

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

Analýza prodeje vozu Škoda Octavie v České republice z pohledu zavádění nových modelových výbav

Bc. Václav Doležal

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

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

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

V Mladé Boleslavi dne 10.5. 2016

Děkuji doc. Ing. Marii Hesková, CSc. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
ÚVOD	8
1 Marketing	9
1.1 Marketing inovací	10
1.2 Marketingová komunikace.....	12
1.3 Zkoumání kognitivního prostoru	13
1.4 Utváření přínosu pro zákazníky.....	15
1.5 Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group)	16
2 Význam automobilového průmyslu pro ČR.....	20
2.1 Vliv automobilového průmyslu na export.....	21
2.2 Investice spojené s automobilovým průmyslem	23
2.3 Vliv automobilového průmyslu na zaměstnanost v České republice	24
2.4 Přehled průměrných platů v automobilovém průmyslu podle krajů	25
3 Historie společnosti Škoda Auto	27
3.1 Transformace ŠKODA AUTO po roce 1989.....	28
3.2 Modelové portfolio Škoda Auto	32
4 Analýza výbavových stupňů modelu Octavie	35
4.1 Přímí konkurenti vozu Škoda Octavia na českém trhu	38
4.2 Prodeje vozu Škoda Octavia liftback podle výbav	40
4.3 Prodeje vozů Škoda Octavie Combi podle výbavových stupňů.....	45
5 Vyhodnocení zavádění modelových výbav	50
5.1 Bostnoská matice pro model Škoda Octavie liftback.....	50
5.2 Bostnoská matice pro model Škoda Octavie combi	52
5.3 Úspěšnost zavádění nových výbavových stupňů	53
Závěr	57
Literární zdroje	58
Seznam obrázků a tabulek	61

Seznam použitých zkratek a symbolů

ČR	Česká republika
HDP	Hrubý domácí produkt
BCG	Boston Consulting Group
TPCA	Toyota Peugeot Citroen Auto
SBU	Strategic business unit
ČSÚ	Český statistický úřad
SDA	Svaz dovozců automobilů
L&k	Laurin & Klement
VW	Volkswagen
CNG	Compressed natural gas

ÚVOD

Cílem práce bylo provést predikci vývoje trendů modelových výbav vozů Škoda Auto na základě analýzy prodeje vozů Škoda Octavia liftback na trhu České republiky a zhodnotit úspěšnost zavádění nových modelových výbav.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. V první části diplomové práci popisují produktové inovace a důležitost těchto inovací pro společnost a způsob marketingové komunikace nových výrobků. Pro analýzu produktového portfolia byla vybrána matice Bostonské konzultační skupiny (BCG), která byla aplikována v praktické části práce na základě získaných dat. Pro teoretickou část práce byla využita rešerše odborných pramenů převážně domácí provenience.

Druhá část práce – analytická, se zabývá analýzou transformací automobilového průmyslu v České republice po roce 1989. V kapitolách poukazují na význam automobilového průmyslu pro českou ekonomiku. Zaměřují se na vliv automobilového průmyslu na zaměstnanost, hrubý domácí produkt (HDP). Analyzují data prodeje osobních aut v ČR z pohledu automobilového průmyslu z hlediska jejich přínosů a případných negativ pro českou ekonomiku. V nezbytné míře je uvedena historie společnosti Škoda Auto, poukazují na důležité milníky v historii společnosti. Důležité místo zaujímá analýza současného portfolia vozů Škoda Auto. Pro analytickou část diplomové práce byly využity sekundární data především z odborné literatury, časopisů, oficiálních stránek společnosti Škoda Auto a z internetových zdrojů. Pro tvorbu tabulek a grafů, které analyzují statistická data, byly využity číselné databáze Českého statistického úřadu.

Třetí část – praktická část DP, se zabývá analýzou prodeje vybraných výbav, které Škoda Auto nabízí u svého modelu Octavia a hodnotí úspěšnost zavádění nových modelových výbav na trhu České republiky. Data pro hodnocení byla získána od společnosti Škoda Auto. Výsledky analýzy byly využity pro konečnou analýzu úspěšnosti pomocí matice BCG.

V závěru kapitoly je vyhodnocena úspěšnost zavedení nových modelových výbav na českém trhu.

1 Marketing

Pod pojmem marketing si můžeme představit souhrn aktivit a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení našich stanovených cílů (Foret, Procházka, Urbánek, 2003). Pojem marketing má nesčetně různých definic. Marketing je především založen na vztazích se zákazníky, proto je pro firmy velmi důležité se soustředit na zákazníka a přesvědčit zákazníka o našich produktech a aktivitách. (Hanzelková, Křekovský a spol., 2009)

„Podle pana Vajnera, marketing obnáší hlubokou znalost firemní problematiky, trhu, konkurence, výrobků. Zdaleka ho nemůže dělat kdekdo. Musí k tomu mít nadání, schopnosti i odborné znalosti.“ (Vajner, 2012, s.143) S tímto tvrzením se spojuje, že mít kvalitní marketing není samozřejmostí a je obtížně vybudovat si kvalitní marketing bez potřebných vědomostí a zkušeností.

V diplomové práci se zabývám zaváděním nových modelových výbav u modelu Škoda Octavie a bez kvalitní strategie by model nebyl, tak úspěšný jako je dnes. Škoda Auto využívá pro svou propagaci různé marketingové strategie. Jednou z nejdůležitějších marketingových strategií jsou inovace, které do svých vozů musí zavádět. Pokud by tuto část firma vynechala, nebyla by konkurenceschopná. Po uvedení nového modelu na trh se musí firma dále o model zajímat a provádět průběžně inovace. Automobilky většinou počítají s prodejem vozu (životním cyklem) na 8 let. Marketingová strategie vytyčuje v průběhu životního cyklu aktivity, které mají za cíl udržet model stále atraktivní. Během životnosti modelu automobilky zpravidla dvakrát do roka provádí modelovou péči o vůz. To znamená, každý půl rok se snaží do vozu zimplementovat novější výbavu, aby vůz byl stále konkurenceschopný, i když už je v polovině svého životního cyklu. Další proces spojený s inovací výrobku je zdokonalování vozu, aby vůz zvyšoval svoji kvalitu. Například pokud se zjistí, že po určité době je nějaký komponent nevyhovující nebo náchylný k poruše, tak se do vozu přestává dodávat a vybere se jiná vhodnější alternativa. Tyto výměny komponentů a zavádění nových doplňkových výbav se většinou dějí během modelové péče, která u Škody Auto probíhá dvakrát ročně. Další inovací, s kterou automobilky na trh přicházejí je zavádění nových modelových výbav, aby se zákazník mohl odlišit od „klasického“ sériového vozu. Po 4 letech

většinou přichází facelift vozu, který se snaží vůz více zatraktivnit po designové části a spolu s tím přináší i novější technologie do vozu.

Nové inovace jsou předmětem marketingová komunikace, která se snaží zákazníka informovat o nových modelech, výbavách. Dobrá marketingová komunikace může získat nové zákazníky, kteří jsou zpravidla nerozhodnutí a rozhodují se o koupi nového osobního automobilu.

K efektivnímu positioningu je nutné vybrat vhodné nástroje marketingové komunikace směřované na stávající i potenciální zákazníky. Pro výběr komunikačních nástrojů na dnešním konkurenčním trhu musí firmy znát nákupní chování zákazníků a pořizovat databáze informací o zákaznících. Informace o kupním rozhodování zákazníků slouží pro produktové inovace a vývoj nových produktů, resp. produktových řad. S rostoucí konkurencí, rostoucí informovaností zákazníků firmy hledají nové možnosti přidané hodnoty produktů, které jsou významné pro vybrané segmenty zákazníků.

1.1 Marketing inovací

Podniky jsou vystaveny obrovskému tlaku inovačních problémů. Tendence, které tento tlak způsobují, není možné jednoduše odbýt a firmy se musí stále rychleji reagovat na potřeby trhu. Rostou výdaje spojené s vývojem produktů z důvodu technologického pokroku. V současné době etapa vývoje produktů, která předchází vlastnímu uvedení produktu na trh, může představovat polovinu jeho životního cyklu. Současně se díky globalizaci a revoluci v oblasti informačních technologií rozšířily konkurenční podmínky. *„I přes projevující se nasycení trhů vznikají další nové potřeby a rostou požadavky na výrobky, které podniky vnímají jako nové šance trhu pro inovaci výrobků a koncepty pro přežití. Nové výrobky rozhodují o budoucnosti podniku a rychlost inovačních procesů rozhoduje o konkurenčních výhodách.“* (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s.24)

V rámci managementu inovací leží tato zodpovědnost na technologickém managementu, který musí monitorovat technologický vývoj a jeho možnosti aplikace. Druhým dominantním prvkem v inovačním procesu je samotné chování cílových zákazníků. Nezastupitelnou zodpovědnost má oblast tzv. marketingu inovací, který by měl analyzovat nové módní vlny a trendy pomáhat novým produktům nacházet své zákazníky.

Od inovací výrobků si firmy slibují větší prodeje, s tím souvisí i vyšší výnosy. Na druhou stranu jsou zde i velká rizika. Pokud se inovace nepovede nebo nebude přijata trhem, hrozí firmě velké ztráty, které jsou nezvratné. Nové inovace souvisí se značným objemem finančních prostředků firmy a na samotném procesu se podílí profesionálně zdatní zaměstnanci. Riziko inovací je možné do značné míry zmírnit, pokud budou podpořeny širokým množstvím informací a poznatků a budou se využívat sofistikované přístupy marketingu inovací. Pro marketing inovací je důležité vybudovat informační databáze a provádět marketingové výzkumy zákaznických potřeb a nákupního rozhodování.

„Inovací rozumíme nový druh podnikově subjektivního předmětu (výrobek nebo proces), který není nutno pouze „vynalézt“, ale který se musí prosadit jak v podniku, tak i navenek. Rozlišujeme inovace výrobků a inovace procesů. Z pohledu marketingu se jedná především o inovaci produktu, avšak s inovací výrobku souvisí i novace procesů.“ (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s.25)

Krok	1	2	3	4	5
Trh - Informace	Analýza trhu	Kreativita trhu	Odhad akceptace	Analýza pozic	Tržní test
Fáze Inovace	Rozpoznání problémů	Generování nápadů	Výběr hodnocení	Strategický vývoj	Operativní vývoj
Technika - Informace	Technická analýza	Technická kreativita	technická proveditelnost	Controlling výzkumu a	Technické testy

Obr. č. 1 - Ideální fáze inovačního procesu

Zdroj: Trommsdorff, Steinhoff – Marketing inovací, 2009, s. 26, vlastní úprava

Následující text obsahuje komentář k významu jednotlivých fází inovačního procesu.

1. Rozpoznání problému představuje podnět. Tím může být vývoj mimo podnik, např. nové potřeby zákazníka nebo konkurence, popř. podniková hospodářská situace, např. snižující se podnikový výsledek. Mnohá pozorování mohou upozornit na potřebu inovace výrobku. V následující fázi musí být promyšleno, jak nejlépe na tuto potřebu reagovat.
2. Při hledání nápadů může významně přispět kreativita pracovníků, která může být ještě rozvíjena pomocí kreativních metod, jakými je např. Brainstroming,

a také externí zdroje, např. interview se zákazníky často přináší podněty a nápady pro nové výrobky.

3. Měřeno podle přínosu k úspěchu/neúspěchu je ještě důležitější než generování nápadů jejich výběr, hodnocení a stanovení priorit.
4. Nápady, které se nacházejí ve fázi selekce, se následně dostávají do fáze projektů. V rámci strategického vývoje se plánuje, kontroluje a v případě potřeby upravuje doba, intenzita a rozpočet projektu. Analýzy ukazují, jak cíloví zákazníci vnímají inovaci ve vztahu k alternativním výrobkům. Z nich pak můžeme odvodit pozici, která slibuje největší úspěch.
5. Nový výrobek je krátce před uvedením na trh. Technické zkoušky funkčnosti a trhu jsou součástí operativního vývoje. Odchylky od potřeb zákazníků a ostatní překážky, které brání akceptaci, musí být nyní ještě rozpoznány a odstraněny. Nový výrobek je nutné stále zkoumat pohledem zákazníka po stránce užítku.
6. Zvláště důležitá je poslední fáze inovačního procesu, a to marketingová komunikace. Ta musí zajistit, aby objektivní a subjektivní znaky výrobku byly cílovými zákazníky vnímány jako vhodné a užitečné. Více než statistiky o obratu přináší šance pro zlepšení výrobků nebo dokonce následné inovace trvalá zpětná vazba z trhu. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009,s.26)

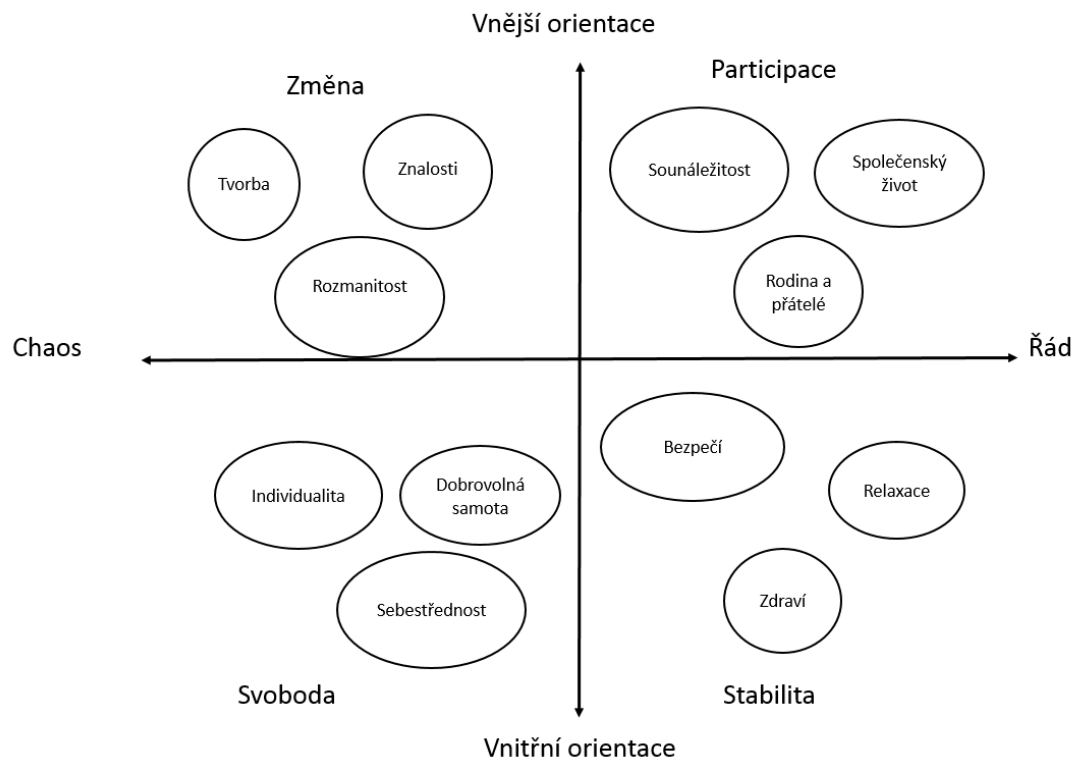
1.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace strategicky završuje procesy segmentace, targetingu a positioningu. Tato část strategického postupu je podstatná, jelikož toto sdělení musí zákazníka přesvědčit o přednostech produktu a ukázat, jak se náš produkt liší od konkurence. Forma sdělení pro naše potencionální zákazníky by měla být spojena s firemní strategií. Komunikační strategie lze zaměřit z různých hledisek např. podle přístupu doporučeného autory Patti a Frazerem (Broderick a Picton, 2005). Autoři identifikují osm přístupů, které mohou být použity v marketingové komunikaci.

1. Genereciká strategie – nerozlišuje mezi jednotlivými značkami, ale důraz je kladen především na propagaci určitých produktů, než na budování povědomí o značce.
2. Preemptivní strategie – obecnou zprávu propojuje s tvrzením, že je daná značka něčím výjimečná. Konkurenti pak s tímto tvrzením nemohou soutěžit bez toho, aby jejich komunikace nevypadala, že prvního konkurenta pouze napodobuje.
3. Strategie unikátní prodejní vlastnosti (USP) – komunikace je založena na unikátní vlastnosti produktu, která jej odlišuje od konkurence.
4. Strategie image značky – se soustředí na vybudování dobré image značky. Tuto strategii je dobré použít na trhu, kde jsou si produkty dost podobné.
5. Strategie positioningu – je chápána jako snaha vytvořit určité místo na trhu, který značku odliší od jiných konkurentů. Strategii lze použít na trhu, kde je vůdčí značka a snažíme se proti ní vymezit.
6. Rezonanční strategie – komunikace je založena na, tom že u cílové skupiny vyvolává dřívější zkušenosti a myšlenky, které jsou pro ni relevantní.
7. Emocionální strategie – tato strategie se snaží u cílové skupiny vyvolat emoce.
8. Informační strategie – se snaží přinést co nejvíce informací. Tato strategie je vhodná u produktů, které nejsou příliš známy a zákazníka je potřeba racionálně přesvědčit.

1.3 Zkoumání kognitivního prostoru

Současní zákazníci mají potřeby dvojího typu a to existujících potřeb a latentních potřeb. Existující potřeby jsou ty, které zákazník v současné chvíli cítí a je pro něho jednoduché je vyjádřit. Latentní potřeba je to, že zákazník neumí svoji potřebu vyjádřit nebo nevěří, že by ji mohlo něco uspokojit. V tomto případě musí přijít firma, která takovou potřebu uspokojit umí. Jako příklad si můžeme uvést firmu Sony. Sony se podařilo rozpoznat latentní potřebu „přenosnou hudbu“ a pro ni vytvořilo produkt walkman.



Obr. č. 2 - Kognitivní prostor zákazníků

Zdroj: Kotler, Dipak, Maesincee – Marketing v pohybu, 2013, vlastní úprava

Podle tvrzení autora Kazuaki Ushikubo, potřeby zákazníků lze vyjádřit v podobně struktury prvků, které se mění spolu s tím, jak se jednotlivci vyskytují v různých prostředích nebo jak procházejí různými fázemi životního cyklu. Ushikubo uvádí dva nejdůležitější faktory, které stimulují lidské tužby: „chaos a řád“ a „vnější a vnitřní orientaci“ (Ushikubo, 1986). Tyto dvě dimenze vytvářejí souřadnicovou síť, do níž lze umístit čtyři základní tužby: touhu po změně, participaci, svobodě a stabilitě. Zmíněné tužby představují osobní „kognitivní prostor“. Ushikubo do jeho čtyř kvadrantů rozmisťuje dvanáct faktorů z Murrayova seznamu lidských potřeb (viz obrázek č. 2). Z těchto základních tužeb vycházejí různé životní styly popsané na obrázku č. 3. (Kotler, 2013)

Subprostor	Faktory tužeb	Smysl
Změna	Rozmanitost	Chci čas od času měnit svůj životní styl
	Znalosti	Chci víc vědět
	Tvorba	Chci dělat věci, co mě obohatí
Participace	Rodina a přátelé	Chci si příjmeně užívat s rodinou a přáteli
	Sounáležitost	Chci být jako ostatní
	Společenský život	Chci pobýhat ve společnosti mnoha různých lidí
Svoboda	Sebestřednost	Chci žít, jak se mi zlíbí, bez ohledu na druhé
	Individualita	Chci se od druhých zřetelně odlišovat
	Dobrovolná samota	chci mít svůj vlastní svět, oddělený od druhých
Stabilita	Relaxace	Chci relaxovat a odpočívat
	Bezpečí	Chci být v bezpečí
	Zdraví	Chci být duševně i tělesně zdrav

Obr. č. 3 - Kognitivní subprostor zákazníků a faktory potřeb

Zdroj: Kotler, Dipak, Maesincee – Marketing v pohybu, 2013, vlastní úprava

Kognitivní prostor zákazníků vytváří pro prodejce nové podnikatelské příležitosti. Tato metoda jim pomáhá s odhalením latentních poptávkových možností a získání nových zákazníků. Avšak je důležité brát na vědomí, že každý nápad spojený s latentní potřebou by měl vytvářet skutečné přínosy pro zákazníky.

1.4 Utváření přínosu pro zákazníky

Současný zákazník se potýká s obrovským množstvím nabídek na různé výrobky nebo služby na „každém rohu“. Přitom je důležité si uvědomit, že každý zákazník je kognitivně a finančně omezen. Pokud marketér chce správně poznat potřeby zákazníka, musí zákazníka pochopit. Je podstatné, aby marketér věděl, o čem zákazník přemýšlí, co chce, jak si počíná a co mu dělá starosti. Dále je důležité

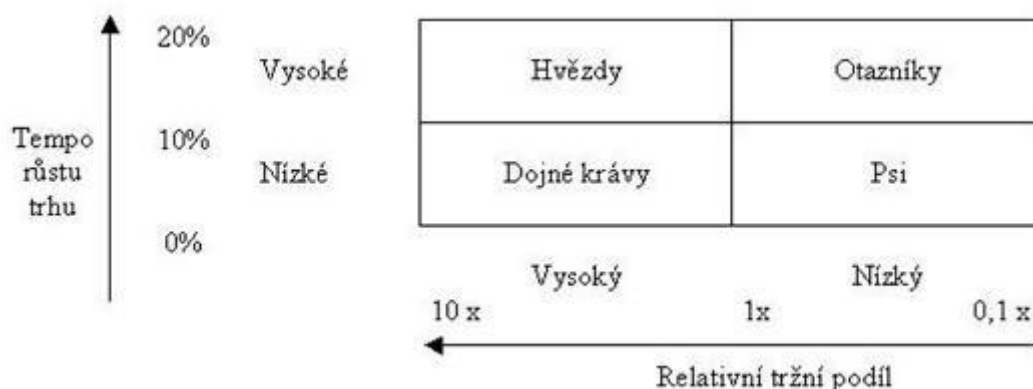
sledovat, koho nebo co zákazníci obdivují, s kým komunikují a kdo nebo co je ovlivňuje.

1.5 Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group)

Ve své praktické části využijí k analýze nejznámější analýzu portfolia, kterou vyvinula Boston Consulting Group a která se zkráceně označuje jako BCG portfolio (matice BCG). Tento ekonomický nástroj mi pomůže analyzovat zavádění nových modelových výrobav a pomůže mi s určením úspěšnosti jejich úspěšností na trhu. Skupina Boston Consulting Group založila tento model na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu; tyto dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti. (Jakubíková, 2013)

Na vertikální ose bostonské matice najdeme tempo růstu trhu jako externí faktor a na horizontální ose relativní tržní podíl jako interní faktor. Relativní tržní podíl se stanoví jako poměr vlastního podílu obchodní činnosti k tržnímu podílu největšího konkurenta. Tržní růst (vývoj objemu prodeje dané komodity) se odvozuje ze statistických analýz. Poloha se vyjadřuje kruhem, jehož průměr vyjadřuje velikost obratu. (Wöhe, 2007)

Tempo růstu trhu (na vertikální ose) je vyjádřeno v procentech. Je ztotožňováno s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů – vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu a růst znamená vyšší tržby. Tempo růstu trhu je výrazem životaschopnost jednotlivých tržních segmentů. Vertikální osa je rozdělena na dva díly od 0 do 20% růstu, i když v praxi může být dosaženo vyšších hodnot. Za mezník mezi pomalým a vysokým tempem růstu trhu je považována hodnota 10%. Tempo růstu trhu může nabývat i záporných hodnot, obvykle od 0 do -5. (Jakubíková, 2013, s.133)



Obr. č. 4 - Graf bostonské matice

Zdroj: Jakubíková, Strategický marketing, 2013, s.134

„Do grafu této matice se podle růstu trhu a relativního podílu umisťuje sledovaná strategická podnikatelská jednotka (dále jen SBU) s tím, že kruh vyjadřuje i její objem prodeje, a tím i význam pro celkový obrát firmy a do jisté míry i pro cash-flow. BCG předpokládá, že každá jednotka najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice. Pro tyto kvadranty našla konzultační skupina specifická jména, a to „dojné“ nebo také „peněžní krávy“, „hvězdy“, „psi“ a „otazníky“, a jednotlivé kvadranty zároveň podrobně charakterizovala. Obojí je založeno v podstatě na množství prostředků, které jednotlivé kvadranty pro firmu vytváření anebo které od firmy vyžadují. V případě záporného tempa růstu se jedná o kvadranty pojmenované „bídni psi“ a „odpadkový koš“.“(Jakubíková, 2013, s. 134)

Jednotlivé kvadranty matice BCG

Otazníky jsou SBU, které mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice vykazuje znaky nestability. Velký růst trhů, na nichž operují, vyvolává relativně velké finanční potřeby, na druhé straně vykazují značné šance, které lze využít za předpokladu, že vhodnými strategickými operacemi s nástroji marketingového mixu podaří zvýšit na těchto nadějných trzích jejich relativní tržní podíl.(Jakubíková, 2013)

Hvězdy jsou SBU, jako například produkty či skupiny produktů s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu a s možností dosáhnout tržního postavení (pozice, podílu na trhu) ve fázi zralosti. Neznamená to ovšem, že strategická podnikatelská jednotka v roli hvězdy vytváří vždy takový objem hotových peněžních prostředků, který stačí pro pokrytí vlastních potřeb. V určité fázi může vytvářet dočasný přebytek finančních zdrojů, i když v předchozích fázích cyklu tržní živostnosti bylo nutno

značné prostředky do ní investovat. Firma očekává, že tyto jednotky budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku, a proto musí na podporu jejich postavení vynakládat značné peněžní prostředky; hlavním zdrojem jsou SBU v pozici dojně krávy. Jestliže se u SBU v pozici hvězd zpomaluje tempo růstu tržeb (tempo růstu trhu klesne pod 10%), stávají se postupně hvězdami dojnými krávami. (Jakubíková, 2013)

Dojně (peněžní) krávy jsou SBU, které se marketingově angažují na mírně rostoucích či stagnujících trzích, na nichž si zatím udržují dobrou tržní pozici. Jsou typické tím, že vytvářejí značné množství peněžních prostředků, většinou mnohem větší, než je zpětně investováno do udržení jejich podílu na trhu. Jejich relativně velké finanční přebytky jsou nezbytné pro i pro ostatní skupiny portfolia, zejména ty SBU, které zaujímají pozici hvězd. Dojně krávy jsou hlavním činitelem pro zajištění přijatelné míry likvidity a objemu zisků. Při tvorbě strategie je však nutno brát na vědomí, že tyto SBU mají jako vydatný zdroj tržeb omezenou životnost, protože operují na trzích s nulovou nebo jen malou nadějí na přijatelné přírůstky poptávky. (Jakubíková, 2013)

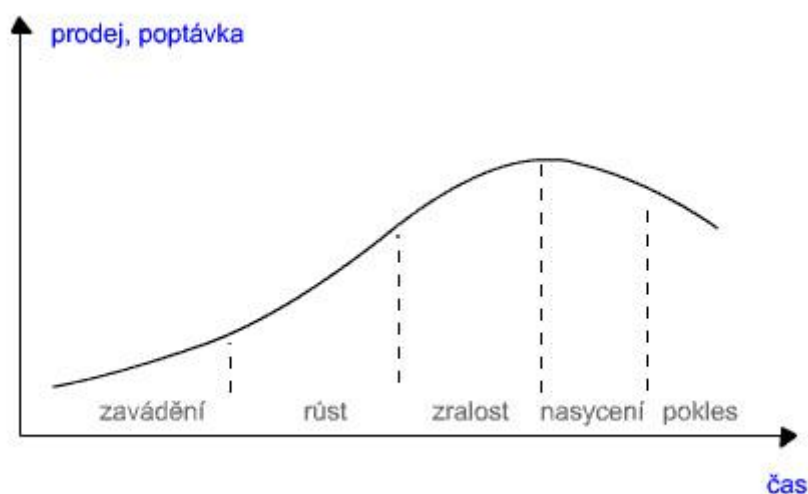
Psi jsou SBU, které uskutečňují své marketingové operace na trzích s nízkým tempem růstu, a navíc vykazují nízký relativní tržní podíl. Nejsou perspektivní a pro firmu neznamenaají do budoucnosti ani ziskové naděje, ani příslib hotových peněz. Ačkoliv vykazují účetní zisk, veškeré tyto prostředky musí být zpětně reinvestovány do udržení jejich relativního tržního podílu. Při tvorbě strategie je nutno rozhodnout, zda aktivity této SBU utlumit či zcela eliminovat, případně zda uskutečnit rozsáhlé investice zaměřené na radikální změnu jejich postavení na dosavadních trzích či se orientovat na vstup na jiné, nadějnější trhy. (Jakubíková, 2013)

Strategie spojené s portfoliem BCG lze charakterizovat:

- Strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových SBU
- Strategie zachování stávajícího tržního podílu bez výrazných změn
- Strategie snížení tržního podílu
- Strategie opuštění trhu

V souvislosti s BCG je potřeba brát v potaz i životní cyklus výrobku. Výrobek velmi často začíná v pozici otazníku a následně se pohybuje proti směru hodinových

ručiček od otazníku ke hvězdě, k dojně krávě a později končí v pozici psa. Obrázek č. 5 níže vyobrazuje typický životní cyklus výrobku



Obr. č. 5 - životní cyklus produktu

Zdroj: Kotler, Keller, Marketing, management, 2013

Zaváděcí fáze s sebou přináší vysoké náklady na výzkum, vývoj, přípravu výroby a uvedení výrobku na trh. Zákazník se teprve seznamuje s výrobkem a překonává svojí nedůvěru. Prodeje dosahují nízkých hodnot a podnik tak vytváří ztrátu. (Zikmund, @2010)

Růstová fáze. Jak již název napovídá, v této fázi výrazně roste objem prodeje a zvyšuje se poptávka po výrobku. Stoupá množství produkce, obrat a hlavně zisk, který splácí výrobci finanční oběť, kterou dotoval produkt v zaváděcí fázi. První kupující uskutečňují opakované nákupy, k nim se připojují noví zákazníci. Konkurence sílí a tak dochází ke zvyšování napětí mezi konkurenty. Pokud se podnik dostane do této fáze, znamená to, že se na trhu prosadil.

Fáze zralosti. Tempo růstu tržeb a zisku se zpomaluje. Produkt se dostává na vrchol svých prodejních možností, kde se na nějaký čas ustálí. Postupem času na trh přicházejí konkurenti s lepší či levnějším výrobkem. To odstartuje pokles prodeje výrobků, snížení tržeb a zisku. Méně konkurenceschopní výrobci opouštějí tento trh.

Fáze nasycení. V této fázi dochází k prudkému poklesu prodeje. Výrobek je považován za zastaralý. Kvůli klesání zisků a hrozbě záporného zisku bude firma donucena k ukončení výroby, snížení nákladů na prodej a výrobu, inovování výrobního procesu nebo inovaci produktu. (Wöhe, 2007)

2 Význam automobilového průmyslu pro ČR

Obsah kapitoly se bude zabývat významem a postavením automobilového průmyslu v České republice. Automobilový průmysl v ČR patří mezi hlavní pilíře české ekonomiky. Na našem území, v současné době, působí několik významných automobilek, které mají ve výrobním programu výrobu osobních i nákladních vozů. Osobní vozy vyrábí na našem území společnosti TPCA, Hyundai a Škoda Auto. Mezi významné výrobce nákladních vozů lze považovat společnost Tatra, Liaz a Avia. Automobilový průmysl zaměstnává významný počet pracovníků České republiky, v roce 2014 to bylo 112 877 lidí. To je nárůst o 3,27 % oproti roku 2013 (Finanční noviny, @2015). Na automobilky je napojena řada dodavatelů, kteří pro ně vyrábí mj. komponenty do vozů nebo poskytují různé služby od úklidu až po různé právnické služby.

Česká ekonomika je silně závislá na průmyslu. Na podnikové ekonomice se průmyslová výroba podílí 47,3 %. Statistiky ČSÚ dokládají, že automobilový průmysl se podílí na 24,7 % celkové průmyslové produkci v České republice. Na základě této statistiky lze tvrdit, že automobilový průmysl je velmi důležitý pro českou ekonomiku, jelikož se podílí významně na HDP. (Pecák, @2015)

To, že je česká ekonomika silně navázaná na automobilový průmysl, dokládají výše uvedené statistiky z ČSÚ. Ve společnosti vznikají otázky, zda není Česká republika až moc spojená s automobilovým průmyslem. V případě výrazného útlumu produkce vozů, a to nejen na našem území, by to mělo přímý dopad na naše HDP. Naskytují se ovšem i teorie přesunu výroby do zemí s nižšími náklady na mzdy. Avšak tuto hrozbu vyvrací ředitel Martin Jahn ze Svazu automobilového průmyslu (dále jen SVP). V rozhovoru pro Hospodářské noviny tvrdí, že automobilky v České republice nainvestovaly obrovské peníze do továren a vývoje, a proto se v nejbližších 20 až 30 letech nepočítá s přesunem výroby do jiných zemí. (Šitner, @2015)

Česká republika je optimálním partnerem pro automobilky, jelikož je zde vybudovaná infrastruktura dodavatelů a bylo by velmi finančně náročné přesouvat výrobu do „levnějších“ zemí. V praxi už bylo ověřeno, že dovoz automobilů z Číny, je velmi nákladný a zdlouhavý proces. Proto zatím nehrozí přesun do asijských

zemí. Pan Jahn ze SVP avšak poukazuje na nedostatek kvalifikované pracovní síly v ČR. Automobilkám chybí především kvalitní inženýři, IT specialisté a vývojáři.

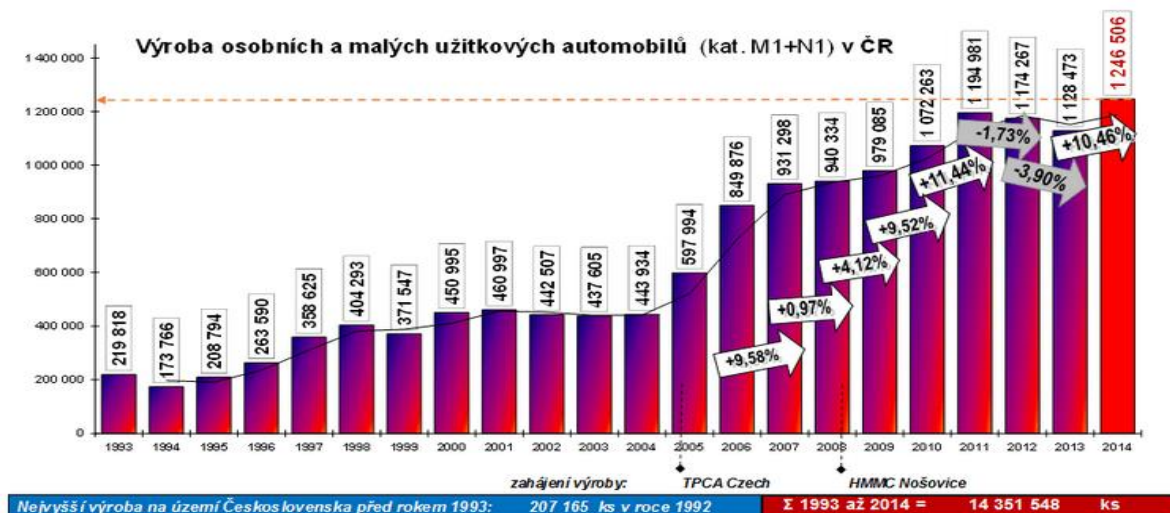
Tento nedostatek kvalifikované pracovní síly poukazuje na slabé propojení školního systému s praxí.

Agentura CzechInvest ve své publikaci Automotive Industry in The Czech Republic (2009) uvádí, že Česká republika má jednu z největších koncentrací výroby a výzkumu související s automobilovým průmyslem. V této publikaci se mj. uvádí, že společnost Ernst & Young ve svém žebříčku European Investment Monitor označila Českou republiku za nejlepší zemi na světě pro lokalizaci továren výrobců autodílů ve třech letech po sobě. Uvedené je spojeno s možností se stát partnerem automobilek působících na našem území, ale i v okolních zemích, jako je Slovensko nebo Polsko.

2.1 Vliv automobilového průmyslu na export

Pro český export jsou typické výrobky s vysokým obsahem přidané hodnoty, kdežto dříve tomu bylo naopak. Toto svědčí o tom, že české firmy se stávají více konkurenceschopné, jak v evropském tak i světovém měřítku. A právě tento aspekt je velmi důležitý, neboť v příštích letech bude zřejmě export táhnout hospodářský růst ještě více, než tomu bylo doposud. Vývoz je nesmírně důležitý, protože je „ekonomickou kotvou“ makroekonomické stability České republiky. (Pecák, @2015)

Jak bylo zmíněno výše, v České republice působí šest významných automobilek, které společně vyrobily za rok 2014 více než 1,2 milionů osobních a malých užitkových vozů (viz obrázek č. 6 - Produkce motorových vozidel od roku 1993).



Obr. č. 6 - Produkce motorových vozidel od roku 1993 - 2014

Zdroj: ACEA

Podle Svazu dovozců automobilů (dále jen SDA) se v roce 2014 registrovalo na českém trhu 192 314 vozů. (Prokopec, @2015)

Pokud produkci vyrobených vozů v ČR porovnáme s celkovým počtem prodaných vozů v ČR, zjistíme, že většina vozů je na export. V roce 2014 dle ČSÚ bylo exportováno zboží za více než 3,6 bilionu korun. Největším českým exportérem se stala Škoda Auto, která exportovala za 272 miliardy korun. (Hejkrlík, @2015)

Mezi TOP 20 největších exportérů dle agentury Czech 100 spadají významní dodavatelé automobilového průmyslu jako společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o., AGC Flat Glass Czech a.s Automotive Lighting s.r.o. Například společnost Automotive Lighting vyrábí přední světlomety pro automobily a mimo jiné byla vyhlášena za vítěze soutěže Štika českého byznysu za Vysočanský kraj. V roce 2014 navýšila tržby na 13,5 miliardy korun oproti 8,5 miliardám korun o rok dříve. Tři zmíněné společnosti, které se umístily v TOP 20 největších exportérů, dohromady exportovaly autodíly za více než 30 miliard korun. (Parlamentní listy, @2015)

Společně se Škodou Auto tvoří cca 8 % celkového exportu a v České republice se nachází řada dalších společností, které dodávají svoje díly nebo služby za naše hranice pro jiné automobilky. Pan ředitel Martin Jahn ze SAD tvrdí, že z České

republiky se vyvezou výrobky určené pro automobilový průmysl za více než 100 miliard korun ročně.

Na základě těchto údajů, lze tvrdit, že automobilový průmysl se významně podílí na českém exportu. Z tabulky č. 1 je možné vyčíst, jak se od roku 2009 pomalu výroba vozů zvyšuje a toto navyšování produkce pomáhá i naši české ekonomice, jelikož naši dodavatelé dodávají své díly po celém světě různým automobilkám.

Celková produkce vozů ve světě	
2008	70 520 493
2009	60 986 985
2010	77 609 901
2011	79 880 920
2012	84 239 381
2013	87 354 003
2014	89 747 430

Tab. č. 1 - Celková produkce vozů ve světě v kusech

Zdroj: auto.cz , vlastní úprava

2.2 Investice spojené s automobilovým průmyslem

V předchozí kapitole jsem analyzoval, jak se automobilový průmysl významně podílí na české ekonomice a exportu. Spolu s automobilovým průmyslem přicházejí významné investice do ČR, které jsou velmi důležité pro náš další rozvoj a podporu ekonomiky. V této subkapitole bych rád poukázal na několik významných investic, které se uskutečnily v posledních letech na našem území, a zdůraznil pozitiva spojená s těmito investicemi.

O významné investici bylo rozhodnuto během roku 2014. Společnost Škoda Auto se rozhodla investovat 7,2 miliardy korun do výrobního závodu Kvasiny. V Kvasinách se momentálně vyrábí dva modely, a to model Superb a Yeti. Do budoucna se plánuje v tomto závodě vyrábět nový model SUV. Investice je směřována do výstavby nové továrny na výrobu převodovek, které nejsou určené jen pro vozy Škoda Auto, ale budou se dodávat i pro vozy VW. Investice má podpořit zaměstnanost v tomto kraji. Společnost tvrdí, že tato investice přinese až 1300 nových pracovních míst a dalších 400 nových pracovních míst má vzniknout u

dodavatelů. Do investice se zapojí i vláda, která hodlá investovat až 300 milionů Kč, a to především do zlepšení infrastruktury.(Skoda Auto, @2015)

Další významná investice spojená s automobilovým průmyslem se chystá na Žatecku. Jihokorejská společnost Nexen, která se zabývá produkcí pneumatik, plánuje investovat v první fázi až 22 miliard korun na výstavbu nové továrny a celková investice by se měla pohybovat kolem 40 miliard korun. Pokud se tato investice zrealizuje, bude patřit k největším v České republice. Společnost Nexen tvrdí, že vytvoří až 1500 nových pracovních míst v Ústeckém kraji.(ČTK, @2014)

Na základě těchto významných investic zvažují další firmy vstup do Ústeckého kraje, aby mohly dodávat přímo firmě Nexen. Ústecký kraj patří ke krajům, kde je celorepublikově vyšší nezaměstnanost oproti průměrné nezaměstnanosti v ČR. Vláda věří, že tato investice pomůže tomuto regionu ke snížení nezaměstnanosti.

2.3 Vliv automobilového průmyslu na zaměstnanost v České republice

Podle SDA v roce 2014 bylo zaměstnáno v automobilovém průmyslu 112 877 pracovníků. To je nárůst o 3,27% oproti roku 2013 a průměrná mzda byla v uvedeném roce 31 867 Kč.(Finanční noviny, @2015) Každý region v ČR je jinak závislý na automobilovém průmyslu. Pokud by automobilový průmysl výrazně poklesl, mělo by to především dopad na region středočeský a ostravský, kde působí tři největší automobilky Škoda Auto, TPCA a Hyundai. Automobilky patří mezi žádané zaměstnavatele, jelikož je v tomto sektoru vyšší průměrná mzda než je celorepublikový průměr a automobilky nabízí svým zaměstnancům zajímavé benefity.

Za vysokými platy a zajímavými benefity stojí silné odbory, které každý rok vyjednávají pro své členy lepší platové podmínky, benefity a starají se o zlepšování pracovního prostředí.

Vláda se snaží investice směřovat do krajů s vyšší nezaměstnaností a „chudších“ regionů, aby podpořila regionální ekonomiku. Jako příklad takové investice si můžeme ukázat na Hyundai v Nošovicích, kde se investovalo přes 30 miliard Kč. Ostravsko mělo velmi vysokou nezaměstnanost a to kvůli omezování těžby uhlí. Tato investice nepochybně podpořila zaměstnanost a rozvoj kraje. Podle ČSÚ byla

v roce 2005 nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji 13,9 procent. Se začátkem investice v Moravskoslezském kraji, začala postupně nezaměstnanost klesat a v roce 2008, kdy začala sériová výroba, byla nezaměstnanost na 7,4 procent. (viz tabulka č. 2) Z hodnot tabulky č. 2 lze vyčíst, že už se zaměstnanost nevrátila k původnímu stavu k 13,9 % z roku 2005 a naopak po zlepšení situace na světových trzích, začala pomalu klesat.

Obecná míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v procentech									
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
13,9	12	8,5	7,4	9,7	10,2	9,3	9,5	9,9	8,6

Tab. č. 2 - Vývoj nezaměstnanosti od 2005 – 2014

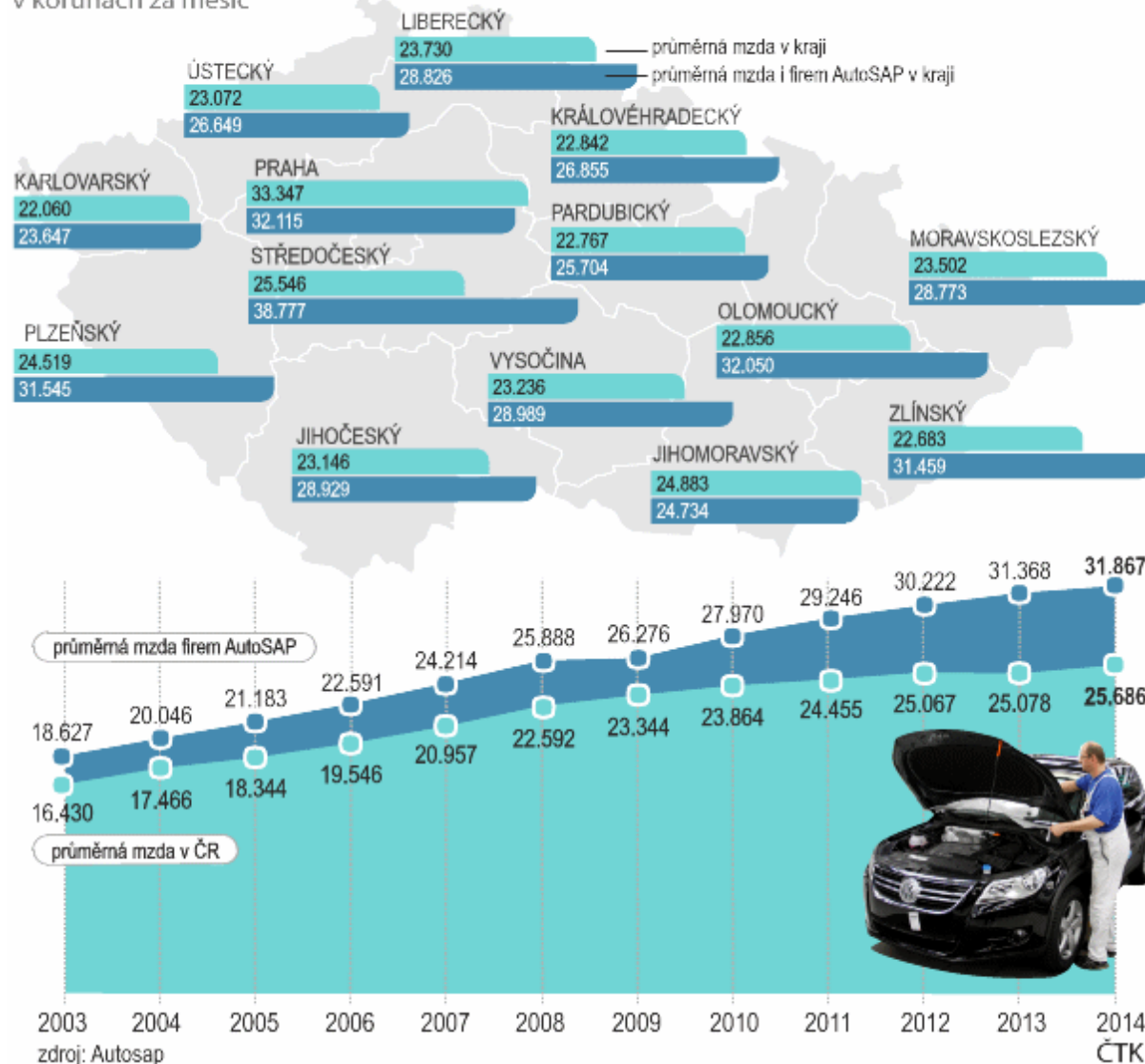
Zdroj: Český statistický úřad, vlastní úprava

2.4 Přehled průměrných platů v automobilovém průmyslu podle krajů

Na obrázku č. 7 vidíme průměrnou mzdu v automobilovém průmyslu podle krajů a v porovnání oproti průměrné mzdě v kraji. Je zajímavé, že ve všech krajích průměrná mzda v automobilovém průmyslu je vyšší než průměrná mzda v kraji. Na základě těchto dat můžeme tvrdit, že pracovat v automobilovém průmyslu je výhodnější. Na obrázku č. 7 je také vyobrazeno, že průměrná mzda v automobilovém průmyslu je od roku 1993 do 2014 vyšší než celostátní průměrná mzda v České republice. Vyšší mzdy můžeme přičíst vyšší produktivě práce, vyšší produktivita práce neznamena jen, že určitý dělník pracuje rychleji, ale na produktivě práce se především podílí vyráběný výrobek. Automobil má vysokou přidanou hodnotu a z toho důvodu je možné si účtovat vyšší zisk a následně lépe zaplatit zaměstnance podílející se na tomto produktu. Škoda Auto patří dlouhodobě k atraktivním zaměstnancům a to z důvodu, že nabízí svým zaměstnancům zajímavé benefity a na dělnických pozicích se pohybuje průměrný plat 34 000 Kč hrubého, což je o 7 000 Kč více než je celorepublikový průměr. (Černý, @2015)

PLATY ZAMĚSTNANCŮ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU

v korunách za měsíc



Obr. č. 7 - Průměrné mzdy v automobilovém průmyslu v KČ

Zdroj: Ve Škodě Auto se kvůli mzdám opět hrozí stávkou. Odbory požadují vyšší platy. In: Ihned [online]. 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65249930-ve-skode-auto-se-kvuli-mzdam-opet-hrozi-stavkou>

3 Historie společnosti Škoda Auto

V této kapitole bych chtěl stručně popsat historii a vznik společnosti L&K, ze které se později stala společnost ŠKODA AUTO. Předmětem tématu diplomové práce není historie a vznik ŠKODA Auto, proto nebudu zacházet do detailů a budu poukazovat pouze na důležité milníky během časového vývoje firmy, a to od lokálního výrobce po mezinárodně úspěšnou společnost. Od jedné malé dílny po továrny v sedmi zemích světa.

Je mnoho způsobů, jak ve zkratce popsat obdivuhodný příběh ŠKODA AUTO, který se píše již dlouhých 120 let. Na světě je přitom pouze pár výrobců automobilů, kteří se mohou pochlubit tak dlouhou historií. ŠKODA během oněch 120 let představila celou řadu skvělých modelů, které získaly ve světě automobilismu nezastupitelné místo. Vždy se vyznačovaly praktičností, atraktivním designem i poměrem ceny a užitné hodnoty. Z tehdejších úspěšných modelů se dnes již sice staly sběratelské kousky, avšak tradiční filozofie vozů s okřídleným šípem přetrvala, a tak se i dnešní modely pyšní kvalitními atributy.

Zakladatelé automobilky byli Václav Klement a Václav Laurin. Václav Klement byl učněm knihkupce Vokouna ve Slaném. Roku 1886 se odstěhoval do Mladé Boleslavi, kde se stal vedoucím knihkupectví. V roce 1891 se rozhodl knihkupectví koupit a rozšířil svůj sortiment o prodej jízdních kol. Václav Laurin se narodil roku 1865 a byl vyučený strojní zámečnick. Během svých cest se seznámil s podnikatelem Josefem Krausem, který se zabýval výrobou jízdních kol. Václav Laurin se rozhodl přestěhovat do Mladé Boleslavi a šťastná náhoda svedla dohromady pana Laurina a Klementa.

V neděli 11. listopadu v roce 1899 představili první motocykl, L&K, typ 1. Před tímto modelem motocyklu ještě prodávali jízdní kola, která nesla název Slavia. Významný model automobilu přichází v roce 1905 a byl pojmenován Voiturette A. Během období 1905 – 1907 bylo vyrobeno cca 44 kusů tohoto modelu. O tento model byl nečekaný zájem, i přestože na autosalonu v Praze byl k vidění jen agregát.

Významný krok se udál v roce 1907, kdy se Laurin s Klementem rozhodli založit akciovou společnost, aby získali peníze na další rozvoj. Bylo vydáno 12 500 akcií

v celkové hodnotě 2,5 milionu korun českých, které zakoupila především Länderbanka, Živnobanka, několik šlechticů a samozřejmě oba zakladatelé. Firma v roce 1912 přebírá konkurenční závod liberecký závod RAF. (Škoda Mobil, 08/2015) Vozy se staly oblíbenými a jezdily po celém světě od Mexika až po Japonsko a Austrálii. Jezdil s nimi i Tomáš Baťa.

Společnost L&K v roce 1925 se spojuje se společností Škoda Plzeň. Tento významný krok pomohl, k další výrobě automobilů. Do Plzně se soustředila výroba nákladních a speciálních vozů. V Mladé Boleslavi se soustředili na montáž všech karoserií.

V roce 1930, kdy umírá Václav Laurin, začíná Škoda s revoluční pásovou výrobou, která při 3 směnném provozu dokáže vyrobit až 85 vozů za den. V roce 1938 umírá druhý zakladatel Klement. Avšak o rok později se už utlumuje civilní produkce a to kvůli vypuknutí druhé světové války.

Během druhé světové války se společnost soustředila na výrobu armádních vozů. Konec druhé 2. světové války byl pro Škodu velmi dramatický. Dne 9. května přiletělo devět neoznačených bombardérů, které zničily továrnu. Usuzovalo se, že tento útok mají na svědomí německé bombardéry. Avšak pozdější zjištění ukázala na sovětská letadla pronásledující jednotky Wehrmachtu.

Po skončení druhé světové války se vyrábějí modernizované vozy ŠKODA typu Popular. Přišel obrat v hospodářství na plánovité, socialistické. V roce 1945 jsou velké závody znázorněny, včetně Škodových závody v Plzni a ASAP v Mladé Boleslavi. (Škoda mobil, 2015)

3.1 Transformace ŠKODA AUTO po roce 1989

Změna režimu po listopadu 1989 měla na společnost Škoda významný vliv a hned ze začátku musela řešit problém s nedostatkem zaměstnanců. Škoda zaměstnávala velký počet cizinců, zejména zaměstnanců z Vietnamu. Avšak velké procento zaměstnanců tvořili vězni. Například v lisovně bylo před rokem 1990 zaměstnáno okolo 90% z řad vězňů. Po vyhlášení prezidentské amnestie po roce 1990 většina vězňů odešla a společnost zůstala téměř bez zaměstnanců. Důsledek odchodu vězňů měl vliv na výrobu modelu Favorit. Výroba výrazně poklesla a nakonec se zastavila i výrobní linka. Když se podařilo společnosti získat nové zaměstnance nebo přesunout zaměstnance z jiné části továrny, nebyli schopni

vyrábět v takové kvalitě a rychlosti jako předtím. Tato situace přinášela zadlužení a během roku 1990 narostl dluh až k sedmi miliardám Kč v době privatizace.(Pavlínek, 2008)

Škoda nebyla schopna při těchto podmínkách ve společnosti uspokojit domácí a zahraniční poptávku. Domácí poptávka byla odhadována asi na 250 tis. vozů ročně. Škoda byla schopna dodávat cca 130 tis. vozů ročně a 50 tis. na zahraniční trh.(Pavlínek, 2008)

Bylo tedy zřejmé, že poptávka byla vyšší než nabídka, Škoda odhadla náklady spojené se zvýšením produkce na 350 tis. vozů ročně na 23,7 miliardy korun. To ovšem kvůli vysoké zadluženosti a jejímu neustálemu zvyšování zadluženosti nebylo reálné. Škoda měla problémy financovat provozní náklady a platit svým dodavatelům. Přes 200 domácích dodavatelů bylo existenčně ohroženo společně se Škodou. Společnost potřebovala navýšit svou produkci a zvýšit i kvalitu automobilů. To ovšem bez kapitálu nebylo možné. Jedinou možností bylo tedy získání zahraničního kapitálu.

Za těchto okolností vypadlo jako nejlepší řešení spojení se silným zahraničním partnerem formou joint venture. Zvažovala se i možnost přímého odprodeje Škodovky, zaplacení potřebné restrukturalizace státem a až následná privatizace Škody. Prognostický úřad přepokládal ukončení výroby osobních automobilů v Mladé Boleslavi a jeho nahrazení výrobou dílů pro zahraničního výrobce.(Pavlínek, 2008)

Začátkem roku 1990 byl vyhlášen veřejný tender, do kterého se přihlásilo 24 společností. Nicméně vážný zájem nakonec projevilo 8 společností. Patřilo mezi ně BMW, Mercedes – Benz, General Motors, Volvo, Fiat, Ford, Volkswagen a Renault.

Při vypisování veřejného tendru měla česká vláda řádu podmínek. Pařily mezi ně především zachování značky Škoda Auto, výroby, navýšení výroby v roce 2000 na 350 tis. až 400 tis. vozů za rok, pokračování v odebírání komponentů od českých výrobců, zlepšování technologie motorů, aby motory splňovaly západní emisní standardy, rozvoj domácího výzkumu a vývoje a zaměstnanosti. Průběhu tendru bylo zřejmé, že za finalisty můžeme požadovat společnosti Renault a Volkswagen.

Renault ze začátku navrhoval přejmenování Škody a chtěl v Mladé Boleslavi zavést výrobu nového vozu na základě už existujícího modelu Renaultu 18 a zvažovala se možnost výroby nového mini vozu Twingo. Renault se snažil přesvědčit vládu argumentem dobrých vztahů během období mezi světovými válkami a negativními zkušenosti s Německem. Československá vláda tento návrh odmítla a Renault přišel s novou nabídkou. Navrhoval zachování výroby vozů Škoda Favorit a navýšení produkce až na 250 tis. vozů. Dále chtěl zavést výrobu modelu Renault 19 Chamade a později i nový model nového auta. Pokud by se tyto plány realizovaly, odhadovala se produkce až na 400 tis. vozů ročně a většina vozů by šla na export. Škoda by do konce 90. let měla vyvinout nový model pro francouzský koncern. Renault chtěl Škodu vlastnit nepřímo a měl v plánu založit novou společnost, která by zakoupila 40% mladoboleslavské automobilky. Bylo i přislíbeno navýšení zaměstnanců.(Pavlínek, 2008)

Volkswagen nabízel zapojení se do společnosti Škoda formou joint venture. Ze začátku měl koupit 31 procent a postupně tento podíl navyšovat až na 70 procent. Volkswagen chtěl zachovat samostatný vývoj, prodejní síť i nákup a hodlal navýšit výrobu na Favoritu na 250 tis. vozů ročně. Volkswagen přislíbil i vývoj nového modelu v kategorii Favorit a počítal také s vývojem úplně nového modelu nižší střední třídy. Přepokládá se, že tento fakt byl zásadním pro vybrání VW. Oba výrobci přislíbili výstavbu nové motorárny. Renault navíc halu na výrobu převodovek a VW lakovnu a lisovnu.(Sacher, 2010)

Na výběru VW se také podílely i neekonomické faktory. Odbory měly určitý vliv na výběr společnosti Volkswagen. Kvůli jeho kvalitnímu sociálnímu systému preferovaly VW a viděly v něm kvalitnějšího partnera a záruky dalšího rozvoje. Počátkem roku 1991 se jevilo, že by možný vítěz mohl být Renault. Tento fakt se nezamlouval odborům ve Škodovce a na protest stávkovali ve svařovně. Ve společnosti převládala antikomunistická nálada a pro Renault nehrálo, že je 100% vlastněn státem. Na druhou stranu i VW byl částečně vlastněn Spolkovou republikou Německo. VW měl i vyšší úroveň jednání. Novináře, přepravil tryskáčem do Barcelony, kde bylo prezentováno, jak funguje automobilka Seat a firma se vyjádřila v tom smyslu, že takto by mohla v budoucnu fungovat i Škodovka.(Sacher, 2008).

S privatizací Škodovky pomáhala společnost Price Waterhouse Privatization Services, která rovněž preferovala společnost VW. Nakonec Volkswagen Škodovku získal, ale nebylo to jednoduché. Tehdejší ministr průmyslu Vrba prosazoval privatizaci přes silnou zahraniční společnost. Avšak Václav Klaus byl pro kupónovou privatizaci a rozprodání podniku. Tento systém se ovšem nelíbil zahraničním investorům. Obávali se, že pokud budou kupóny zakoupeny, tak nebudou vědět, kdo společnost ještě dál vlastní. Také rozhodování o společnosti by bylo složitější. Škodovka byla nakonec koupena VW a vydělala státu cca 12 miliard Kč, přičemž Škoda dlužila 6 miliard korun. Můžeme tvrdit, že to byla jedna z nejúspěšnějších privatizací v ČR.

Společnosti Liaz, Avia a Tatra se vydaly cestou kupónové privatizace. Společnost Liaz ukončila výrobu v roce 2003 a zbankrotovala. Stejně dopadla i společnost Tatra. Tatru zakoupil nový majitel a pomalu se jí začíná dařit. Avia zatím nezbankrotovala, ale potácí se ve velkých finančních problémech.

Privatizace Škody probíhala tak, že se společnost rozdělila na dvě části. První část, byla tzv. „očistěná“ bez dluhů, která zahrnovala výrobní komplexy a vše potřebné pro výrobu automobilů. Druhá část označována jako Prisko (Privatizace Škoda) zahrnovala dluhy a výrobě aut nepotřebné objekty. Německý koncern koupil první část, tedy „očistěnou“ část. Tato první část byla ohodnocena na 800 milionů DM, včetně značky. Volkswagen zaplatil 620 milionů DM za 31% podíl ve Škodě. V roce 1994 následovalo dalších 390 milionů a stejná částka v roce 1995, čímž si VW zakoupil 70% podíl, přičemž zbývajících 30% si měl ponechat stát a prodat ho až se zvedne cena společnosti a z těchto peněz zaplatit dluh. Tento 30% podíl vláda odprodala v roce 2002 za 650 milionů DM. (Pavlínek, 2008)

V současné době společnost Škoda Auto působí na více než 100 trzích po celém světě. Nejvíce automobilů prodá Škoda na čínském trhu a v Evropě má největší odbyt vozů na německém trhu. Vozy Škoda jsou oblíbené především kvůli dobrému poměru kvality, ceny a vnitřnímu prostoru. Těchto třech důležitých základních kombinací se společnost drží při tvorbě svých modelů a ukazuje se, že tento trend je mezi zákazníky úspěšný. Před 20 lety bylo skoro nepředstavitelé, že by se Škoda Auto mohla stát významným konkurentem světových značek na evropském trhu.

Na evropském trhu se nyní Škoda Auto pohybuje mezi TOP 10 nejprodávanějších značek.

V roce 2015 měla podle výkazu z výroční zprávy Škoda Auto 27 544 zaměstnanců. Tržby byly 314 897 mil. Kč a čistý zisk byl 19,1 miliard Kč. Během roku 2015 Škoda Auto prodala 1 055 501 vozů. Na základě těchto ekonomických výsledků můžeme tvrdit, že společnost Škoda Auto je úspěšný podnik. Tento čistý zisk se daří od roku 2012 navyšovat a to i přes stále větší a silnější konkurenci na světovém automobilovém trhu.

3.2 Modelové portfolio Škoda Auto

Škoda Auto prošla dlouhým a složitým vývojem, které jsem popsal předchozí kapitole. Současné době je Škoda Auto úspěšná společnost, která zaměstnává velký počet lidí a daří se ji každoročně vytvářet zisk.

Tento úspěch je podložený kvalitní strategií podniku a investováním. Za úspěchem stojí především rozšiřování modelové palety vozů. V roce 1990 se vyráběl pouze jeden model Favorit. Během 25 let rozšířila společnost Škoda Auto svoji produktové portfolio až na 7 modelů. Ke konci roku 2015 nabízí Škoda Auto modely:

- Citigo
- Fabia
- Rapid
- Rapid Spaceback
- Octavia
- Yeti
- Superb

V roce 2017 se očekává představení velké SUV modelu. Rozšíření modelové palety pomohlo dostat se do jiných segmentů. Tímto Škoda oslovila větší počet potencionálních zákazníků, který měl vliv na navyšování prodejů. Předmětem analýzy další části diplomové práce bude vůz Škoda Octavia.

Model Octavia

Oficiálně se výroba auta datuje od roku 1996. O dva roky později, tedy v roce 1998, byla uvedena i prodloužená varianta vozu Škoda Octavia Combi, která se v dalším roce začala vyrábět i v provedení 4×4.

Rok 2000 byl ve znamení modernizace běžného modelu a zároveň se začal vyrábět i závodní model Octavia RS. V roce 2004 byla uvedena nová generace vozu, což znamenalo i úpravu názvu první generace, ta byla následně označována pod jménem Octavia Tour. Poslední inovace jedničkové Octavie se udála v roce 2009. (Skodovka, @2014)

Škoda Octavia druhé generace byla úspěšným následovatelem první generace, která se postupem času stala srdcem celé automobilky Škoda Auto. Druhá generace Octavia měla svou premiéru v březnu roku 2004 na uznávaném autosalonu v Ženevě.

Nová a zatím poslední generace měla premiéru těsně před koncem roku 2012. Podařilo se jí získat maximální počet hvězd ve známých nárazových testech Euro NCAP.

Octavie se prodává ve dvou karosářských verzích, a to jako liftback a combi. Škoda Auto vůz prezentuje jako elegantní vůz s krásnými křivkami karoserie. S novou Octavií přišlo plno nových asistenčních systémů. Mezi ně patří rozpoznání značek, adaptivní tempomat, nouzové brzdění a další asistenční systémy, které zvyšují bezpečnost posádky vozu. (Skodovka.eu, @ 2010). V minulosti jsme se mohli už setkat s modelovou výbavou Scout, RS. S novou generací Octavie přibyl nový model G-TEC, který nabízí kombinaci benzínového a CNG pohonu. Koncem roku 2015 byla také uvedena nová modelová výbava RS 230, která je odvozena od klasického modelu RS. Modelová výbava RS 230 je výkonější než „klasický“ model RS.



Obr. č. 8 - Škoda Octavia liftback

Zdroj: Skoda-auto.cz

4 Analýza výbavových stupňů modelu Octavie

V praktické části se budu zabývat vyhodnocením úspěšnosti a analýzou zavádění nových modelových výbav u modelu Škoda Auto Octavia liftback. Škoda Auto v současné době nabízí 7 modelů. V předchozí kapitole jsem tyto modely popsal a poukázal na druh zákazníků, které se tyto modely snaží oslovit. Avšak aby vozy byly úspěšné na českém trhu nebo na jiných trzích, se společnost snaží auta různě odlišovat. V současné době už nestačí pouze nabídnout model Octavia v konfiguraci liftback nebo combi. Proto se Škoda Auto snaží zaujmout potenciální zákazníky různými modelovými výbaveními, které vytváří auto nějak výjimečným.

Octavie 3. generace se začala prodávat na českém trhu koncem roku 2012. Z počátku byla nabízena ve třech výbavových stupních. Základní výbava je označena názvem Active, střední výbava je označována názvem Ambition a do června 2014 byla nejvyšší možná výbava označena názvem Style. Zákazník při rozhodování o koupi vozidla si vybírá stupeň výbavy, která mu vyhovuje a k tomu si může přiojednat další různou extra výbavu. Škoda Auto má nastavenou určitou výbavovou strategii, takže není možné si například vzít základní model Active a přiojednat si extra výbavu, která spadá do vyšší výbavy. Například pokud by zákazník chtěl bi-xenonové světlomety a současně modelovou výbavu Active, tak tuto kombinaci mu konfigurátor na oficiálních stránkách nepovolí. Musí si teda objednat minimálně střední výbavu Ambition. Takto se snaží společnost Škoda Auto nabízet vyšší výbavové stupně.

V červnu roku 2013 přišla na český trh Octavia RS. Tento nový výbavový stupeň sebou přinesl nové silnější motory a nový vzhled pro vůz. V modelu RS si může zákazník vybrat ze dvou motorů, a to benzínového motoru 2.0 TSI 162 KW a dieselového agregátu 2.0. TDI 132 KW. Octavia RS má jinak tvarovaný přední nárazník, dynamický charakter a odlišnou záď vozu od „klasické“ Octavie 3. generace. Tímto se model stal zajímavým pro další potenciální zákazníky, kteří hledají sportovnější vzhled, výkon a zároveň se chtějí odlišit. Na českých silnicích můžeme spatřit plno vozů Octavia, to především kvůli tomu, že Octavie patří mezi oblíbené firemní vozy. Modelový stupeň RS dokáže Octavii rozlišit od základních

výbavových stupňů a tím přilákat nové zákazníky, kteří nechtějí splývat s davem a chtějí mít pocit výjimečnosti.



Obr. č. 9 - Stupeň výbavy Octavia RS liftback

Zdroj: Skoda-auto.cz

Mezi další výbavový stupeň, který byl zaveden k modelu Škoda Octavia je Laurin a Klement (dále L&K). Výbava L&K představuje nevyšší možnou základní výbavu. I k této výbavě je ještě možné přikupovat různou extra výbavu. Stupeň výbavy L&K má v názvu jména zakladatelů automobilky a i z tohoto důvodu je označovaná jako nejluxusnější výbavový stupeň a má hrdě reprezentovat své zakladatele. Výbavový stupeň L&K nebyl uveden hned při zahájení prodeje vozu Octavia začátkem roku 2012, ale až později. První Škoda Octavie s výbavou L&K se začala nabízet na českém trhu až od června roku 2014. Tedy skoro až rok a půl po svém uvedení na trh.

Dalším významným uvedením nového výbavového stupně byla Škoda Octavia G-TEC, který spaluje benzín a stlačený zemní plyn (dále jen CNG). Tento model patří k důležitým modelům automobilky, jelikož tímto uvedením Škoda chtěla poukázat na možný „ekologičtější“ provoz vozu. I když určitě automobilka nepatří mezi

„zelené“ firmy, tak se snaží ukázat, že jí na životním prostředí záleží a dokazuje to právě zaváděním „ekologičtějších“ vozů. Pokud si objednáte Octavii CNG dostanete motor 1.4 TSI 81 KW. Mezi nejhlavnější argumenty proč si tento model pořídit patří nízká spotřeba a nižší vypouštění emisí. Podle oficiálních informací z technické dokumentace se uvádí, že vůz má pouze 5,3 l/100km. Tento provoz je levnější, jelikož na CNG je uvalena minimální spotřební daň a při naplnění obou nádrží má Octavie G-TEC dojezdovou vzdálenost až 1340 km.

Poslední výbavový stupeň, na který se chci ve své diplomové práci soustředit je akční paket Fresh. Akční výbavový stupeň Fresh byl zaveden v červnu 2014. Fresh vychází z výbavového stupně Ambition a při objednání této výbavy navíc zákazník získá:

- 16" kola z lehké slitiny MINORIS
- Infotainment Swing 5" s Apple konektivitou
- Komfortní telefonování s Bluetooth
- Vyhřívaná přední sedadla
- Zadní parkovací senzory
- Klimatizaci s chlazenou schránkou u spolujezdce
- Elektricky ovládaná okna

Škoda Auto tento výbavový paket prezentuje tak, že si zákazník kupuje oblíbené vozidlo Octavia a s tím i benefity k tomuto vozu, jako prostorný interiér, bezpečné auto apod. Navíc k vozidlu zákazník dostane extra výbavu za zvýhodněnou cenu, než kdyby si vybral výbavu Ambition a k tomu si musel výše zmíněnou extra výbavu přioobjednat. Ke koupi tohoto výbavového stupně je zákazník motivován především nižší cenou oproti ceníkové.

Škoda auto tento výbavový paket prezentuje, že zákazník si kupuje oblíbené vozidlo Octavia s tím i benefity k tomu vozu, jako prostorný interiér, bezpečné auto a navíc k vozidlu zákazník dostane extra výbavu za zvýhodněnou cenu, než kdyby si vybral výbavu Ambition a k tomu si extra zmíněnou výbavu výše přioobjednal. Ke koupi tohoto výbavového stupně motivuje především nižší cenou než oproti ceníkové.

Škoda Auto nabízí terénní modelovou výbavu, kterou označuje názvem Scout. Tato výbava je dostupná pouze pro vůz Škoda Octavia combi a přišla na trh v polovině roku 2014, tedy až půl roku od uvedení Octavie na český trh. Modelový stupeň Scout

se liší od klasické výbavy, že má oplastovaný přední a zadní nárazník. Součástí výbavy je zvýšená ochrana podvozku a lze pouze zakoupit jako 4x4. Světlá výška vozu je zvýšena o 171 mm. Tento výbavový stupeň je vhodný pro zákazníky, kteří často vyráží mimo klasickou vozovku.

4.1 Přímí konkurenti vozu Škoda Octavia na českém trhu

Vůz Škoda Octavia spadá do segmentu nižší střední třídy. Tento segment je odborně označován písmenem D nebo také označován jako kompaktní třída. Segment D patří v evropských zemích k nejoblíbenějším, i když postupně ho vytlačuje segment SUV. Mezi hlavní konkurenty pro Octavii můžeme zařadit vozy jako je:

- Citroen C4
- Fiat Bravo
- VW Golf
- Kia Cee'd
- Opel Astra
- Toyota Auris
- Ford Focus
- Hyundai i30 a další.

Přehled o úspěšnosti Škody Octavia na českém trhu je zpracován v následujících tabulkách.

V tabulce č. 2 můžeme vyčíslit prodeje Škody Octavie 3. generace od roku 2013 do 2015.

	Celkové prodeje v ČR		
Model	2013	2014	2015
Liftback	8 511	9 242	10 628
Combi	6 494	13 875	16 704

Tab. č. 3 - Celkové prodeje Škody Octavie na českém trhu v kusech
Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

	Celkové prodeje v ČR		
Model	2013	2014	2015
Citroen C4	1075	734	397
Fiat Bravo	75	54	1
VW Golf	4577	5957	6740
Kia Cee'd	2849	3003	3320
Opel Astra	1329	1503	2319
Toyota Auris	1045	1200	1244
Ford Focus	1974	2610	3798
Hyundai i30	5045	6189	7017

Tab. č. 4 - Celkové prodeje konkurenčních vozů v kusech
Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

Pokud se podíváme na tabulku č. 3, která představuje celkové prodeje konkurentů, můžeme vyhodnotit, že největším konkurentem Octavie je Hyundai i30, který prodal 7017 vozů na českém trhu v roce 2015. Na druhém místě se umístil VW Golf s prodanými 6740 vozy za rok 2015. Společnost Hyundai se snaží na českém trhu prosadit a vede proti Škodovce silnou marketingovou kampaň. Občas až za hranicí určité etiky. Kvůli své agresivní kampani musela společnost Hyundai několikrát svoje reklamní spoty v televizi nebo v novinách odstranit nebo poupravit. Na druhou stranu, jak vidíme na celkových prodejích vozů Hyundai i30 se společnosti Hyundai daří navyšovat prodeje a tím pádem jejich silná marketingová kampaň aspoň v tomto segmentu má úspěch. I přes velkou snahu konkurentů si Škoda Octavia drží první místo v nižší střední třídě na českém trhu. To, že Octavie patří k neprodávanějšímu vozu v nižší střední třídě, můžeme přičíst i historické aspekty a čeští zákazníci dávají přednost české značce před zahraničními konkurenty. Škoda Auto má i poměrně vysoký tržní podíl na českém trhu, který není typický pro světový automobilový trh. V roce 2015 držela společnost tržní podíl na českém automobilovém trhu 36,82%.

V roce 2015 se prodalo celkově na českém trhu 230 857 vozidel. Podstatné je, že 75,06% prodaných vozů připadá na zákazníky z řad firem a zbylých 24,94% je z řad soukromých zákazníků. Jak už jsem zmiňoval v předchozí kapitole, že vozy Octavia patří mezi oblíbené firemní vozy, tak i Škoda Auto na českém trhu dodává vozy

předně pro firemní zákazníky. V roce 2015 prodala celkem 85 005 vozů a z toho 80% prodejů připadlo na firemní zákazníky.(Žák, @2015)

V následující kapitole se zaměřím na analýzu o jaký typ výbavy má zájem firemní zákazník a zákazník z řad soukromých. Na základě analýzy prodejů vyhodnotím úspěšnost zavádění nových modelových výbav pro model Octavia Liftback a kombi, jak z pohledu firemního a soukromého zákazníka.

4.2 Prodeje vozu Škoda Octavia liftback podle výbav

Tabulka č. 5 zobrazuje prodeje Škody Octavia liftback rozdělené podle výbav za rok 2013, 2014, 2015. V prvním sloupci je stupeň výbavy, druhý sloupec představuje prodeje určitého výbavového stupně a třetí sloupec zobrazuje podíl určité výbavy na celkových prodejích vozů Octavia Liftback. Dále jsem tabulku č.5 zpracoval do tří částí. První část obsahuje prodeje koncovým zákazníkům. Také ji můžeme označit jako Business to customer.(dále jen B2C). Druhá část tabulky č. 4 zobrazuje prodeje fleetových vozů. Jedná se o vozy určené do podnikatelské sféry, takové prodeje lze označit jako Business to Business. (dále jen B2B). V třetí části tabulky č. 4 vyčteme celkové prodeje Škody Octavie liftback. Jedná se o součet prodaných vozů soukromým zákazníkům a firemním zákazníkům. Tabulka č. 4 nám udává celkový přehled, o jaký typ výbavy měli zákazníci Škoda Auto zájem při koupi vozu Octavia Liftback.

Rok 2013

Soukromí zákazníci			Firemní zákazníci			Celkové prodeje		
Active			Active			Active		
Ambition			Ambition			Ambition		
Style			Style			Style		
Laurin & Klement			Laurin & Klement			Laurin & Klement		
RS			RS			RS		
TOTAL		100 %	TOTAL		100 %	TOTAL		100 %

Rok 2014

Soukromí zákazníci			Firemní zákazníci			Celkové prodeje		
Active			Active					
Ambition			Ambition					
Style			Style					
Laurin & Klement			Laurin & Klement					
RS			RS					
TOTAL		100 %	TOTAL		100 %	TOTAL		100 %

Rok 2015

Soukromí zákazníci			Firemní zákazníci			Celkové prodeje		
Active			Active			Active		
Ambition			Ambition			Ambition		
Style			Style			Style		
Laurin & Klement			Laurin & Klement			Laurin & Klement		
RS			RS			RS		
TOTAL		100 %	TOTAL		100 %	TOTAL		100 %

Tab. č. 5 - Prodeje vozu Škoda Octavia Liftback podle výbav 2013 – 2015
Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

Následující tabulka č. 6 nám ukazuje rozdělení prodejů podle výbavových stupňů z pohledu soukromých zákazníků za roky 2013 – 2015.

Soukromí zákazníci

Active		
Ambition		
Style		
Laurin & Klement		
RS		
TOTAL		100%

Tab. č. 6 - Prodeje soukromým zákazníkům 2013 – 2015
Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

Analyzovaná data nám dokazují, že nejoblíbenějším výbavovým stupeň je Style, který tvořil 43% z celkových prodejů vozu Škoda Octavia Liftback. Dále následoval střední výbavový stupeň Ambition, který tvořil % z celkových prodejů. Ze základních výbavových stupňů byl však nejméně žádaný nejnižší výbavový stupeň Active, který si zakoupilo pouze % soukromých zákazníků. Je zajímavé, že pouze 1% zákazníků si zakoupilo nejluxusnější výbavový stupeň L&K. Tyto nízké prodeje určitě můžeme přičíst vyšší ceně, která začíná na 663 900 Kč a to je skoro dvojnásobek ceny oproti základnímu modelu Active. Na druhou stranu výbavový stupeň RS je poměrně úspěšný a tvoří z celkových prodejů Octavia liftback. Model Octavia RS je na podobné cenové úrovni jako výbavový stupeň L&K, takže lze usoudit, že Octavia RS zaujala více zákazníků svou výbavou a odlišností oproti jiným výbavovým stupňům.

Z tabulky č. 7 vyčteme celkové prodeje pro firemní zákazníky rozdělené podle výbavových stupňů za roky 2013 – 2015.

Firemní zákazníci

Active		
Ambition		
Style		
Laurin & Klement		
RS		
TOTAL		100%

Tab. č. 7 - Prodeje firemním zákazníkům 2013 – 2015
Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

Pokud si tabulku č. 7 porovnáme s tabulkou prodejů pro soukromé zákazníky, vidíme, že objem prodaných vozů Octavi liftback je dvojnásobný oproti celkovým prodaným vozům pro soukromé zákazníky. Pokud se podíváme i na procentuální rozložení prodejů podle výbav, vidíme, jasné rozdíly. Pro firemní zákazníky je nejoblíbenějším výbavovým stupeň Ambition. Této výbavy bylo dodáno % z celkových prodejů. Tento poměr je stejný, jako u koncových zákazníků. Druhý nejžádanější výbavový stupeň byl, Style, s podílem %. Model Active představuje 16% z celkových prodejů Octavia liftback. Tady už máme velký rozdíl oproti

soukromým zákazníkům, kde je nárůst o % . Výbavy L&K bylo prodáno pouze k poměru celkovým prodejem a výbavový stupeň RS dosáhl podílu.

Tabulka č. 8 představuje celkové prodeje Octavie Liftback podle výbavových stupňů od roku 2013 – 2015.

Celkové prodeje 2013-2015

Active		
Ambition		
Style		
Laurin & Klement		
RS		
TOTAL	28 381	100%

Tab. č. 8 - Celkové prodeje 2013 – 2015

Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

Celkově Škoda Auto dodala svým zákazníkům na českém trhu 28 381 vozů Octavií liftback a neoblíbenější stupeň výbavy můžeme označit Ambition a Style s podílem 80% z celkových prodeju. Nejméně úspěšným výbavovým stupněm je L&K, který tvoří pouze % prodaných vozů z celkových prodaných vozů na českém trhu. Však musíme však brát v potaz, že výbavové stupně L&R a RS nebyly zavedeny na český trh ve stejný čas, jako základní výbavové stupně Active, Ambition, Style. Modely L&K a RS slouží k podpoře prodeje a určitě nebylo smyslem, aby konkurovaly základním stupňům výbav a takto bychom i na tato prodejní čísla měli přihlížet.

Akční výbava Fresh

V této části se zaměřím úspěšnost zavedení akční modelové výbavy Fresh pro Octavii. Výbava Fresh vychází ze střední výbavy Ambition. Je na ní zajímavé na výbavě Fresh, že je v průměru o 20 tis levnější než střední výbava Ambition. Za nižší cenu dostane zákazník více příplatkové výbavy.

V tabulce č. 9 jsou celkové prodeje konečným zákazníkům akčního modelu Fresh a výbavového stupně Ambition od roku 2013 – 2015.

Tab. č. 9 - Prodeje výbavového stupně Fresh liftback

	Celkové prodeje v ČR (B2C)		
Výbavový stupeň	2013	2014	2015
FRESH			
Ambition			

Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava,

Akční výbava Fresh se začala nabízet až od června roku 2014. Takže relevantní prodeje můžeme brát pro rok 2015. V roce 2015 se prodalo výbavových stupňů Fresh a výbavy Ambition bylo celkem prodáno . To znamená, že výbava Fresh tvořila z prodaného výbavového stupně Ambition. Na základě těchto výsledků můžeme říci, že model Fresh přinesl další nové zákazníky. Avšak vzniká tady další otázka, kolik zákazníků by nakonec odešlo ke konkurenci, kdyby Škoda Auto tento akční modelový paket nenabízela. Ze získaných dat je zajímavé, že lidé volili i přes nižší výbavu a dražší cenu vozidla v % výbavu Ambition. Z ekonomického pohledu se takové chování zákazníků zdá velmi neracionální. Však u modelové výbavy Fresh si může zákazník vybírat pouze ze dvou základních motorozicí a to benzínového motoru 1.2.TSI 81 KW a dieselového motoru 1.6. TDI 77 KW.

Model Octavia G-TEC

Model Octavia G-TEC není klasickým modelem Octavia. Zatím nepatří mezi mainstreamové modely. Tento model ukazuje, že společnost Škoda Auto testuje nové alternativní pohony a snaží se pomalu ukázat zákazníkům nový směr, ke kterému současné moderní automobilky směřují. Škoda Auto, zatím nenabízí čistě elektrické vozidlo, ale kombinace benzínového a stlačeného plnu má nižší emise než u klasických benzínových nebo dieselových motorů. V tabulce č. 10 vidíme, kolik zákazníků během let 2014 až 2015 si takový vůz zakoupilo.

Tab. č. 10 - Prodeje Octavie liftback G-TEC 2014 – 2015

2014

Soukromí zákazníci		Firemní zákazníci		Celkové prodeje 2014	
Active	Prodej	Active	Prodeje	Active	Prodeje
1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG	
Ambition		Ambition		Ambition	
1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG	
Style		Style		Style	
1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG	
Total		Total		Total	

2015

Soukromí zákazníci	Firemní zákazníci	Celkové prodeje 2015
---------------------------	--------------------------	-----------------------------

Active	Prodej	Active	Prodeje	Active	Prodeje
1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG	
Ambition		Ambition		Ambition	
1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG	
Style		Style		Style	
1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG		1,4 TSI 81 kW *CNG	
Total		Total		Total	

Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

Model Octavia G-TEC se začala vyrábět až od června 2014. V roce 2014 se prodalo celkem 362 vozů Octavii G-TEC. Nejvíce prodaných vozů připadlo na firemní zákazníci. Ti si zakoupili 200 vozů G-TEC a zbytek 162 vozů připadlo na soukromé zákazníci. V roce 2015 společnost Škoda Auto dodala na český trh 559 vozů s tímto motorem. Firemní zákazníci zakoupili celkem 559 vozů a soukromým zákazníkům bylo dodáno 0 vozů. Pokud se podíváme na prodeje celkově, zjistíme, že bylo celkem dodáno během let 2014 – 2015 na český trh 921 vozů Octavia G-TEC. Firemní zákazníci si zakoupili 559 vozů, to tvoří 60,7% celkových prodejů. Model G-TEC se vyplatí pro typ zákazníků, kteří najezdí více kilometrů a mohou si takto snižovat své náklady na palivo. Většinou firmy najezdí hodně kilometrů během roku, a proto se domnívám, proč je tento model tak úspěšný u firemních zákazníků oproti soukromým zákazníkům. Pokud prodeje porovnáme s celkovými prodeji Octavie Liftback zjistíme, že model až tak úspěšný není, jelikož tvoří jen 10% celkových prodejů. Tyto nízké prodeje můžeme přičíst tomu, že česká vláda nijak nepodporuje nákup ekologičtějších vozů. V Norsku nebo v Nizozemsku vlády takové modely podporují a při nákupu dostane zákazník určitou finanční podporu na nákup ekologičtějšího vozu. Tato podpora pomáhá vyrovnávat cenové rozdíly oproti klasickým pohonům.

4.3 Prodeje vozů Škoda Octavie Combi podle výbavových stupňů

Předchozí kapitole jsem se zabýval výbavovými stupni karosářské verze liftback. V následující kapitole se zaměřím na prodeje vozů Octavie Combi a pomocí analýzy

prodejních čísel budeme moc vysledovat rozdílné chování zákazníků nebo naopak uvidíme, že chování zákazníků je totožné jako u modelu liftback. V tabulce č. 11 máme přehled prodejů Octavie Combi od roku 2013 – 2015, které jsou rozdělené podle prodejů soukromým a firemním zákazníkům. Octavie Combi nepřišla na trh současně s modelem liftback, ale byla uvedena na trh půl roku od představení karosářské verze liftback. Model Octavia combi si zákazníci mohli začít objednávat během května 2013 a první vozy se dostaly k zákazníkům už během června 2013. Od začátku uvedení Octavie combi se českém trhu nabízely základní výbavové stupně Active, Ambition, Style a modelová výbava RS. Později byly uvedeny nové modelové výbavy Laurin&Klement, Fresh, Octavii G-TEC a terenní výbavový model Scout.

2013

Soukromí zákazníci			Firemní zákazníci			Celkové prodeje		
Active			Active			Active		
Ambition			Ambition			Ambition		
Style			Style			Style		
L&K			L&K			L&K		
RS			RS			RS		
Scout			Scout			Scout		
TOTAL		100%	TOTAL		100%	TOTAL		100%

2014

Soukromí zákazníci			Firemní zákazníci			Celkové prodeje		
Active			Active			Active		
Ambition			Ambition			Ambition		
Style			Style			Style		
L&K			L&K			L&K		
RS			RS			RS		
Scout			Scout			Scout		
TOTAL		100%	TOTAL		100%	TOTAL		100%

2015

Soukromí zákazníci			Firemní zákazníci			Celkové prodeje		
Active			Active			Active		
Ambition			Ambition			Ambition		
Style			Style			Style		
L&K			L&K			L&K		
RS			RS			RS		
Scout			Scout			Scout		
TOTAL		100%	TOTAL		100%	TOTAL		100%

Tab. č. 11 Přehled prodeje Škody Octavie combi 2013 – 2015

Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

Tabulka č. 11 nám ukazuje celkovou analýzu prodejních čísel karosářské verze combi po rocích. Tabulka je opět rozdělena podle typu zákazníka. V levé části máme prodeje představující soukromé zákazníky. Uprostřed máme prodeje firemním zákazníkům a na pravé straně tabulky jsou celkové prodeje Octavie combi. Od uvedení karosářské verze combi nejvíce prodávanou výbavou byla výbava Style, která patří k nejvyšší výbavovému stupni hned po luxusní výbavovém stupni L&K. Na těchto číslech je dobře vidět, že zákazníci mají zájem o vyšší výbavový stupeň. Pokud se dále podíváme na tabulku č. 12, která nám vyjadřuje celkové prodeje za roky 2013 – 2015 můžeme si udělat přehled, které modelové výbavy byly nejžádanější. U soukromých zákazníků i firemních zákazníků byly nejžádanější výbavy Ambition a Style. U soukromých zákazníků tyto dva výbavové stupně tvořily 54% prodejů. U firemních zákazníků dokonce podíl těchto dvou výbav tvořil prodejů Octavie combi. Nejhorších prodejů dosahuje výbavový stupeň L&K, který se podílel na prodejích na českém trhu. Výbavový stupeň Scout se podílel na celkových prodejích. U soukromých zákazníků tvořil a u firemních se podílel 4% na prodejích. Avšak v absolutních číslech si firemní zákazníci zakoupili o vozů víc. Nicméně tento výbavový stupeň Scout má určitě potenciál navýšit prodeje, jelikož výbava má růstový trend. Výbavový stupeň Active se pohyboval kolem % a zákazníkům bylo dodáno celkem vozů.

Soukromý zákazníci			Firemní zákazníci			Celkové prodeje		
Active			Active			Active		
Ambition			Ambition			Ambition		
Style			Style			Style		
L&K			L&K			L&K		
RS			RS			RS		
Scout			Scout			Scout		
TOTAL		100%	TOTAL		100%	TOTAL		100%

Tab. č. 12 Přehled celkových prodejů podle výbav za období 2013 – 2015
Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

Podle prodejních výsledů, které vidíme v tabulce č. 13 si Škoda Octavia combi RS vedla mnohem lépe než u karosářské verze liftback. Od roku 2013 – 2015 bylo prodáno vozů a z toho % směřovala k soukromým zákazníkům a % k firemním zákazníkům. U soukromých zákazníků model RS tvořil % z celkových prodejů mezi roky 2013 – 2015. U modelu liftback to bylo podstatně méně. Můžeme tedy tvrdit, že výbavový stupeň RS je podstatně úspěšnější v provedení combi a to o více než , v absolutních číslech je to o 330 vozů víc za období 2013 – 2015. Z pohledu firemních zákazníků bylo dodáno 1 974 vozů a to představuje podíl kolem na celkových prodeích. V celkových prodeích je výbavový stupeň RS úspěšnější než liftback. Oproti liftbacku bylo dodáno o vozů více.

Octavia Combi RS		
Soukromí zákazníci		
Firemní zákazníci		
Total		100%

Tab. č. 13 Prodeje Octavie Combi RS
Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

Mezi další výbavu, kterou společnost Škoda Auto nabízí u vozu Octavie combi je G-TEC. V tabulce č. 14 je přehled prodejů Octavie combi G-TEC za období 2014 – 2015. Jedná se stejný výbavový stupeň, jako u modelu Octavie liftback G-TEC. Z prodejů můžeme vyčít, že firemní zákazníci se podíleli na prodeích. Pokud

prodeje porovnáme s modelem liftback, zjistíme, že prodeje jsou skoro shodné. Za dva roky se prodalo vozů karosářského modelu liftback a vozů combi.

Soukromí zákazníci

Active	
1,4 TSI 81kW *CNG	
Ambition	
1,4 TSI 81kW *CNG	
Elegance	
1,4 TSI 81 kW *CNG	
Total	

Firemní zákazníci

Active	
1,4 TSI 81kW *CNG	
Ambition	
1,4 TSI 81kW *CNG	
Elegance	
1,4 TSI 81 kW *CNG	
Total	

Celkové prodeje

Active	
1,4 TSI 81kW *CNG	
Ambition	
1,4 TSI 81kW *CNG	
Elegance	
1,4 TSI 81 kW *CNG	
Total	

Tab. č. 14 Prodeje vozů Octavie G-TEC za období 2014 – 2015
Zdroj: Škoda Auto interní materiály, vlastní úprava

5 Vyhodnocení zavádění modelových výbav

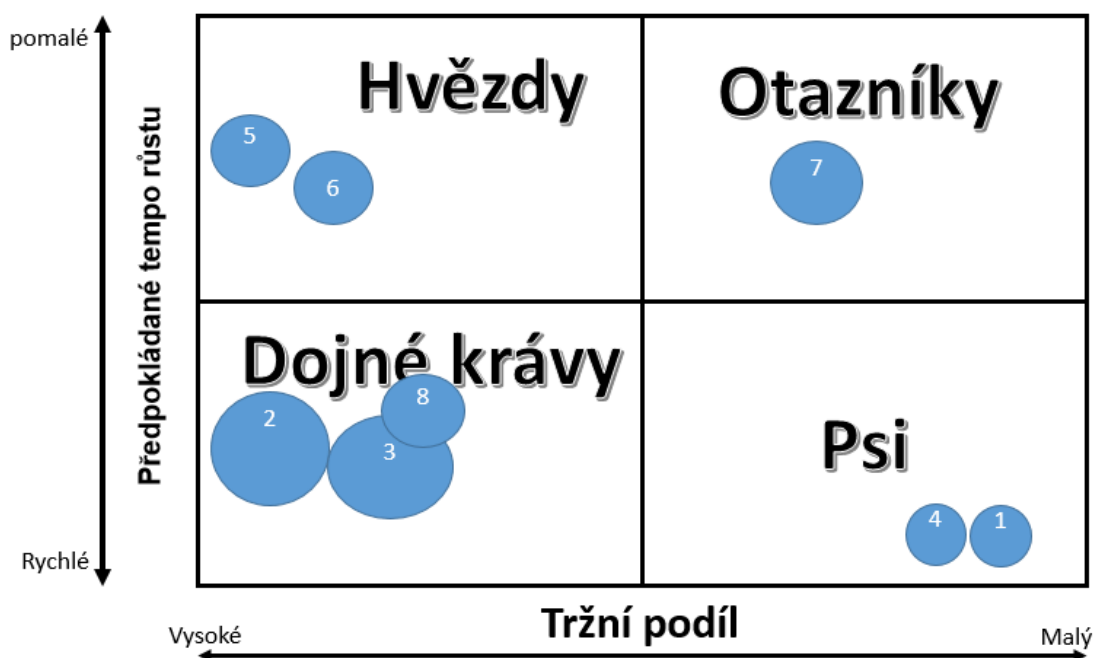
5.1 Bostnoská matice pro model Škoda Octavie liftback

Profil BCG matice byl sestaven na základě získaných dat od společnosti Škoda Auto. Pro sestavení BCG matice byly použity celkové prodeje dělené na základě nabízených výbav, které Škoda Auto nabízí u verze Octavie liftback. Bostonská matice je vyhodnocena z celkových prodejů za roky 2013 až 2015.

Legenda

1. Active (soukromí zákazníci)
2. Ambition
3. Style
4. Laurin and Klement
5. RS
6. G-TEC
7. Fresh
8. Active (firemní zákazníci)

Obr. č. 10 Vyhodnocení modelových výbav BCG



Dojné krávy

Mezi dojné krávy jsem zařadil výbavy Active, Ambition a Style. Jelikož tyto výbavy tvoří prodaných výbav. Patří tedy mezi nejprodávanější a také patří k nedůležitějším výbavám u Octavie Liftback. Jejich prodeje se pomalu navyšují a během období 2013 – 2015 byly prodeje těchto výbav stabilní. Výbavu Active bych ještě rozdělil do dvou segmentů pro firemní zákazníky a soukromé. V segmentu firemních zákazníků Active spadá do dojných krav, jelikož firmy nepotřebují mít luxusně vybavené auta. Pokud se podíváme na prodeje z pohledu soukromých zákazníků, tak v tomto případě bych výbavový stupeň Active, zařadil mezi bídné psy.

Otazníky

Do sekce otazníků jsem zařadil akční výbavu Fresh. Výbava Fresh určitě pomáhá navyšovat navyšovat prodeje Škody Octavie Liftback, protože tato výbava je „bohatší“ než střední výbava Ambition. Vzniká tady otazník, jakým směrem se bude ubírat dál. Samotné výbavě Ambition se daří velmi dobře. Pokud ovšem společnost Škoda Auto nebo spíše její dealeři začnou aktivněji nabízet akční výbavu Fresh. Lepší propagace by se mohla časem přesunout do hvězd a tato výbava má i potenciál stát se dojnou krávkou na trhu pro soukromé zákazníky.

Hvězdy

Mezi hvězdy jsem zařadil výbavy G-Tec a RS. Výbava G-TEC má rostoucí potenciál a pokud vezme v potaz, že společnost Škoda Auto nikdy předtím tento druh pohonu nenabízela, můžeme tvrdit, že na českém konzervativním trhu se prodalo velké množství vozů. Pokud by stát přispíval na nákup těchto alternativních pohonů formou nějaké dotace, určitě bychom časem viděli vyšší narůst prodeje, a to především z řad soukromých zákazníků, kteří nenajezdí ročně tolik kilometrů, aby se jim dražší alternativní pohon vyplatil.

Výbavový stupeň RS je sportovní paket, který tvoří přibližně prodaných vozů Octavia liftback i přesto, že cena tohoto modelu je podstatně vyšší. Je pravdou, že v roce 2015 byl menší pokles prodeje. Tento pokles můžeme přičíst dlouhé čekací lhůtě, kdy zákazník musel na vůz čekat více než 6 měsíců. Tento fakt mohl určitě procento zákazníků odradit a odešli ke konkurenci. Jelikož model RS je z pohledu

společnosti Škoda Auto úspěšný, zavedla koncem roku 2015 i nový modelový derivát RS 230.

Psi

Do kategorie bídných psů jsem zařadit nejluxusnější vůz Octavie Liftback s výbavou Laurin a Klement. Na českém trhu se této luxusní výbavě nedaří a tvoří přibližně z celkových prodaných vozů Octavie Liftback. Avšak musíme vzít potaz, že se jedná o nejdražší model Octavie. Cena začíná od 663tis. Kč a může se přiblížit až 1 milionu korun. Na druhou stranu pokud si zákazník takový vůz zakoupí, dostane pocit určité výjimečnosti, jelikož takový typ vozu na cestách jen tak nepotká.

5.2 Bostnoská matice pro model Škoda Octavie combi

Pro vyhodnocení modelových stupňů jsem použil bostnonskou matici, jako u modelu Octavie liftback. Avšak pojal jsem vyhodnocení z jiného pohledu a rozdělil jsem prodeje podle druhu zákazníků, tedy na soukromé a firemní. Soukromé zákazníky jsem označil písmenem S a firemní zákazníky písmenem F.

Legenda:

1. Active
2. Ambition
3. Style
4. RS
5. Scout
6. L&K

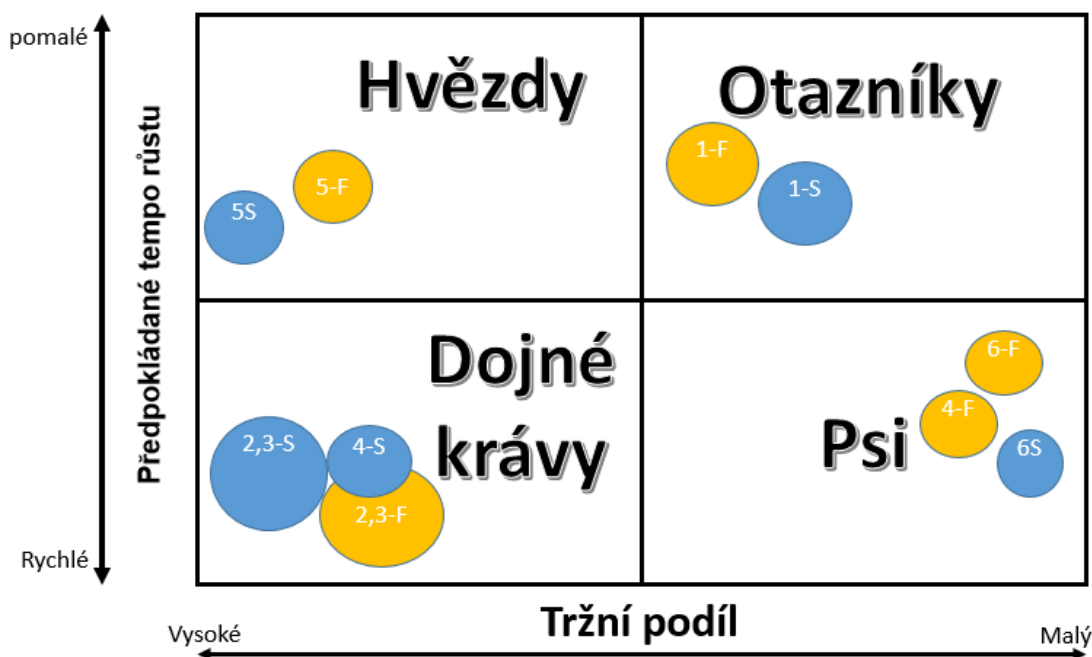
Dojné krávy: Mezi dojné krávy jsem zařadil výbavové stupně pro soukromé zákazníky – Ambition, Style a RS. Největším překvapením je určitě výbavový stupeň RS, kterému se v tomto segmentu daří navyšovat tržní podíl. Ambition a Style jsem zařadil mezi dojné krávy, jelikož tvoří kolem prodejů u soukromých zákazníků a prodejů u firemních zákazníků.

Otazníky: U karosářské verze combi připadl do otazníků základní výbavový stupeň Active, který se drží stabilně podíl kolem , jak u soukromých tak i firemních zákazníků. Období 2013 -2015 bylo přijatelné pro automobilový průmysl a česká ekonomika rostla. Ovšem v případě většího ekonomického poklesu, by právě tento

výbavový stupeň mohl mít vysoký potenciál, jelikož zákazníci by začali šetřit a mohli by začít vyhledávat nižší výbavový stupeň, který je levnější.

Hvězdy: Do hvězd mi připadl výbavový stupeň Scout, který má roustoucí tendenci u obou typů zákazníků. Do budoucna vidím potenciál, že by se mohl v soukromém segmentu posunout do dojných krav, tak jak se to podařilo výbavovému stupni RS.

Bídní psi: Sem spadá výbavový stupeň L&K pro obě skupiny zákazníků, jelikož se podílí pouze prodeji a není patrné ani nějaké výrazné zvyšování prodeji. Z pohledu firemních zákazníků mi do tohoto kvadrantu zapadl model RS, jelikož také tvoří je prodeji a není zde růstový potenciál.



Tab. č. 15 Bostonská matice pro výbavové stupně Škody Octavie Combi

5.3 Úspěšnost zavádění nových výbavových stupňů

V diplomové práci jsem se zaměřil na zavádění nových modelových výbav pro Škoda Octavia liftback a combi. Pokud se na prodeje podíváme pouze z pohledu celkových prodeji, tak zjistíme, že největší objem prodeji u modelu liftback připadá na základní tři výbavové stupně. Výbavy Active, Ambition a Style tvoří přibližně % prodaných vozů s těmito výbavy. To platí, jak pro soukromé zákazníky, tak i pro firemní zákazníky. Výbavy RS, L&K, Fresh a G-TEC se podílí prodeji přibližně

%. Pokud skutečnost vyjádříme v absolutních číslech, tak Škoda Auto prodala na českém trhu od roku 2013 do 2015 celkem vozů Octavie liftback, z toho vozů připadlo na nově zavedené výbavy.

Mezi neúspěšnější nově zavedenou výbavu můžeme zařadit výbavu RS u karosářské verze liftback. Této výbavy bylo na českém trhu celkem prodáno ks. Mezi druhý úspěšný nový výbavový stupeň patří akční paket Fresh, který si mezi roky 2014 – 2015 zakoupilo soukromých zákazníků a tato výbava tvořila 25 % prodejů výbavy Ambition.

Pokud se zaměříme na model G-TEC, tak model bych hodnotil, jako úspěšný u firemních zákazníků, když i přes vyšší pořizovací cenu bylo prodáno vozů a u karosářské verze combi prodeje tvořily celkem vozů. Domnívám se, že tento segment má velký potenciál do budoucna, protože evropská unie tlačí automobilky k tomu, aby vyráběla „ekologičtější“ vozy. Pokud se časem česká vláda rozhodne tento typ pohonu zvýhodnit například určitou dodací nebo možností zadarmo parkovat ve městech, byl by to určitý stimul pro potenciální zákazníky si takový vůz zakoupit. Tento model však není primárně určen pro české zákazníky. Škoda Auto musela tento model zavést, jelikož v určitých západních zemích mají velcí fleetoví zákazníci určité cíle snižování CO₂. Pokud by tento model Škoda Auto ve své nabídce neměla, nemohla by se účastnit velkých zakázek na západních trzích.

Výbavový stupeň L&K pro český trh u Octavie liftback a combi netvoří velké objemy prodejů. Domnívám se, že hlavní překážkou dosažení vyšších prodejů bude cena modelu. To, že se nedaří výbavovému stupni L&K na českém trhu, neznamená, že to automaticky platí i pro ostatní trhy. V zemích západní Evropy, kde je silnější kupní síla, mohou prodeje vypadat naprosto jinak. Největším překvapením byl určitě u karosářské verze combi výbavový stupeň RS, který u soukromých zákazníků tvořil 23% z celkových prodejů, tyto prodeje se skoro rovnají prodejům střední výbavy Ambition, která je skoro o polovinu levnější než výbavový stupeň RS.

Pokud bych shrnul celkově výsledky analýzy provedené v diplomové práci, tak zavádění nových modelových výbavových stupňů má pro společnost Škoda Auto význam. U vozu Octavie liftback nově zavedené výbavy tvořily vozů a u karosářské verze combi to bylo celkem vozů. Celkově zavedení nových výbavových stupňů navýšilo prodeje o vozů u modelu Octavia.

Škoda Auto se snaží vysledovat trendy na určitém trhu a nabídnout potencionálním zákazníkům jejich představy o výbavě a ceně. Například na českém trhu je nabízen akční paket Fresh a na německém trhu byl nabízen výbavový stupeň Edition, který je obdobou našeho akčního paketu Fresh. Každý trh je něčím specifický a je potřeba trhy rozdělovat podle nákupního chování a jejich specifik a sledovat trendy. Některé trhy jsou natolik rozdílné, že i například výbavový stupeň Ambition se může lišit země od země, jelikož očekávání střední výbavy můžeme být naprosto rozdílné u českých zákazníků, než například u norských zákazníků.

V diplomové práci jsem se zaměřil pouze na český trh a model Octavia. Tato analýza ukázala řadu rozdílností, jak v chování soukromých či firemních zákazníků, tak i v celkovém zájmu o nové modelové výbavy. Škoda Auto za rok 2015 prodala 1 055 tis. vozů po celém světě a na český trh bylo dodáno 84 tis. vozů Škoda. To znamená, že pouze 7,9% vozů skončilo na českém trhu a zbytek vozů šel na export nebo se prodal v zemích, kde má Škoda Auto své další závody. Tato čísla dokládají, že Škoda Auto neprodává pouze na českém trhu, jak tomu bylo v minulosti. Pokud se podíváme na rok 1991, kdy Škoda Auto vyrobila ročně 172 tis. vozů, 124 tis. vozů zůstalo na českém trhu a zbylých 48 tis. bylo exportováno, znamená to, že Škoda Auto musí vynakládat velké úsilí, aby se udržela na všech 105 trzích, na kterých momentálně působí. Musí sledovat každý trh samostatně a vytvářet pro každý trh strategii. Současně největším odbytištěm pro vozy Škoda Auto patří Čína, která tvoří přibližně 25% prodaných vozů. Tento trh jen natolik specifický, že vozy jsou naprosto jiné než v Evropě a výbavové stupně se taky významně liší oproti českému trhu.

Pokud se podíváme na komunikační strategii společnosti Škoda Auto a budeme vycházet z teoretické části, zjistíme, že využívá ke komunikaci strategii unikátní prodejní vlastnosti výrobku (USP) s budováním image firmy. Škoda má jasnou představu o svých vozidlech a snaží se je odlišovat od konkurence. Poukazuje především na to, že jejich vozidla mají velký vnitřní prostor a vysoký stupeň bezpečnosti spojený s přijatelnou cenou. Škoda Auto na tomto postavila i svoji marketingovou komunikační kampaň. Snaží se takto vystupovat na veřejnosti a buduje si tímto svoji image kvalitních a prostorných vozidel. Společnost Škoda Auto určitě osloví zákazníka, který je racionální a hledá velký vnitřní prostor, vysokou kvalitu a rozumnou cenu. Zákazníci při rozhodování o koupi nového vozu spíše více

přemýšlí o funkčnosti než o emocích. Vzhledem ke stoupajícím prodejům můžeme vyhodnotit, že tento segment se daří Škodě obsazovat a stále více zákazníků dává přednost „rozumné“ koupi. Škoda Auto zavádí nové výbavové stupně i pro své další modely, které nabízí. Momentálně je možné si už objednat Fabii Scout nebo Rapid Scout, a tyto výbavy vychází z Octavie Scout.

Závěr

Diplomová práce se zabývala úspěšností zavádění nových výbavových stupňů pro model Octavia zaměřený na český trh. V teoretické části jsem se zaměřil teoretické aspekty marketingu a analýzy portfolia pomocí bostonské matice. Popsal jsem marketingovou komunikaci, která je podle mého názoru velmi důležitá při zavádění nových modelových výbav, jelikož bez správné komunikace směrem k zákazníkům, by zákazníci netušili, že společnost zavedla nový výbavový stupeň, který by je mohl oslovit. Před zavedením nového výbavového stupně je potřeba znát budoucí zákazníky firmy, resp. nového modelu automobilu a modelové výbavy a udělat si průzkum, jestli o takové výbavové stupně zákazník stojí. Marketingové úsilí musí být zaměřeno na odhalování potřeb zákazníků.

V analytické části práce jsem se zaměřil, jaký vliv mají investice do automobilového průmyslu na zaměstnanost v České republice, jak se celkově automobilový průmysl podílí na exportu v ČR. Poukázal jsem na skutečnost, že mzdy v automobilovém průmyslu jsou vyšší, než je průměr mezd v určitém regionu. Na základě těchto analýz mohu zhodnotit, že automobilový průmysl přináší pozitiva pro českou ekonomiku, z kterých pak můžou čerpat běžní občané. Následně jsem popsal v krátkosti historii společnosti Škoda Auto a zaměřil jsem se na transformaci společnosti po roce 1993. Dovolím si tvrdit, že to byl nejvýznamnější milník společnosti, protože pokud by transformace nedopadla dobře, Škoda Auto by dnes nebyla tak konkurenceschopná a úspěšná jako dnes. Skutečnost výsledků společnosti potvrzuje, že spojení s koncernem VW byl dobrý krok, který přinesl plno pozitiv, jak pro zaměstnance Škoda Auto, tak i pro českou ekonomiku.

V praktické části jsem se zaměřil na analýzu zavádění nových modelových výbav u modelu Škoda Octavie. V první části jsem analyzoval prodeje výbavových stupňů karosářské verze liftback a v druhé části jsem se soustředil na karosářskou verzi combi. Prodeje jsem analyzoval z pohledu nákupu soukromých a firemních zákazníků. Na základě prodejních ukazatelů jsem vypořádal určité odlišnosti v chování zákazníků jednotlivých trhů. Přínos práce je kompletní zanalyzování prodejních čísel pro model Škoda Octavia na českém trhu. Na základě těchto prodejů jsem vysledoval, které výbavové stupně jsou úspěšné a které nikoliv na českém trhu a formuloval odhad vývoje prodejů modelových výbav v budoucnu.

Literární zdroje

Automobilový průmysl v Česku má za sebou rekordní rok [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/automobilovy-prumysl-v-cesku-ma-za-sebou-rekordni-rok/r~227b84d610ce11e59d310025900fea04/>

Automobilka Jaguar Land Rover si pre nový závod vybrala Slovensko. In: Pravda [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/364205-financial-times-automobilka-jaguar-land-rover-si-vybrala-slovensko/>

Česko se dočká obří investice, korejský Nexen chce pozemek u Žatce. In: E15 [online]. 2014 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/cesko-se-docka-obri-investice-korejsky-nexen-chce-pozemek-u-zatce-1084701>

Čeští vývozci měli loni rekordní rok. In: Parlamentní listy [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesti-vyvozci-meli-loni-rekordni-rok-379666>

Export očekává rekordní rok. Pomohly i intervence. In: Tyden [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/export-ocekava-rekordni-rok-pomohly-i-intervence_351675.html

HADRABA, J. Marketing - Produktový mix, tvorba inovací produktů. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický Marketing - Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KERIN, R A. -- PETERSON, R A. Strategic Marketing Problems. Cases and Comments. 12. vyd. New Jersey: Pearson Education, 2009. 708 s. ISBN 978-013-246549-6.

KEŘKOVSKÝ, M. -- HANZELKOVÁ, A. -- ODEHNALOVÁ, D. -- VYKYPĚL, O. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

KOTLER, P. -- KELLER, K L. Marketing management./14. vydání. Praha: GRADA, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. -- MAESINCEE, S. -- JAIN, D C. Marketing v pohybu. Nový přístup k zisku, růstu a obnově. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 169 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

Nejprodávanější auta v ČR v roce 2014: Škody vítězí vždy, Hyundai spíš podle sebe. In: Autoforum[online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.autoforum.cz/zajimavosti/nejprodavanejsi-auta-v-cr-v-roce-2014-skody-vitezi-vzdy-hyundai-spis-podle-sebe/>

Odboráři a vedení Škoda Auto se dohodli. Mzda vzroste o 3,5 procenta. In: Idnes [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ve-skodovce-vzrostou-mzdy-o-3-5-procenta-fcp-/ekoakcie.aspx?c=A150423_162054_ekoakcie_rny

PAVLÍNEK, Petr. *A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry*. Heidelberg and New York: Physica Verlag A Springer Company, 2008, 305 s, ISBN 978-3-7908-2039-3.

Potřebujeme lidi, říká šéf Sdružení automobilového průmyslu. Pomocť mají i kvalifikovaní migranti. In: Hospodářské noviny [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-64775160-potrebujeme-lidi-rika-sef-sdruzeni-automobiloveho-prumyslu-pomocť-maji-i-kvalifikovani-migranti>

Pracovníků v automobilovém průmyslu přibýlo o 3,3 procenta. In: Finanční noviny [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/pracovniku-v-automobilovem-prumyslu-loni-pribylo-o-3-27-/1193474>

Sacher : Zázrak jménem Škoda Auto, Respect, č. 50, 2010, s 48.- 50

ŠKODA AUTO rozšiřuje výrobní závod Kvasiny. In: Skoda Auto [online]. 2015 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/2015-03-23-kvasiny-vyroba>

Škoda mobil: Prodejní statistiky, Škoda Mobil, č. 08/2015, s. 25

Škoda Octavia I – první generace. In: Skodovka [online]. 2014 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.skodovka.eu/skoda-octavia/skoda-octavia-i-prvni-generace-1996-2010/>

TROMMSDORFF, V. -- STEINHOFF, F. Marketing inovací. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

Ve Škodě Auto se kvůli mzdám opět hrozí stávkou. Odbory požadují vyšší platy. In: Ihned [online]. 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65249930-ve-skode-auto-se-kvuli-mzdam-opet-hrozi-stavkou>

Vejnar, Miloš. Bybylon v Byblonu. Liberec: Agentura BJ, 2012

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Překlad Zuzana Maňasová. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

Zaměstnanost, nezaměstnanost. In: ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2016-05-18].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Ideální fáze inovačního procesu.....	11
Obr. č. 2 - Kognitivní prostor zákazníků	14
Obr. č. 3 - Kognitivní subprostor zákazníků a faktory potřeb	15
Obr. č. 4 - Graf bostonské matice.....	17
Obr. č. 5 - životní cyklus produktu	19
Obr. č. 6 - Produkce motorových vozidel od roku 1993 - 2014.....	22
Obr. č. 7 - Průměrné mzdy v automobilovém průmyslu v KČ.....	26
Obr. č. 8 - Škoda Octavia liftback	34
Obr. č. 9 - Stupeň výbavy Octavia RS liftback.....	36
Obr. č. 10 Vyhodnocení modelových výbav BCG.....	50

Seznam tabulek

Tab. č. 1 - Celková produkce vozů ve světě v kusech.....	23
Tab. č. 2 - Vývoj nezaměstnanosti od 2005 – 2014.....	25
Tab. č. 3 - Celkové prodeje Škody Octavie na českém trhu v kusech.....	38
Tab. č. 4 - Celkové prodeje konkurenčních vozů v kusech	39
Tab. č. 5 - Prodeje vozu Škoda Octavia Liftback podle výbav 2013 – 2015.....	41
Tab. č. 6 - Prodeje soukromým zákazníkům 2013 – 2015	41
Tab. č. 7 - Prodeje firemním zákazníkům 2013 – 2015	42
Tab. č. 8 - Celkové prodeje 2013 – 2015	43
Tab. č. 9 - Prodeje výbavového stupně Fresh liftback.....	43
Tab. č. 10 - Prodeje Octavie liftback G-TEC 2014 – 2015.....	44
Tab. č. 11 Přehled prodejů Škody Octavie combi 2013 – 2015.....	47
Tab. č. 12 Přehled celkových prodejů podle výbav za období 2013 – 2015.....	48
Tab. č. 13 Prodeje Octavie Combi RS.....	48
Tab. č. 14 Prodeje vozů Octavie G-TEC za období 2014 – 2015.....	49
Tab. č. 15 Bostonská matice pro výbavové stupně Škody Octavie Combi.....	53

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Václav Doležal		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Analýza prodeje vozu Škoda Octavie v České republice z pohledu zavádění nových modelových výbav		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Marie Hesková, CSc.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	60		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	15		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce je vyhodnotit úspěšnost prodeje Škody Octavie z pohledu zavádění nových výbavových stupňů. Analyzování prodejních čísel výbavových stupňů modelu Octavie a určit zda zavádění nových výbavových stupňů přispívá ke zvýšení prodeje u modelu Octavia</p> <p>Teoretická část se zabývá marketingem, marketingovou komunikací a popisuje bostonskou matici.</p> <p>Praktické část představuje analýzu prodejních čísel modelu Octavie rozdělených podle výbavových stupňů. Dále byla prodejní čísla rozdělena podle typu zákazníka. Závěrem bylo vyhodnoceno, jestli nové výbavové stupně mají na zvýšení prodeje.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Marketing, bostonská matice, Škoda Octavia, výbavové stupně,		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ano			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Václav Doležal		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Analysis of sales model Skoda Octavie in Czech automotive market in terms of implementation new equipment's pakets		
SUPERVISOR	doc. Ing. Marie Hesková, CSc		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	60		
NUMBER OF PICTURES	10		
NUMBER OF TABLES	15		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The goal of this thesis is to analyzed succes of implementation new equipment's pakets for model Škoda Octavia in Czech automotive market. Main goal of this thesis is to defined if new paket's of equitment is to helped to grow sales of model Skoda Octavia.</p> <p>The theoretical part is to focused on marketing, marketing communication and describing BCG (Boston Consulting Group).</p> <p>The practical part presents an analysis of sales Skoda Octavia in term implementation of new equitment's pakets. Sales of Octavia was divided in term type of customer. In the end, is total evaluation if the new equitment's pakets helped to grow sales of Octavia.</p>		
KEY WORDS	Marketing, Boston consulting Group, Skoda Octavia, equitment's paket		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Yes			

