných škodovek od roku 2006 do současnosti (online)* 15.02.2014. [cit. 2017-04-20]

Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-scout-pet-drsnych-skodovek-roku-2006-soucasnosti-79549>

Veber, J. a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha. Grada Publishing, 2007. 204 stran. ISBN 978-80-247-1782-1.

Dostupné z:

https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=2ITUVJOgj8IC&oi=fnd&pg=PA7&dq=kvalita+v%C3%BDrobku&ots=y7KVeF5Zyk&sig=mLHlyxQeM4WMA9onw6e1HxT9q50&redir_esc=y#v=onepage&q=kvalita%20v%C3%BDrobku&f=false

Vysekalová, J., Mikeš, J. *Reklama*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 184 stran. ISBN 978-80-247-2001-2

Zajíček, T. *Získali jsme kompletní ceník nové Octavie! (online)* 26.04.2004. [cit. 2017-05-11]

Dostupné z: <http://www.auto.cz/ziskali-jsme-kompletni-cenik-nove-octavie-17012>

Zezulka, L. *Škoda Octavia RS 2.0 TDI – benzín nebo naftu? (online)* 16.10.2006. [cit. 2017-04-23]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-octavia-rs-2-0-tdi-1421>

Zezulka, L. *Škoda Octavia Laurin Klement: liftback, kombi i 4x4 (online)* 06.09.2006. [cit. 2017-04-26]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-octavia-laurin-klement-liftback-kombi-i-4x4-cenik-13323>

Zezulka, L. *Nová Škoda Octavia Combi za 499.900 Kč (online)* 23.09.2017. [cit. 2017-04-25]
Dostupné z: <http://www.auto.cz/nova-skoda-octavia-combi-za-499-900-kc-16609>

Žák, D. *Škoda Octavia 1.6 TDI (online)* 04.12.2009. [cit. 2017-04-30]
Dostupné z: <http://www.autoweb.cz/skoda-octavia-1-6-tdi/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingový mix	9
Obrázek 2: Úrovně produktu	11
Obrázek 3: Výrobek.....	14
Obrázek 4: Distribuční cesty.....	20
Obrázek 5: Komunikační proces	23
Obrázek 6: Životní cyklus produktu	28
Obrázek 7: Porovnání cen modelů Octavia a Octavia Tour	64
Obrázek 8: První ceny Škody Octavia v ČR.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 : Rozměry I. generace	42
Tabulka 2: Prodané vozy I.generace	48
Tabulka 3: Rozměry II.generace	49
Tabulka 4: Prodané vozy II. Generace	56
Tabulka 5: Rozměry III. generace	58
Tabulka 6: Prodané vozy III. generace	63
Tabulka 7: Porovnání cen s konkurencí	66

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Jan Bochenek		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Životní cyklus (vybraného) produktu a změny strategií v jeho fázích		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	82		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zaměřuje na zkoumání životního cyklu produktu ve spojitosti s analýzou automobilu Škoda Octavia, kdy jsou analyzovány jeho všechny tři novodobé generace. Cílem je zjistit, zda jsou strategie, které jsou při péči o tento vůz úspěšně zvolené a zvyšují objemy prodaných vozů. Pro ucelenost praktické části bylo využito sběru dat z mnoha zdrojů a vlastní zkušenosti autora z prostředí automobilky. Analýzou bylo zjištěno, že strategie jsou zvolené správně, jelikož objemy prodeje první a druhé generace nezačaly klesat před příchodem nové generace a je tedy obtížné v rámci životního cyklu identifikovat fázi úpadku. Úspěšný je rovněž mezigenerační vývoj, kdy třetí generace modelu dosáhla například v Evropě velmi vysokých umístění v prodejnosti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Strategie, životní cyklus produkt, marketingový mix, Škoda Octavia		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Jan Bochenek		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Product life cycle of the (chosen) product and changes of strategies during all phases		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	82		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	7		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The diploma thesis focuses on research of a product life cycle in connection to Skoda Octavia car analysis, where all the three modern generations are analysed. The goal is to find out if the strategies used during all phases were successfully selected to maximise the sales. Various data sources, as well as authors personal experience from the automotive industry, were used to ensure the data integrity. The analysis leads to a conclusion that the strategies were chosen correctly as the sales volume for the first and second generation did not drop until the introduction of the new generation. It is therefore challenging to set an exact lifecycle decline phase. The intergeneration development has been successful as well, for example, the third generation achieved significant sales ranks on the European market.</p>		
KEY WORDS	Strategy, product life cycle, marketing mix, Škoda Octavia		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			