

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Analýza automobilového trhu ve Velké Británii a postavení modelů ŠKODA AUTO na tomto trhu

Libor PAVLAS

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Libor Pavlas**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management obchodu

Název tématu: **Analýza automobilového trhu ve Velké Británii
a postavení modelů Škoda Auto na tomto trhu**

Cíl: Analyzovat vývoj automobilového trhu ve Velké Británii za posledních 10 let a zároveň zachytit postavení modelů ŠKODA AUTO na tomto trhu. Dalším cílem bude modifikovaná analýza životního cyklu ŠKODA Octavia.

Rámcový obsah:

1. Vývoj automobilového trhu Velké Británie za posledních 10 let.
Faktory ovlivňující prodeje.
Podíl jednotlivých značek a prodeje v jednotlivých segmentech.
2. Postavení modelů ŠKODA AUTO na britském trhu.
Vývoj od roku 2008.
3. Adaptovaný model životního cyklu a jeho užití při analýze.
4. Analýza modelu ŠKODA Octavia
Doporučení

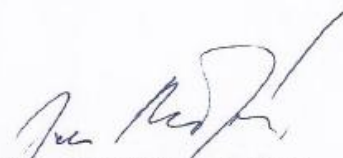
Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

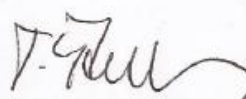
1. KOTLER, P. – KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: GRADA, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
2. WONG, V. – KOTLER, P. – SAUNDRES, J. *Moderní marketing: 4 evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
3. KOTLER, M. – KOTLER, P. *8 Strategii růstu Jak ovládnout trh*. Albatros Media a.s. Na Pankráci 30, Praha 4: BizBooks, 2013. 197 s. ISBN 978-80-265-0076-6.
4. KLEPPER, S. *Entry, Exit, Growth and Innovation over the Product Life Cycle*. USA: American Economic Review, 1996.
5. WANG, H.F. – GUPTA, S. *Green Supply Chain Management: Product Life Cycle Approach*. New York: McGraw Hill Professional, 2011. 384 s. ISBN 978-0-07-162608-8.
6. WONG, H.K. – ELLIS, P.D. *Is market orientation affected by the product life cycle?*. USA: Journal of World Business, 2007.
7. STARK, J. *Product Lifecycle Management*. Springer International Publishing Switzerland: Springer, 2015. 356 s. ISBN 978-3-319-17439-6.
8. GRIEVES, M. *Product Lifecycle Management: Driving the Next Generation of Lean Thinking*. USA: McGraw-Hill, 2004. ISBN 0-07-145230-3.
9. RAMBERG, J. *International Commercial Transactions*. 4. vyd. Stockholm: ICC, 2011. ISBN 978-91-39-01566-6.
10. HOLLENSSEN, S. *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.

Datum zadání bakalářské práce: březen 2018

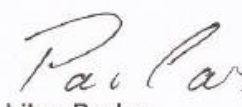
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2018


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

L. S.


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Libor Pavlas
Autor práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 21. 04. 2019

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

Obsah

Úvod.....	9
1 Vývoj automobilového průmyslu ve Velké Británii.....	11
1.1 Období světové ekonomické krize	12
1.1.1 Třídy automobilů	13
1.1.2 Šrotovné.....	14
1.2 Vliv automobilového průmyslu na britskou ekonomiku.....	15
1.3 Současná situace.....	17
2 Historie ŠKODA AUTO na trhu ve Velké Británii	20
2.1 ŠKODA AUTO na britském trhu v letech 2008 - 2018.....	21
2.2 Podíl jednotlivých modelů ŠKODA AUTO	23
2.3 Marketingový mix ŠKODY UK.....	26
2.3.1 Produktová politika.....	26
2.3.2 Cenová politika	26
2.3.3 Komunikační politika	27
2.3.4 Distribuční politika.....	30
3 Modifikace životního cyklu	32
3.1 Vymezení pojmu produkt	32
3.2 Stadia životního cyklu	33
3.2.1 Stadium zavádění produktu na trh	35
3.2.2 Stadium růstu.....	36
3.2.3 Stadium zralosti	37
3.2.4 Stadium úpadku	38
3.3 Nedostatky modelu životního cyklu produktu	39
4 Analýza modelu ŠKODA OCTAVIA na britském trhu	40
4.1 Historie modelu ŠKODA OCTAVIA.....	40
4.2 Vstup ŠKODY OCTAVIA na britský trh	41
4.3 Nižší střední třída.....	42
4.4 Životní cyklus ŠKODY OCTAVIA	44
4.4.1 Podíl jednotlivých výbav.....	46
4.4.2 Cenová analýza	47
4.5 Doporučení.....	48
Závěr	50

Seznam literatury	53
Seznam obrázků a tabulek	59

Seznam použitých zkratk a symbolů

£	Znak britské měny
Brexit	Britain exit
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GM	General Motors
Kč	Koruna česká
NEDC	New European Driving Cycle
OICA	International Organization of Motor Vehicle Manufacturers
RDE	Real Driving Emissions
SIS	Scrappage Incentive Scheme
SMMT	The Society of Motor Manufacturers & Traders
ŠKODA UK	ŠKODA United Kingdom
UK	United Kingdom
VW	Volkswagen
WLTP	Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test

Úvod

Cílem této práce je popsat automobilový trh ve Velké Británii a analyzovat postavení modelů ŠKODA AUTO na tomto trhu. Dílčím cílem je představení životního cyklu produktu a jeho následná aplikace na modelu ŠKODA OCTAVIA.

Analýza trhu je pro každou společnost důležitým nástrojem k dosažení konkurenceschopnosti a pevného postavení v daném sektoru. Stejně tomu tak je i v automobilovém průmyslu, kdy každá automobilka má oddělení, které zkoumá a analyzuje konkurenci, od čehož se poté odvozují ceny modelů, základní výbavy, nebo nabízená motorizace na daném trhu. Stejně jako analýza konkurentů, provádí se i průzkum trhu, díky čemuž získají automobilky informace o tom, jaké marketingové kanály používat při cílení na zákazníky. Tato práce detailně analyzuje britský automobilový trh se zaměřením na období od roku 2008 až do roku 2018, zachycuje a hodnotí postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s. na tomto trhu a aplikuje teorii životního cyklu na nejprodávanější model, ŠKODA OCTAVIA. Práce je členěna následujícím způsobem.

První kapitola popisuje britský automobilový trh od začátku 20. století. Popisuje nejdůležitější události, které ovlivnily vývoj tohoto trhu, přes první a druhou světovou válku, až po celosvětovou ekonomickou krizi z roku 2008. Britský automobilový průmysl zažil v minulém století několikrát období růstu, ale taky recese. I přes tato turbulentní období si udržel klíčové postavení ve světovém měřítku a je důležitým trhem pro většinu světových automobilek.

Hlavním tématem druhé kapitoly je postavení automobilky ŠKODA AUTO a.s. na tomto trhu. Vozy ŠKODA AUTO se představily ve Velké Británii v sedmdesátých letech minulého století a vstup na tento trh byl pro československou značku velice složitý. ŠKODA, jakožto automobilka z východu, neměla takové technologické a finanční možnosti při vývoji svých vozů, a proto byly automobily v porovnání se západní konkurencí zastaralé a nekvalitní. Změna nastala, když ŠKODA AUTO a.s. přešla do vlastnictví německého koncernu Volkswagen Group, který poskytl české značce finanční prostředky a technologické vybavení k růstu. V roce 2018 byl pro ŠKODU britský trh čtvrtým nejdůležitějším, kdy se prodalo těsně nad 80 000 vozů. Kapitola se také zabývá marketingovým mixem importéra ŠKODA UK.

Třetí kapitola teoreticky vysvětluje pojem produkt, a jak vypadá životní cyklus produktu. Na základě životního cyklu produktu plánují společnosti strategie, za účelem dosáhnout co největšího podílu na trhu po nejdelší možnou dobu. Životní cyklus produktu má čtyři základní stadia: zavádění, růst, zralost a pokles. Pochopení, kde se produkt nachází ve svém životním cyklu, je fundamentální pro vytvoření efektivních marketingových strategií a dosažení plánovaných prodejů.

Poslední kapitola prakticky využívá znalosti z předchozí teoretické části o životním cyklu produktu, které jsou aplikovány na modelu ŠKODA OCTAVIA. Dále je provedena analýza hlavních konkurentů modelu OCTAVIA na trhu ve Velké Británii za posledních 10 let. Poslední bod této kapitoly tvoří doporučení pro ŠKODA UK, jak pokračovat v prezentaci modelu ŠKODA OCTAVIA na britském trhu, aby pomohl v růstu nejen samotnému modelu, ale celé značce ŠKODA.

1 Vývoj automobilového průmyslu ve Velké Británii

Automobilový průmysl ve Velké Británii má dlouhou historii a bohatou tradici, převážně díky značkám jako Rolls-Royce, Aston Martin, Jaguar, Lotus, Land Rover, Mini, Morgan, Bentley či dnes již neexistující výrobci jako Morris nebo Austin. Bohatou historií potvrzuje i fakt, že na počátku 20. století se některé modely Modelu T vyráběly přímo ve Velké Británii poté, co na tamní trh vstoupila společnost Ford Motor Company (Leng-Ward, 1994). Během první a druhé světové války se výrobci automobilů soustředily převážně na produkci vojenských vozidel a letadel, jež mělo za následek úplné pozastavení vývoje a výroby osobních vozidel po celé Evropě. Po konci druhé světové války, převážně díky faktu, že britské továrny nebyly tak těžce poznamenány bombardováním, jako například ty francouzské či německé, obsadila Velká Británie v 50 letech druhou příčku, hned za Spojenými státy americkými, v počtu vyrobených automobilů a zároveň byla Británie největším exportérem. V roce 1972 se v UK vyrobilo 1.92 milionů vozidel (Brown, Rhodes, 2018). Britský automobilový průmysl byl na vrcholu a spolu se Spojenými státy byl považován za lídra tohoto sektoru.

Po rekordním roce přichází období ekonomické stagnace zapříčiněné ropnou krizí z roku 1973 a hlavně špatným politickým managementem posledních let, období také nazývané jako „Britská choroba“ (Donlan, 2013). Důsledkem byl propad ve světovém žebříčku výrobců automobilů, úpadek místní ekonomiky, zavírání průmyslových továren a vlny propouštění, které vyvrcholilo roku 1984, kdy nezaměstnanost vzrostla na necelých 12 %, tedy o více než jednu polovinu oproti roku 1980 (Rogers, 2013). Toto období je provázáno reformami britské premiérky Margareth Thatcherové, po kterých se ekonomika a i automobilový průmysl začaly pomalu zotavovat. V letech 1991 a 1992 přišla ještě jedna ekonomická recese zapříčiněná vysokou inflací a vysokými cenami bytů, což opět zapříčinilo vlnu propouštění, kdy nezaměstnanost za dva roky vzrostla ze 7 % na skoro 11 % (Pettinger, © 2016). Tato recese byla oficiálně ukončena až v roce 1993 a od té doby se britské ekonomice a automobilovému průmyslu dařilo a pomalu se dostával zpět na pozici z poválečných let. Stálý růst byl zastaven až celosvětovou krizí z roku 2008.

V 60 a 70 letech začal import vozů japonských značek Daihatsu, Toyota, Nissan, Honda a Mazda na britský trh. Po japonských automobilech byla vysoká poptávka, převážně po vozech značky Nissan, která proto v roce 1986 vystavěl továrnu poblíž města Sunderland. O šest let později v malém městě Burnaston byla postavena továrna značky Toyota. Tyto dvě japonské značky mají významný vliv na místní trh i v dnešní době. Před koncem 20. století vstupují na britský trh investice z Německa. BMW roku 1994 kupuje automobilku Rolls-Royce a Bentley bylo koupeno německým koncernem Volkswagen Group o čtyři roky později.

1.1 Období světové ekonomické krize

V druhé polovině roku 2007 se pomalu začínaly dostávat na povrch problémy s rizikovými hypotečními úvěry, jež měly za následek pokles trhu s cennými papíry na amerických burzách. S provázaností soudobé světové ekonomiky se krize začala rozšiřovat i mimo Spojené státy americké a v roce 2008 už vypukla celosvětově. Největší dopad krize měla na finanční a bankovní sektor, avšak přímo či nepřímo byly recesí ovlivněny všechny hospodářská odvětví, automobilový průmysl nevyjímaje (Jiránková, Hnát, 2010; Lungová, 2011). Právě automobilový průmysl byl kvůli svému širokému dodavatelskému řetězci těžce zasažen a následkem byl pokles celosvětové produkce osobních vozů. V roce 2008 poklesla produkce o 1,1 %, následujícího roku to už bylo o 9,6 %. Nejhorší situace byla v USA, kdy za rok 2009 výroba automobilů spadla o 24,4 %, a v Evropě, kdy se produkce propadla o 17,1 % (OICA, 2009; OICA, 2010).

Velká Británie, v letech krize čtvrtý největší výrobce osobních vozů v Evropě, byla, jak ukazují data organizace OICA v tabulce č. 1, jedna z nejvíce ovlivněných zemí během světové recese.

Tab. 1 Pět Největších producentů osobních vozů 2007 – 2010

Země	Počet vyrobených osobních vozů							
	2007	% změna	2008	% změna	2009	% změna	2010	% změna
Německo	5,709,139	5,80%	5,526,882	-3,20%	4,964,523	-10,30%	5,552,409	11,80%
Francie	2,550,869	-6,30%	2,145,935	-15,90%	1,819,497	-15,20%	1,924,171	5,80%
Španělsko	2,195,780	5,60%	1,943,049	-11,50%	1,812,688	-6,70%	1,913,513	5,60%
Velká Británie	1,534,567	6,40%	1,446,619	-5,70%	999,460	-30,90%	1,270,444	27,10%
Česká republika	925,778	9,10%	933,312	0,90%	976,435	4,50%	1,069,518	9,50%

Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat z OICA Production Statistic of Passengers Car 2007 - 2010]

V roce 2008, kdy světová krize vypukla, se produkce aut v UK propadla o necelých 6 %. Nejkritičtější byl pro Velkou Británii rok 2009, kdy produkce klesla o 30,90 % pod hranici 1 milionu vyrobených aut, což se naposledy stalo v 80 letech 19 století. Dopad na pokles produkce aut na ostrovech měl také fakt, že až 4/5 aut byly exportovány na zahraniční trhy a na většině těchto trhů klesly prodeje vozů i o 40 %. (Marshall, 2009).

1.1.1 Třídy automobilů

Ekonomická krize neměla dopad jen na výrobu automobilů, ale také na jejich prodej. V roce 2008 se celkové prodeje vozů propadly, jak ukazuje tabulka č. 2, o 11,32 % oproti předcházejícímu roku. O rok později, v roce 2009, se prodeje aut opět propadly a dostaly se pod hranici 2 milionů. Méně než 2 milióny automobilů se v UK prodalo naposledy v roce 1995.

Tab. 2 Prodeje vozů v jednotlivých třídách v letech 2007 – 2010

	2007	% změna	2008	% změna	2009	% změna	2010	% změna
Mini	21,512	-7,66	28,094	30,60	68,098	142,39	53,388	-21,60
Supermini	770,601	2,22	712,975	-7,48	742,153	4,09	739,615	-0,34
Nižší střední třída	722,012	3,97	618,848	-14,29	530,849	-14,22	539,403	1,61
Vyšší střední třída	386,414	-1,93	340,796	-11,81	283,552	-16,80	264,251	-6,81
Executive	104,468	4,12	98,572	-5,64	90,114	-8,58	99,079	9,95
Luxusní	13,120	-0,81	9,977	-23,96	6,547	-34,38	8,140	24,33
Sportovní	65,731	1,05	50,256	-23,54	46,467	-7,54	46,209	-0,56
SUV	176,290	0,28	136,525	-22,56	132,472	-2,97	156,552	18,18
MPV	143,859	15,23	135,752	-5,64	94,747	-30,21	124,209	31,10
Celkem	2,404,007	2,52	2,131,795	-11,32	1,994,999	-6,42	2,030,846	1,80

Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat z SMMT Motor Industry Facts 2008 - 2011]

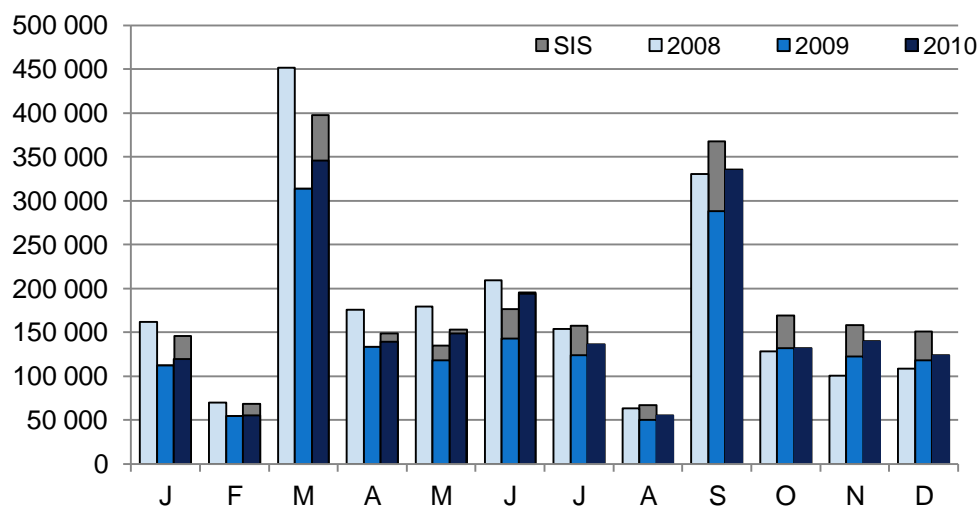
Data v tabulce č. 2 také ukazují, jak finanční krize ovlivnila prodeje v jednotlivých automobilových třídách na britském trhu. V roce 2008 byly prodeje nižší než v předchozím roce ve všech třídách, kromě třídy mini, která zaznamenala nárůst prodeje o 30,60 %. Ještě výraznější nárůst prodeje byl v roce 2009, kdy se prodeje vzrostly o 142,39 %. V tomto roce ještě spolu s třídou mini zaznamenala nárůst prodeje třída supermini. Z analýzy dat vyplývá, že zákazníci během ekonomické krize častěji nakupovali malá, levná a úsporná vozidla. Evidenci potvrzují i prodeje za rok 2010, kdy ekonomická krize byla u konce.

Prodej vozů SUV vzrostl o 18,18 %, luxusní vozy, u kterých se prodeje propadly o polovinu během předchozích dvou let, se opět dostaly nad hranici 8 tisíc prodaných kusů. Naopak prodeje ekonomických a levných vozů ve třídě mini se propadly o 21,60 %.

1.1.2 Šrotovné

Za účelem podpořit automobilový sektor, konkrétně zvýšit zájem lidí znovu kupovat nová auta, přišla britská vláda s programem nazvaným **Scrappage Incentive Scheme** (dále používáno jen **SIS**). V tomto programu vláda nabízela od 18. května 2009 do konce února roku 2010, nebo pokud se vyčerpá k tomu vyčleněná částka ve výši £ 300 milionů, dotaci ve výši £ 1,000 na koupi nového automobilu každému zákazníkovi, který svůj starý vůz prodá a zakoupí si nový. Další slevu ve výši £ 1,000 nabídly samotné automobilky, což znamenalo, že zákazník mohl získat slevu v celkové výši £ 2,000. Každý ucházející se zákazník o tuto finanční podporu musel předložit, že vůz je více než deset let starý, registrovaný na danou osobu a že automobil byl registrovaný ve Velké Británii (SMMT, 2009a). Starý vůz byl následně sešrotován podle ekologických standardů a norem.

Program SIS měl okamžitý dopad na automobilový trh. Během prvního měsíce od zavedení šrotovného, prodeje vzrostly o 10 %. Do konce září už bylo registrováno díky tomuto programu 181,092 vozů (SMMT, 2009b). V posledních dvou měsících, kdy zákazník mohl obdržet finanční dotaci, se ještě prodalo okolo 100,000 automobilů, což tvořilo 5 % podílu celého trhu a prodeje vzrostly o 19,9 %. Po ukončení tohoto programu však počet prodaných vozů opět klesl, konkrétně o 13,8 %. Oproti roku 2009 se však prodalo více aut o 1,8 % (SMMT, 2011). Finální čísla ukazují, že za jeden rok se díky tomuto programu registrovalo těsně pod 400,000 nových automobilů. Šrotovného se zúčastnili i dealeri ŠKODA UK, kteří sešrotovali celkem 301 svých vozů (GOV.UK, 2014). Následující graf zachycuje počet registrovaných vozů v rámci prodeje v letech 2008 až 2010.



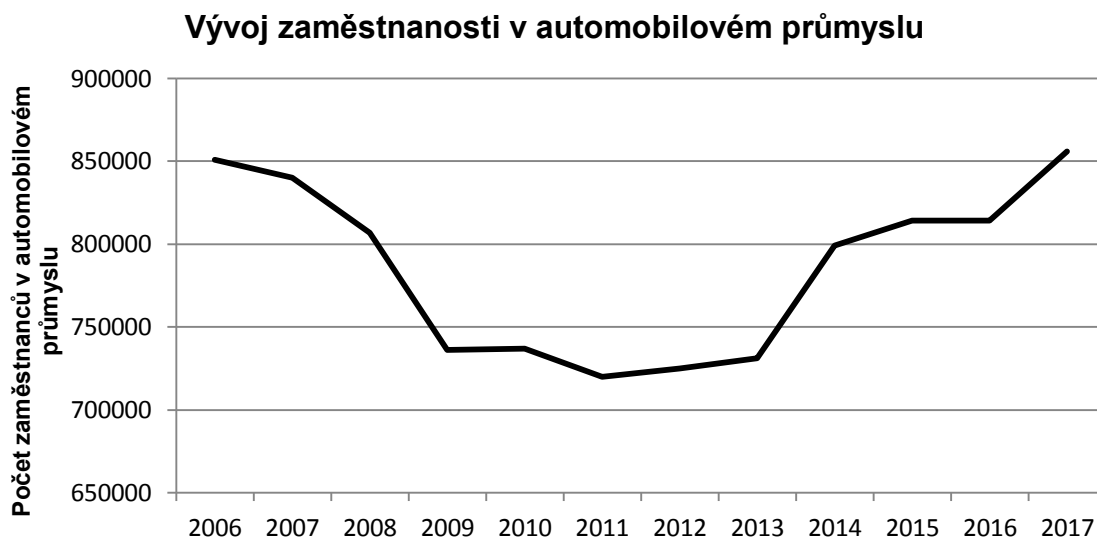
Zdroj [SMMT New car registration figures: Full year 2010]

Obr. 1 Podíl šrotovného na prodejích automobilů za roky 2008 až 2010

Program SIS byl hodnocen velice pozitivně. Nejenže se díky tomuto prodalo skoro 400,000 vozů, ale také měl vliv na celou ekonomiku. Vzhledem k tomu, že přibližně jedna pětina prodaných aut v rámci programu SIS byla vyrobená ve Velké Británii, o práci díky tomu nepřišlo okolo 4,000 osob v automobilovém průmyslu (Ruddick, 2010) a mnohonásobně více v celém dodavatelském řetězci po celé zemi. Automobilka Nissan musela po zavedení programu SIS opět nabírat zaměstnance, protože nestíhala uspokojovat poptávku zákazníků (SMMT, 2009c). Program SIS neměl jen za následek zvýšení produkce, prodejů aut a celkové vzchopení automobilového průmyslu, ale také díky obnově vozového parku se zlepšila bezpečnost a ekologická stránka dopravy, kdy se v průměru snížil emisní dopad plynů oxidu uhličitého o 27 % (Williams, 2010).

1.2 Vliv automobilového průmyslu na britskou ekonomiku

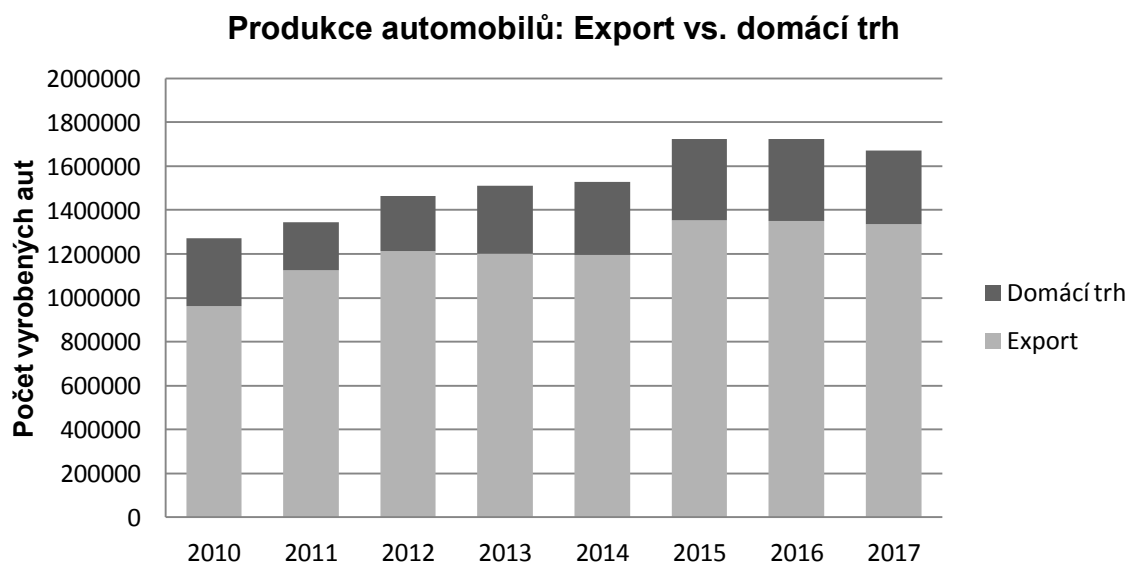
Automobilový průmysl má významný vliv na ekonomiku Spojeného království, konkrétně měl v roce 2007 3,3% podíl na hrubém domácím produktu, který během období krize klesl na 2,2 % HDP (SMMT, 2012). V roce 2012 se podíl dostal opět na hranici 3,0 % HDP s obratem £ 59.3 miliard (SMMT, 2014). V roce 2017 tento průmysl zaměstnával 856,000 osob, nejvíce od roku 2005. Výrazný propad, jak zachycuje obr. č. 2, proběhl během finanční krize, kdy se počet zaměstnanců v automobilovém sektoru dostal pod hranici 750,000 a trvalo více než 5 let, než se zaměstnanost opět přehoupla nad hranici 800,000.



Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat z SMMT Motor Industry Facts 2007 - 2018]

Obr. 2 Vývoj zaměstnanosti v automobilovém průmyslu

Hlavními zaměstnavateli jsou automobilky Jaguar Land Rover (43,224) (Jaguar Land Rover Automotive, 2018), Nissan (7,000) (BBC News, 2018), Toyota (3,000) (Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd., © 2017) nebo Vauxhall (4,500) (Kollewe, 2017). Celkově je k roku 2017 ve Velké Británii několik továren 15 různých automobilek. Většina z nich je rozmístěna v regionu Midlands, který se rozprostírá mezi hlavními městy, Londýnem a Manchesterem. Na zaměstnanosti v tomto sektoru se také podílí dalších 17 továren vyrábějících motory, dodávky a autobusy (SMMT, 2018). Díky růstu zaměstnanosti se také každým rokem zvyšovala produkce vozů, která se zastavila až v roce 2017. Čtyři pětiny vozů vyrobených v UK, jak zachycuje obr. číslo 3, je exportováno do zahraničí. Až polovina vozů je vyvážená do zemí Evropské unie, nejvíce do Německa, Itálie a Francie. Na druhém místě se pravidelně střídají Spojené státy americké a Čína. Zbytek vozů je exportováno do Kanady, Ruska, Austrálie a dalších zemí světa.



Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat získaných z SMMT Motor Industry Facts 2011 - 2018]

Obr. 3 Produkce automobilů: Export vs. domácí trh

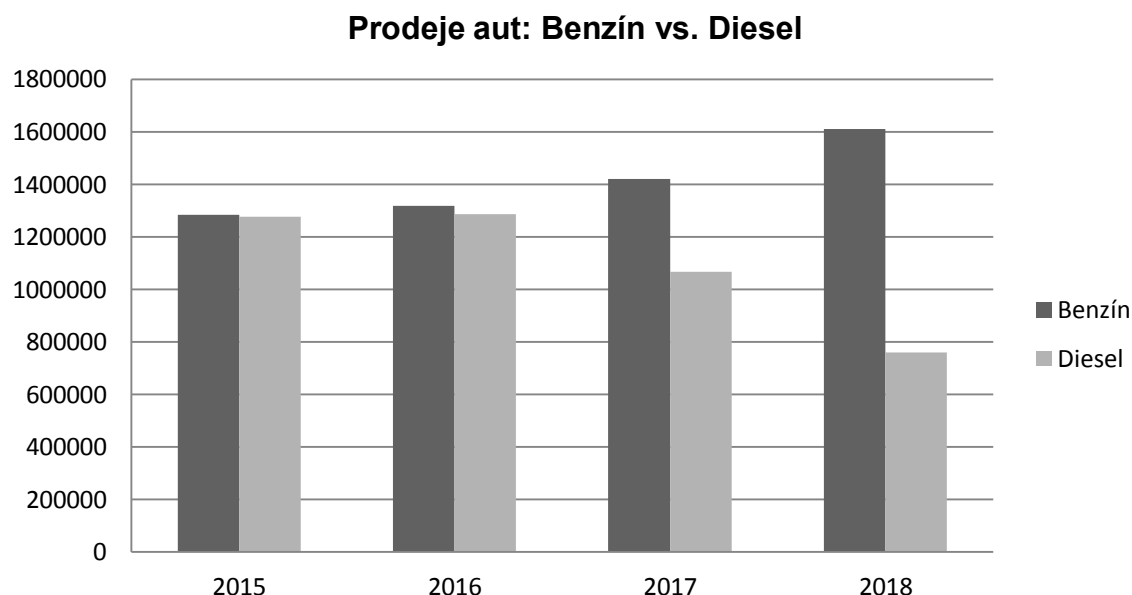
Roku 2017 počet exportovaných vozů měl hodnotu £ 44 miliard což v celkovém součtu tvořilo necelých 13.0 % celkového britského exportu. Zároveň automobilový průmysl přispěl do britské ekonomiky £ 20.2 miliardami. V tomto roce se na výrobě vozů nejvíce podílely automobilky Nissan, která ve své továrně vyrobila 501,756 vozů, Land Rover vyrobil 340,309 automobilů a třetím největším producentem byla Toyota s 179,233 vozy. Nejvíce vyráběným modelem se stal Nissan Qashqai s celkovým počtem 286,477 aut (SMMT, 2018).

1.3 Současná situace

V současné době se automobilový průmysl v UK nachází v úpadku. Po nepřetržitém šestiletém růstu se v roce 2017 začala pomalu klesat produkce automobilů a také i prodejů. V roce 2018 se vyrobilo o 9,1 % méně vozů, než v roce předcházejícím a prodalo se pouhých 2.37 miliónu nových aut, což je menší počet, než v roce 2007, tedy rok před vypuknutím celosvětové ekonomické krize (Topham, 2019). Způsobily to především tři důvody, nová metodologie testování emisí a spotřeby paliva nazvaná WLTP, nedůvěra ve vozy s dieselovým pohonem a také Brexit. První jmenovaný, **WLTP**, je nová metodologie testování emisí, která byla zavedena v září 2017 a nahradila tak již starou metodologii NEDC. Zavedení tohoto nového měření má za následek hlavně kauza Dieselgate, po které se spotřebitelé domáhali přísnějších testů emisních norem. Největší změnou ve

měření emisí a spotřeby paliva podle WLTP je část RDE, při které vozidlo testováno v reálném provozu oproti NEDC, u kterého byl testovaný vůz připojen na simulátoru. Celé měření je o deset minut delší, než podle NEDC, auto je vystaveno vyšším rychlostem, musí během testování ujet dvojnásobnou vzdálenost a také se častěji mění řadící stupně. Benefity pro zákazníky nakonec jsou mnohem reálnější hodnoty emisí CO₂ a hodnoty spotřeby paliva (SMMT, 2017). I přestože měly automobilky několik měsíců čas se na tento nový způsob připravit, docházelo k situacím, kdy výrobci nedokázali včas změřit emisní hodnoty nových vozů, což mělo za následek nedostupnost určitých motorizací nebo dokonce modelů. WLTP mělo vliv také na ceny vozů, protože od výše vyprodukovaných zplodin oxidu uhličitého se odvíjí cena daně.

Stejně jako měl vliv kauzy **Dieseldgate** na zavedení metodologie WLTP, tak také vzbudil nedůvěru mezi zákazníky k vozům s dieselovým motorem. Od této kauzy se prodeje s motorem poháněným dieselem začaly propadat, jak udává obr. číslo 4. V roce 2015 byl poměr prodaných vozů s benzínovým motorem vůči tomu s dieselovým 50 na 50. O čtyři roky později už vozy s dieselovým motorem tvořily pouhý 32% podíl (Topham, 2019).



Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat z SMMT Motor Industry Facts 2016 - 2018]

Obr. 4 Prodeje aut: Benzín vs. Diesel

Třetím a tím nejspekulativnějším je příprava Velké Británie k odchodu z EU. **Brexit** je velice komplikovaný proces, u kterého, během psaní této bakalářské práce, stále není jasné (duben 2019), v jaké formě se Brexit uskuteční a jaký bude mít konkrétní dopad. V současnosti je možných hned několik scénářů. Tím, v tuto chvíli, nejpravděpodobnějším je Brexit bez dohody, což bude pro Velkou Británii znamenat, že nebude moci volně obchodovat se státy EU. Na zboží proudící z a do UK budou uplatněna cla a normy EU, které zkomplikují a prodraží obchodní styky. Druhou možností je Brexit s dohodou, kdy se britská premiérka Theresa Mayová snaží dohodnout s EU na obchodních podmínkách i přes vystoupení z Unie. Dalšími možnostmi mohou být opakování referenda, nebo možnost britské vlády zrušit Brexit.

Brexit sice ještě není u konce, ale už teď lze sledovat jeho vliv na automobilový průmysl. Začátkem roku 2018 oznámila automobilka Jaguar Land Rover, že plánuje propustit okolo 4,500 svých zaměstnanců. Hlavní důvody uvedla pokles prodejů v Číně, ale také nejistotu ohledně vývoje Brexitu (ČTK, 2019a). O měsíc později vydala japonská automobilka Honda prohlášení, že do roku 2021 uzavře svou továrnu ve městě Swindon, což bude mít za následek propouštění až 3,500 zaměstnanců. Zavření této továrny bude mít i ekonomický dopad, vezme-li se v úvahu fakt, že se v této továrně za rok 2018 vyrobilo okolo 10 % všech vyrobených automobilů na ostrovech. O pár dní později přišla s negativní zprávou další japonská automobilka, Nissan se nechal slyšet, že zruší plány na výrobu vozu X-Trail v továrně v Sunderlandu (ČTK, 2019b; Jones, 2019). V současnosti stále nebyla dojednána žádná dohoda, a proto to vypadá, že vozy vyrobené ve Spojeném království, které budou exportovány do zemí EU, budou vystaveny 10% clu. Stejně tomu tak bude v opačném případě u importovaných vozidel ze zemí EU. Jednání o Brexitu nejsou uzavřená a není jasné, jaký bude výsledek.

2 Historie ŠKODA AUTO na trhu ve Velké Británii

Historie vozů ŠKODA na britském automobilovém trhu spadá do sedmdesátých let minulého století, kdy mezi prvními exportovanými modely na tomto trhu byly 105, následně 120¹ a 125. Vzhledem k tomu, že v těchto letech neměla ŠKODA v UK importéra, vyvážel vozy podnik zahraničního obchodu MOTOKOV a importérem byl King's Lynn (Krutská, 2009). Tyto vozy vyrobené ve východním bloku se nemohly měřit se západními konkurenty. Špatné dílenské zpracování a zastaralá technika měly za následek špatnou reputaci vozů z Československa. Britský automobilový magazín „Car magazine“ nazval ŠKODU Estelle za nejhorší nové auto prodávané na britském trhu. Podle názoru profesora Garela Rhyseho, který věnoval svou kariéru studiu automobilového průmyslu, především ve Velké Británii, a je považován za jednoho z největších expertů na toto odvětví, byly vtipy mířené na všechny vozy komunistického bloku a ŠKODA se stala jejím symbolem (Bowen, 1996).

Změna nastala počátkem devadesátých let, kdy VW Group koupil v roce 1991 společnost ŠKODA AUTO a.s. Firma investovala větší finanční prostředky do výzkumu a vývoje vozů, což mělo za následek zvýšení kvality vozů ŠKODA a také možnost využívat logistickou síť koncernu VW Group. Proto o dva roky později, v roce 1993, buduje ŠKODA AUTO sídlo importéra s názvem **ŠKODA UK**, který funguje pod záštitou Volkswagen Group UK Ltd. sídlícím v anglickém městě Milton Keynes, ležícím nedaleko hlavního města. První model, který ŠKODA AUTO po vybudování sídla začala prodávat, byla ŠKODA FELICIA, která se začala vyrábět od roku 1994 a byla v tu dobu jediným modelem ŠKODA AUTO na britském trhu. Automobilový magazín „Top Gear“ udělil ve svém testu ŠKODĚ FELICII excelentní hodnocení. Další důležitý moment pro ŠKODU AUTO přišel v roce 2000, kdy ŠKODA FABIA 1.4 16V Comfort získala ocenění Auto roku, které uděluje každoročně nejstarší britský automobilový magazín „WhatCar?“. Ten magazín FABII popsal slovy: „První ŠKODA FABIA hatchback byla triumf, bezkonkurenčně pokořila svou konkurenci se směsí nízkých provozních nákladů, inteligentního a praktického interiéru a přívětivou cenou“ (Moss, 2018). Pozitivní recenze postupně získávaly další modely, jako OCTAVIA, SUPERB nebo YETI, a

¹ Škoda 105 a 120 se prodávaly ve Velké Británii pod názvem Škoda Estelle a Škoda Superb Estelle.

ŠKODA AUTO si pomalu tvořila image kvalitního a spolehlivého výrobce vozů za příznivou cenu.

2.1 ŠKODA AUTO na britském trhu v letech 2008 - 2018

V roce 2008 byl automobilový trh ve Velké Británii, jak ukazuje tabulka č. 3, pátým nejdůležitějším trhem pro automobilku ŠKODA AUTO.

Tab. 3 Počet prodaných vozů ŠKODA AUTO na pěti nejvýznamnějších trzích za rok 2008

Země	2008
Německo	112,504
Čína	59,284
Česká republika	58,001
Rusko	50,733
Velká Británie	37,072

Zdroj [ŠKODA Auto Annual Report, 2008; str. 66]

Koncem tohoto roku si britští zákazníci mohli koupit pouze čtyři modely ŠKODA AUTO. Konkrétně to byly modely FABIA, ROOMSTER, OCTAVIA a SUPERB. Celkem se za rok 2008 prodalo 37,072 vozů, což ŠKODU AUTO zařadilo na 16. místo v pořadí nejprodávanějších značek na britském trhu s celkovým podílem 1,74 %. Během posledních deseti let se však vývoj vozů ŠKODA AUTO změnil. Hlavním důvodem je stále probíhající expanze nových modelů ŠKODA na tento trh a velice účelová marketingová strategie britského importéra. Toto mělo za následek vzrůst prodeje na trhu o více než 100 %, konkrétně se prodalo v roce 2017 80,056 vozů, a posun na čtvrté místo největších trhů pro automobilku ŠKODA AUTO a.s.

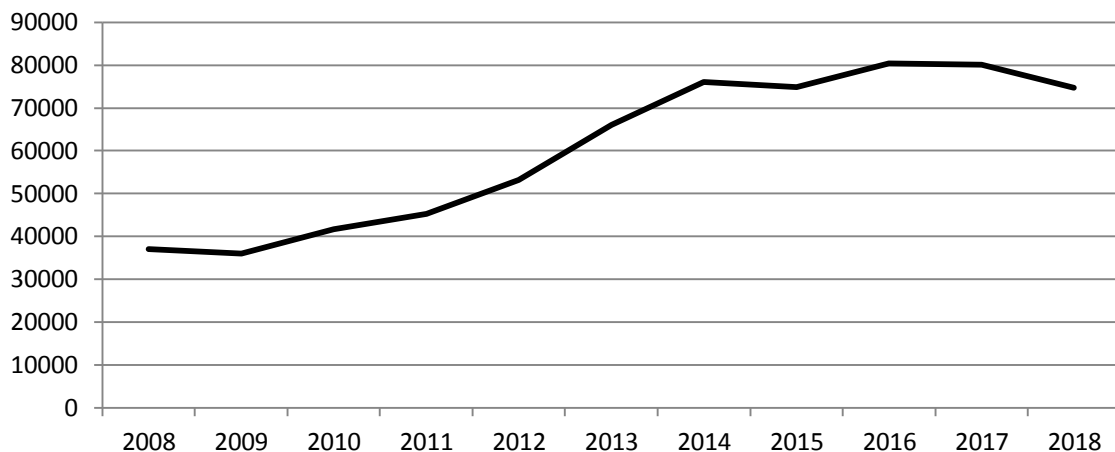
Tab. 4 Počet prodaných vozů ŠKODA AUTO na pěti nejvýznamnějších trzích z roku 2017

Země	2017
Čína	325,009
Německo	173,302
Česká republika	95,017
Velká Británie	80,056
Polsko	66,528

Zdroj [ŠKODA Auto Annual Report, 2017; str. 40]

Britský trh se pro ŠKODU AUTO stal čtvrtým nejdůležitějším trhem především díky letům 2010 až 2014, kdy prodeje českých vozů strmě vzrůstaly, jak zachycuje následující graf.

Vývoj prodejů vozů ŠKODA AUTO 2008 - 2018

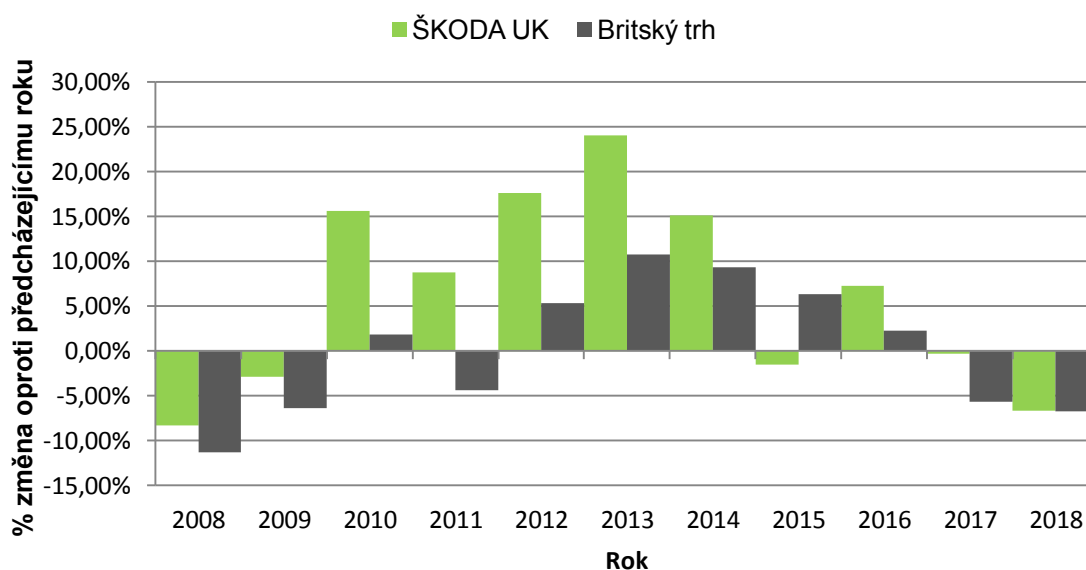


Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat z ŠKODA AUTO Annual Report, 2008 - 2017, ŠKODA News, 2019]

Obr. 5 Vývoj prodejů vozů ŠKODA AUTO 2008 – 2018

Mohlo by se zdát, že tento strmý růst prodejů vozů ŠKODA AUTO mezi lety 2010 a 2014 byl zapříčiněn koncem ekonomické krize a větší ochotou britských zákazníků nakupovat nové vozy. Tuto teorii však vyvrací data na obrázku číslo 6, který porovnává procentuální vývoj prodejů aut ŠKODY AUTO a celkového britského trhu. Z grafu tak vyplývá, že růst prodejů po konci ekonomické krize nebyl samozřejmostí, a potvrzuje to tak silící postavení české automobilky na britském trhu. Ta měla, až na rok 2015, vždy rychlejší růst v porovnání s celkovým vývojem trhu, díky čemuž dosáhla ŠKODA UK 3,15% podíl na automobilovém trhu v roce 2017. Stejně jako prodeje jednotlivých vozů ŠKODA, tak i podíl na trhu se za posledních deset let zdvojnásobil.

Procentuální vývoj prodejů aut: ŠKODA UK vs. Britský trh



Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat z ŠKODA AUTO annual report, 2008 - 2017, ŠKODA News, 2019; SMMT Motor Industry Facts, 2009 - 2018]

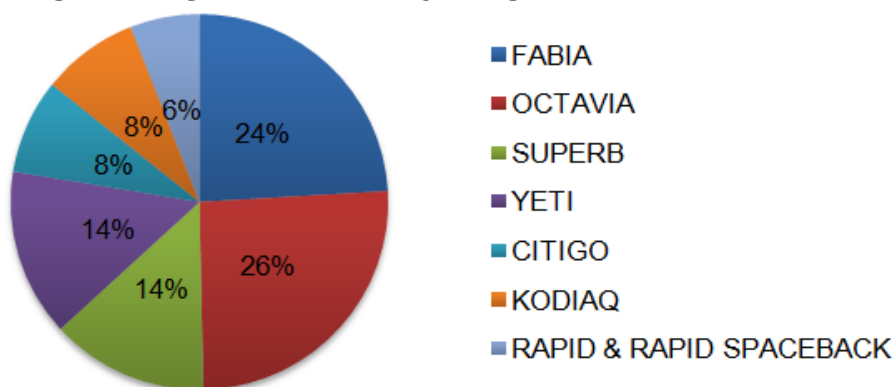
Obr. 6 Procentuální vývoj prodejů aut: ŠKODA UK vs. Britský trh

V roce 2015 vypukla ve Spojených státech amerických emisní kauza Dieselgate, kdy německá společnost Volkswagen instalovala do vozů s dieselovým motorem TDI software, jehož účelem bylo falšovat a zároveň tak snižovat emisní hodnoty těchto motorů. Následně se ukázalo, že vozy s tímto systémem byly prodávány i v evropských zemích, ve Velké Británii to mělo být okolo 1 milionu vozů. To mělo za následek, že během dvou let německé automobilce klesly prodeje o 8 %. ŠKODA AUTO, jakožto dceřiná společnost Volkswagenu, také prodávala v malém množství modely s tímto softwarem, což mělo za následek pokles prodejů v roce 2015.

2.2 Podíl jednotlivých modelů ŠKODA AUTO

ŠKODA UK prodává na britském trhu všechny modely, které jsou dostupné i na českém trhu a stejně jako na českém trhu, tak i na tom britském největší podíl na prodejích má model ŠKODA OCTAVIA, jak vykazuje graf s podíly jednotlivých modelů na prodejích za rok 2017.

Podíl jednotlivých modelů na prodejích za rok 2017



Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat z ŠKODA AUTO News, 2017; SMMT Motor Industry Facts, 2018]

Obr. 7 Podíl jednotlivých modelů na prodejích za rok 2017

Nejmenší model ŠKODA CITIGO, i přestože jeho prodeje tvořily jen 8 % ze všech prodaných vozů ŠKODA, dostal se do pětice nejprodávanějších aut v třídě mini v roce 2013 a zůstal v ní do roku 2017. Za rok 2017 se prodalo celkem 6,527 modelů, což tvořilo 9,5 % podílu v této třídě. Před ŠKODU CITIGO se dostaly už jen modely Suzuki Celerio, Vauxhall Viva, Volkswagen Up! a Hyundai i10. ŠKODA FABIA byla v roce 2017 druhým nejprodávanějším modelem s 19,275 prodanými kusy, což tvořilo podíl 2,58 % z celkových 748,333 prodaných vozů třídy supermini. Nejprodávanějším modelem této třídy a celého trhu byl Ford Fiesta, jehož prodeje byly skoro 5x vyšší než FABIE, konkrétně se prodalo 94,533 Fordů Fiesta v roce 2017. Po modelu FABIA následují ŠKODA RAPID a ŠKODA RAPID SPACEBACK. Oba tyto modely dohromady měly za rok 2017 podíl na prodeji všech vozů ŠKODA AUTO pouhých 6 %. Na těch 6 % měl většinový podíl model RAPID SPACEBACK, kdy model RAPID se každoročně prodával spíše ve stovkách. Takto nízké prodeje jsou následkem toho, že Rapid nedává příliš smysl pro britský trh. Britský zákazník si raději připlatí za větší OCTAVII, nebo za menší, ale velice populární Ford Fiestu či Vauxhall Corsu.

Dalším modelem v nabídce ŠKODA AUTO je model OCTAVIA, jehož analýza je detailně vypracována ve čtvrté části této práce, a proto v této části nebude model popsán. Ve vyšší střední třídě mezi hlavní konkurenci modelu ŠKODA SUPERB patří Volkswagen Passat, Vauxhall Insignia a Ford Mondeo. I přes takto silnou konkurenci se v roce 2017 prodalo celkem 10,810 kusů SUPERBŮ. K vysokým prodejním číslům ŠKODA SUPERB ještě přidává řadu

ocenění. Jen třetí generace obdržela od svého nástupu na britský trh v roce 2015 celkem 20 ocenění, mezi kterými jsou ocenění jako nejlepší kombi, nejlepší rodinné auto nebo nejlepší luxusní auto do £ 25,000 (ŠKODA Auto a.s., ©2019a). Podobně si vede v redakčních testech, kdy redaktoři těžko hledají negativa a jsou uchvázeni prostorností na zadních sedačkách, stejně jako objemem zavazadlového prostoru.

Do začátku roku 2017 měla ŠKODA AUTO zastoupení ve třídě SUV pouze v podobě modelu YETI, který byl pro značku Škoda velice důležitý. YETI vstoupil do teprve začínajícího segmentu malých SUV v roce 2009 s cenou začínající na £ 13,725 díky níž se stal silným konkurentem pro Volkswagen Tiguan, Ford Kuga či Nissan Qashqai. Nejen cena, ale hlavně praktičnost, chytrá řešení či zadní sedadla VarioFlex² stály za pozitivními hodnoceními ŠKODY YETI. Díky tomu získal tento model v letech 2012 a 2013 cenu za nejspokojivější auto mezi zákazníky, kdy dosáhl 92.65 %. Ve stejném výzkumu se v top desítku s YETIM ještě umístily SUPERB (2. místo, rok 2012 a 2013) a OCTAVIA (4. místo, rok 2012 a 6. místo, rok 2013) (Seymour, 2013). K popularitě tohoto modelu přispěl i britský automobilový žurnalista Jeremy Clarkson svým testem v motoristickém pořadu Top Gear z roku 2011, kdy nechal na ŠKODU YETI přistát vrtulník. ŠKODU YETI následně označil nejlepším autem. Hned po odvysílání tohoto dílu byla návštěvnost webových stránek ŠKODY UK tak velká, že zapříčinila pád celého serveru na několik hodin.

Po konci ekonomické krize byla poptávka po velkých vozech typu SUV vzrůstající, jen v UK byly vozy SUV třetí nejprodávanější třídou za rok 2016 s 437,931 prodanými vozy. Podobný trend byl na ostatních západních trzích. ŠKODA AUTO proto v dubnu 2017 začala prodávat nový model nazvaný KODIAQ a za necelých 9 měsíců se prodalo 6,664 kusů. V roce 2018 to už bylo 8,014 kusů. Mezi největší konkurenty v tomto segmentu jsou Volkswagen Tiguan Allspace, Kia Sorento, Ford Edge a Hyundai Santa Fe. Nejnovějším modelem jak ve třídě SUV, tak i celé nabídky ŠKODA je model KAROQ, který se do UK začal dovážet začátkem roku 2018. Ve stejném roce se prodalo 14,541 kusů, což tvořilo 19,5 % všech prodaných Škodovek v tomto roce (ŠKODA Auto a.s., 2019).

² Zadní sedadla s funkcí VarioFlex se mohou posouvat nezávisle na sobě, lze je sklopit do horizontální polohy a také je lze úplně z auta vyndat což napomáhá k variabilitě interiéru.

2.3 Marketingový mix ŠKODY UK

Počátky marketingového mixu spadají do 60 let minulého století, kdy americký ekonom Neil H. Borden identifikoval 12 marketingových prvků, které stojí za výtěžky podniků. O pár let později ekonom Jerome McCarthy zjednodušil Bordenovu teorii na pouhé čtyři marketingové prvky a vzniklo, v dnešním marketingu, stále užíváno pravidlo **4P**, jež se skládá z **produktové politiky** (product), **cenové politiky** (price), **komunikační politiky** (promotion) a **distribuční politiky** (place) (Constantinides, 2006). Philip Kotler popisuje marketingový mix jako: „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketing mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu“ (Kotler a kol., 2007, str. 70). Často se dnes ještě přidává páté P, které označuje lidi (people). Všechny tyto nástroje marketingového mixu se sebou navzájem souvisí a je důležité vytvořit takovou marketingovou strategii, kde není opomenut některý z nástrojů.

Importer ŠKODA UK má své vlastní interní marketingové oddělení, které se zaměřuje pouze na automobilový trh ve Velké Británii a může tak vytvářet účelné marketingové nástroje, které působí přímo na britské zákazníky.

2.3.1 Produktová politika

Produkt je prvek, od kterého se odvíjí celý marketingový mix a vyjadřuje výrobek či službu, kterou podnik nabízí zákazníkům na trhu. Hlavním produktem ŠKODA AUTO jsou její modely. Často se v dnešní době stává, že automobilky rozšiřují svůj produkt o různé typy pojištění či úvěrů za účelem, ztraktivnit koupi pro zákazníka (Kotler a kol., 2007). Produktu se více věnuje třetí kapitola této práce.

2.3.2 Cenová politika

Podle Philipa Kotlera (2007) je cena suma peněz, za kterou je zákazník ochoten výrobek či službu zakoupit (Kotler a kol., 2007). Často se stává, že ve zvolení ceny spousta firem dělá chyby. Špatně nastavená cena, ať už příliš vysoká, nebo nízká, může odradit potenciálního zákazníka od koupě produktu. Do výše ceny musejí firmy zahrnout výrobní náklady na výrobek, distribuční náklady, ale také vzít v úvahu konkurenční postavení a image značky. Z toho vyplývá, že cenu je nutné vytvářet na základě důkladné analýzy celkové

marketingové strategie a makroprostředí firmy (Boučková a kol., 2003). Každý trh se liší svou charakteristikou, a i když je výrobek prodáváný na jednom trhu úplně stejný jako ten na druhém, cena se může lišit. V takovém případě dochází k cenové eskalaci a do ceny produktu na druhém trhu se připočítávají výdaje na logistiku, clo nebo marže importérovi (Kotler a kol., 2007). Tato cenová eskalace se projevuje i na cenách modelů ŠKODA AUTO na britském trhu oproti tomu českému. ŠKODA OCTAVIA Laurin&Klement s motorem 2.0 TSI 140 kW DSG začíná na českém trhu na 828,900 Kč. Stejný model, motorizace a výbava stojí na britském trhu £ 29,950. Pokud tuto cenu převedeme na českou měnu s kurzem, aktuálním ke dni 29. 3. 2019, 30,061 Kč za £ 1,00, dostaneme rozdíl 71,727 Kč, kdy model OCTAVIA je levnější na českém trhu. V této ceně jsou zahrnuty jak výše zmíněné náklady, tak i vliv změn na devizovém trhu.

2.3.3 Komunikační politika

Boučková (2003) uvádí, že marketingová komunikace je forma komunikace, kterou se společnosti snaží přesvědčit a ovlivnit cílené spotřebitele na trhu pomocí aktivit, které představují hlavní výhody, kvalitu a důvody, proč by měl spotřebitel daný výrobek nebo službu koupit. V dnešní době hlavním cílem není jen informovat spotřebitele, ale také ho má být marketingová komunikace schopna přesvědčit ke koupi daného produktu (Boučková a kol., 2003). Marketingová komunikace se dělí na pět komponentů, jimiž jsou: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing a PR (Public Relations).

Reklama má za cíl nabídnout důvod ke koupi produktu. Za reklamu se považuje jakákoli placená forma komunikace firmy ke spotřebitelům, kdy firma propaguje svou image, výrobek nebo službu, s využitím médií, sociálních sítí a webových stránek (Kotler a kol., 2007).

ŠKODA UK vytvořila během let 2008 až 2018 mnoho reklam, které efektivně propagovali mladoboleslavské vozy. Tou nejznámější je reklama s názvem Cake³, která byla zpuštěna v roce 2007 a měla za úkol prezentovat druhou generaci vozu ŠKODA FABIA. Reklama zachycovala tvorbu koláče v reálné velikosti modelu FABIA, jak zachycuje obrázek č. 8. Na stranu ŠKODA UK začaly hromadit pozitivní reakce jak od široké veřejnosti, tak i od kritiků.

³ Cake se do češtiny přeloží jako koláč.

Reklama, která měla 60 sekund, trvala vytvořit osmi lidem 10 dní a na tuto reklamu ŠKODA UK podle odhadů vynaložila přes £ 500,000. Reklamní bannery běžely například i během Top Gearu. Za necelé dva týdny reklamu vidělo přes 250,000 osob a okolo 37,000 osob navštívilo stránky modelu FABIA na škoda.co.uk (Leggatt, 2007; Wilson, 2007).



Zdroj [en.wikipedia.org, 2018]

Obr. 8 ŠKODA FABIA Cake

Další dvě reklamy, které jsou důležité pro ŠKODA UK, byly vytvořeny za spolupráce se dvěma novými ambasadory českých vozů v UK. Nízkou emoční hladinu ke značce ŠKODA měla změnit kampaň s britským cyklistou Bradley Wigginsem, jež se stal roku 2017 ambasadorem ŠKODA UK. Během tříletého partnerství Bradley Wiggins propaguje modely ŠKODA SUPERB a KODIAQ, se kterými byly i natočeny reklamní spoty. Také se stal tváří ŠKODA UK, kterou reprezentuje převážně na cyklistických akcích, jako je již zmíněná Tour of Britain. Vzhledem k tomu, že Bradley Wiggins má svůj vlastní cyklistický tým, ŠKODA UK mu poskytla užívání vozu ŠKODA SUPERB k propagaci tohoto týmu. Tato spolupráce je logická, vždyť zakladatelé firmy Václav Laurin a Václav Klement začínali s výrobou silničních kol. ŠKODA AUTO se pořád hrdě hlásí k cyklistice a je dlouhá léta oficiálním sponzorem Tour de France. ŠKODA UK navíc sponzoruje cyklistické závody Tour de Britain, The Woman's Tour a Ride London.

ŠKODA UK však chtěla také zaujmout, prozatím malou skupinu zákazníku značky ŠKODA, a to ženy. Proto v únoru roku 2018 byla představena nová ambasadorka ŠKODY UK, anglická zpěvačka Paloma Faith, která je držitelkou

různých ocenění jako například BRIT Awards. Paloma Faith se tak stala druhým ambasadorem po Siru Bradley Wigginsi v rámci kampaně „**Driven by Something Different**“⁴, jež je i oficiálním sloganem ŠKODY UK. Jako hlavním znakem spolupráce s Palomou Faith je píseň „Make Your Own Kind of Music“, která je jako soundtrack v reklamě na nový model ŠKODA KAROQ.

Podpora prodeje ve většině případů slouží jako doplňující nástroj k reklamě nebo jiným komunikačním komponentům a měla by hlavně poskytovat podnět ke koupi. Konkrétními nástroji jsou slevy, akce 2 + 1 zdarma, merchandising, členské karty a další odměny (Kotler, Keller, 2013). ŠKODA UK často využívá nástrojů podpory prodeje. Například během cyklistických závodů, které také sponzoruje, využívá merchandisingové předměty s logem ŠKODA, které rozdává cyklistickým divákům.

Osobním prodejem se rozumí oboustranná komunikace, probíhající mezi prodávajícím a zákazníkem. Může probíhat formou tváří v tvář, přes telefon nebo internet (Boučková a kol., 2003). Osobní prodej prování školení prodejci v dealerstvích ŠKODY UK, kteří podrobně prezentují modely ŠKODA. Se vzrůstající informovaností zákazníků se hlavní náplň prodejců automobilů pomalu mění. U prodejců už nestačí jen prezentovat technické informace o voze, protože ty už zákazník zná. Prodejce musí být schopný i prodat zážitek a propagovat značku jako celek. A na to se ŠKODA UK připravuje častými školeními ve svém vlastním školícím centru v Milton Keynes.

Přímý marketing se projevuje ve formě zasílání marketingových zpráv skrz email, poštu, noviny, časopisy nebo televizní spoty za účelem informovat příjemce zprávy a získat jeho zpětnou vazbu. Součástí přímého marketingu je i takzvané CRM (Customer Relationship Management), které se soustřeďuje na udržování vztahů se současnými zákazníky. ŠKODA UK používá pro přímý marketing zasílání marketingových zpráv na emailové adresy zákazníků.

PR (Public Relations) má za hlavní cíl navazovat vztahy s širokou veřejností. Účelem PR není přímá propagace nebo prodej výrobku či služby, ale prvotním záměrem je propagace celé společnosti a značky. Nejčastější formy PR

⁴ ŠKODA UK nepoužívá slogan „Simply Clever“, ale právě „Driven by Something Different“, který byl uveden roku 2017.

jsou v podobě vztahů s tiskem, vztahů s dalšími společnostmi a také lobbying (Kotler, Keller, 2013).

PR je ve ŠKODĚ UK využíváno především v komunikaci s motoristickými magazíny, jako jsou WhatCar?, AutoExpress nebo TopGear. PR ale také slouží ke komunikaci se zástupci zemí, kdy ŠKODA UK poskytuje služební vozy Velvyslanectví České republiky v Londýně, a proto se zástupci britského importéra účastní akcí pořádaných na České ambasádě.

2.3.4 Distribuční politika

Distribuční politika je nástrojem, který má za cíl efektivně umístit výrobek nebo službu firmy na trh, tak aby byla dostupná cílové skupině zákazníků. Firmy často řeší, jakou zvolit distribuční cestu, tedy jak se spojit se zákazníkem. Distribučních cest je hned několik, záleží kolik mezičlánků je mezi výrobcem a zákazníkem. Pokud výrobce prodává svůj produkt přímo zákazníkovi, je to cesta přímá. Většinou si firmy volí cestu nepřímou, kdy mezi výrobcem a zákazníkem je distribuční mezičlánek, který je schopen dostat výrobek efektivněji na trh než samotný výrobce. Nejčastějším distribučním mezičlánkem jsou maloobchody (Boučková a kol., 2003). ŠKODA AUTO dostává své vozy na britský trh pomocí importéra ŠKODA UK. V současnosti má ŠKODA UK po celé Velké Británii okolo 130 dealerů, kteří se podílejí na úspěších české značky. O tom svědčí i umístění na osmém místě v žebříčku nejlepších dealerů za rok 2018, které provedl magazín AutoExpress, kdy se v dotazníkovém šetření zeptal zákazníků na jejich zkušenosti s retailery své značky. ŠKODA UK obdržela 86,75% hodnocení a jen 7,7 % zákazníky sdělilo, že měli negativní zkušenost (AutoExpress, 2018). Oproti roku 2017 ŠKODA UK se sice propadla o tři místa, i přesto se však umístila nejvýše ze všech značek koncernu Volkswagen Group.

To, že se vyvíjí jak celý marketing, tak i distribuční politika vykazuje trend, kdy je pravidlem, že pokud si chce zákazník koupit nový vůz, prvním krokem je návštěva webových stránek dané automobilky, nikoliv dealera. V roce 2015, 42 % zákazníků použilo při koupi automobilu multimediální zařízení, do roku 2020 by to už mělo být 80 % (Autotrader, © 2015). Z toho vyplývá, že pro každou automobilku je nyní důležité, zaměřit se na své webové stránky, jako na sílicí prodejní kanál. ŠKODA UK proto přišla v dubnu 2017 s projektem nazvaným **ŠKODA Live Tour**,

který umožňuje zákazníkovi účastnit se odborné prohlídky vozu pomocí svého laptopu nebo chytrého telefonu. Stačí navštívit sekci Live Tour na webových stránkách ŠKODA UK, vyplnit potřebné údaje a následně zákazníka kontaktuje průvodce, který mu pomocí několika kamer v místnosti a mobilního telefonu představí vybraný vůz ŠKODA AUTO. Zákazník může s průvodcem komunikovat a ptát se ho na informace ohledně vozu, které ho zajímají. Vše probíhá jako v showroomu, jen s tou výjimkou, že komunikace probíhá skrz telefonát a kamery.



Zdroj [Parkers, 2017]

Obr. 9 ŠKODA Virtual Showroom

Během prvních pěti měsíců si ŠKODA Live Tour vyzkoušelo 1,245 osob, což mělo za následek nárůst o více než 400 rezervací testovacích jízd (Capita, © 2019). Velikým pozitivním překvapením byl i fakt, že sami zákazníci tuto online prohlídku vozu ohodnotili 95% spokojeností. „Live Tour pomáhá přinášet náš produkt přímo k spotřebitelům – do jejich domovů, kanceláří, nebo ať už jsou kdekoli a potřebují se ponořit do tohoto zážitku přes smartphone, tablet, nebo počítač“ (Pidsley, © 2019), shrnul tento projekt jeho vedoucí, Jonathan Pidsley.

3 Modifikace životního cyklu

Každý produkt má individuální životní cyklus a stejně tomu je i v automobilovém průmyslu. To je také důvod, proč se druhá část této práce zabývá životním cyklem jak teoreticky, tak i prakticky. Každý model má ve většině případů několik generací, které na sebe navazují. Tyto generace se ještě skládají ze dvou fází: předfaceliftové a pofaceliftové, každé o délce 3,5 let. Pokud je model známý a zákazníci jsou k dané značce loajální, stává se, že určitá generace modelu při zavádění vstoupí rovnou do stadia růstu či zralosti a proto model se nachází ve stadiu zralosti i po době několika let. Takovým příkladem je Volkswagen Golf, který se začal vyrábět roku 1973 a v současné době vyrábí již sedmá generace tohoto modelu. Během více než 40 let si zákazníci na tento model zvykli a model se nachází už několik let ve stadiu zralosti. Podobně tomu je v případě vozu ŠKODA OCTAVIA, jejíž životní cyklus je zachycen v kapitole 4.

3.1 Vymezení pojmu produkt

„Produkt definujeme jako cokoli, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby“ (Kotler a kol., 2007, str. 615). Produktem však nejsou myšleny jen hmotné statky, ale také služby.

U každého produktu lze rozlišit jeho tři úrovně, jimiž jsou: základní produkt, vlastní produkt, rozšířený produkt. Je důležité, aby marketéři v daných firmách byli schopni zaujmout potenciálního zákazníka ve všech třech úrovních (Kotler a kol., 2007).

Základní produkt tvoří podstatu a smysl celého produktu. Je to fundamentální základ daného produktu. Pokud si dáme jako příklad produktu automobil, základní produkt je stroj, který zákazníka dopraví z bodu A do bodu B. Ve většině případu to je důvod, proč si zákazník daný produkt koupí.

Druhou úroveň tvoří **vlastní produkt**, jenž utváří odlišitelnost a určitou konkurenční výhodu od konkurenčních produktů. Hlavními nástroji, jak tohoto docílit, jsou: kvalita, design a název značky. V úrovni vlastního produktu se často uvádí i balení či funkce. Pokud si opět vezmeme jako příklad automobil, zde se už rozlišuje vůz na základě modelové řady (například FABIA, OCTAVIA, SUPERB apod.), designu (kombi, hatchback, SUV a dalších typy) a na základě značky

(ŠKODA AUTO, Hyundai, Honda a další). Právě značka je neodmyslitelně spjata s každým produktem. Jejím cílem je odlišit produkt nebo službu od konkurence a také charakterizovat společnost, která daný produkt nebo službu nabízí. Díky značce může spotřebitel určit kvalitu produktu stejně jako být součástí určité skupiny lidí, kteří preferují danou značku a jsou k ní loajální. Firmy by se proto měly soustředit na budování pověsti své značky, protože značky charakterizuje všechny produkty nebo služby, které firma nabízí (Kotler a kol., 2007).

V automobilovém průmyslu lze značku rozdělit na několik prvků, které vycházejí z hierarchie značky. Firemní nebo-li korporátní značka určuje značku celé společnosti a charakterizuje společnost jako celek, nehledě na individuální produkt. Na příkladu ŠKODA OCTAVIA je korporátní značkou považována ŠKODA AUTO. Pod firemní značkou se poté nachází značka deštníková, což je označení modelu OCTAVIA. Na další úrovni v hierarchii značky je individuální označení, což může být v tomto případě kombi, liftback, sedan, hatchback a podobně. Poslední úrovni v hierarchii značky je modifikátor, který označuje konkrétní modifikaci daného produktu. V případě ŠKODY OCTAVIA to může být označení vRS, Scout nebo Laurin&Klement (Keller, 2007).

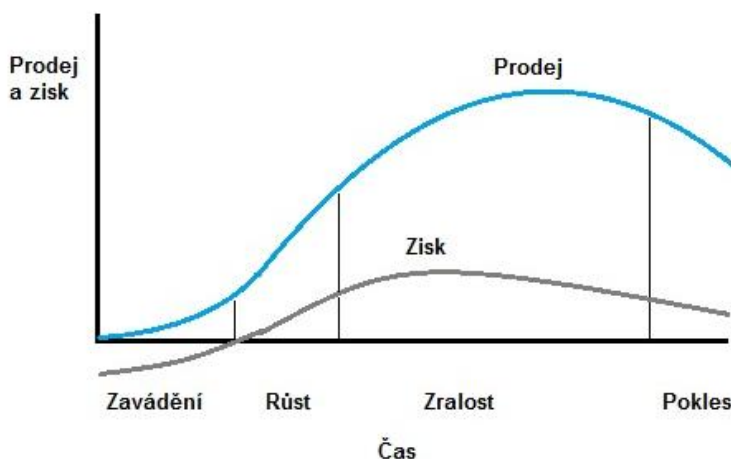
Poslední úrovni je **rozšířený produkt**, kde jsou zákazníkovi nabízeny nástroje, které doplňují produkt a nemusí být přímo součástí daného produktu. Nejčastějšími nástroji jsou různé typy nadstandardních záruk, poprodejní servis a další poprodejní služby. U automobilu to nejčastěji bývají prodloužené nebo rozšířené záruky, servisní nadstandard či různé možnosti financování při koupi vozu (Kotler a kol., 2007).

3.2 Stadia životního cyklu

Trh se neustále vyvíjí stejně jako pozice produktu na něm. Je proto běžné, že společnosti aplikují na produkt během jeho životnosti několik strategií, aby si tak udrželi své postavení. Jedním z nejčastějších nástrojů, podle kterého se v marketingu posuzuje pozice produktu na trhu je životní cyklus produktu.

Hlavním účelem, který stál za vytvořením modelu životního cyklu produktu, byla potřeba analýzy potencionálního úspěchu, či naopak neúspěchu daného produktu na trhu a rozeznat tak určitá rizika. Stejně důležitá byla schopnost porozumět časovým fázím, které zaberou produktu, od jeho uvedení až po

dosažení vrcholu, ale také doba, než se prodeje produktu začaly propadat (Harrell, Taylor, 1981). Dnes je životní cyklus produktu využíván jako prvotní nástroj umožňující analyzovat konkurenceschopnost produktu a určit, jak se bude vyvíjet pozice produktu v krátkém časovém horizontu. Graf na obrázku 10 zachycuje čtyři základní fáze životního cyklu.



Zdroj [Vlastní vypracování na základě Kotler; 1997, str. 375]

Obr. 10 Životní cyklus prodeje a zisku

Jediný model životního cyklu nelze aplikovat na všechny produkty, automobil má úplně odlišný model než například módní šaty. U automobilu trvají fáze roky, kdežto u módních šatů jsou to týdny, nanejvýše měsíce. Často se také vynechává zachycení stadia vývoje v životním cyklu produktu. V tomto stadiu firma teprve vyvíjí a vyrábí produkt a často toto stadium trvá i několik let. V automobilovém průmyslu se doba stadia vývoje pohybuje okolo tří let, kdy začíná prvními návrhy designu vozu a končí až finálními testy v reálném prostředí. Toto stadium by nemělo trvat příliš dlouho, protože firma vynakládá finanční prostředky na vývoj a zároveň její tržby jsou nulové. Automobilky proto začínají s vývojem nové generace modelu v okamžiku, kdy zavádějí na trh předcházející model.

Velice podobný životní cyklus lze aplikovat i na značku, která stejně jako produkt prochází stadiem zavádění, růstu, zralosti a úpadku. Životní cyklus značky je však mnohem delší, než životní cyklus produktu, protože se skládá, ve většině případů, z několika generací produktu. Produkty, tedy modely vozů, jsou nahrazovány novými generacemi každých sedm let, kdežto značky se nemění a

charakterizuje několik generací. Korporátní značky jako například ŠKODA označuje několik modelů, což je také důvod, proč životní cyklus této značky trvá již více než 90 let. Rozdíl mezi životním cyklem produktu a značkou je také v tom, že pokud se dostane produkt do úpadku a společnost ukončí jeho výrobu, neznamená to nutně ukončení životního cyklu značky.

3.2.1 Stadium zavádění produktu na trh

Ještě než firma uvede produkt na trh, je nutné analyzovat jak makroprostředí, tak především mikroprostředí daného trhu. Jak silná je konkurence, jaké preference mají zákazníci, které faktory ovlivňují daný trh a mnoho dalších proměnných musí společnost vzít v potaz. Teprve až tehdy může svůj výrobek uvést k prodeji.

Stadium zavádění je doba, kdy se nový produkt začíná prodávat na trhu. Vzhledem k tomu, že nový produkt ještě nemá své místo na trhu a ve většině případů není v povědomí zákazníků, jsou jeho prodejní čísla nízká. Společnosti proto investují finanční prostředky do marketingu a propagace svého nového produktu, jež má za cíl zaujmout potenciálního zákazníka, stejně tak jako ho informovat o výhodách koupě a odlišit se od konkurence. Často se stává, že ve stadiu zavádění, jež může trvat i několik měsíců, dochází k nízkým ziskům, v horším případě i ke ztrátám (Kotler, 1997). Mezi hlavní skupinu zákazníku patří takzvaní inovátoři, tedy lidé, kteří se snaží být mezi prvními, kdo daný produkt užívá a být tak vždy průkopníky. S touto fází mohou být spojeny i problémy s menší kvalitou nového produktu, kdy výrobní procesy ještě nejsou optimální, nebo nedostatečné logistické plánování, kdy se na skladě hromadí nové výrobky.

V souvislosti se stadiem zavádění jsou spojeny čtyři základní marketingové strategie: strategie rychlého sbírání, strategie pomalého sbírání, strategie rychlého pronikání a strategie pomalého pronikání. Tyto čtyři strategie jsou odvozeny od dvou hlavních marketingových proměnných v souvislosti se zaváděním nového produktu: cena a propagace a můžou tak nastat, jak uvádí Philip Kotler (1997) ve své knize Marketing management, čtyři situace.

Strategie rychlého sbírání se zaměřuje na co nejrychlejší zisk, proto je ceny produktu vysoká, stejně jako vysoká cena za propagaci, jež má za následek informovanost zákazníků a ochotu si nový produkt, i přes vyšší cenu, zakoupit.

Strategie pomalého sbírání má velice malou propagaci. Firma se tak snaží mít co největší zisk. Tato strategie může být úspěšná za předpokladu, že většina zákazníků má povědomí o přítomnosti nového produktu na trhu. Cena nového produktu zůstává vysoká.

Strategie rychlého pronikání naopak cílí na velkou skupinu zákazníků, jež jsou orientováni převážně na cenu. Proto se výrobek zavádí s nízkou cenou a vysokými propagačními náklady, za účelem, co nejdříve získat veliký podíl na trhu.

Strategie pomalého pronikání stojí na myšlence, že prodeje nového produktu jsou ovlivněny především cenou, nikoli propagací, proto při této strategii firmy vynakládají malé prostředky na propagaci produktu s nízkou cenou.

V automobilovém průmyslu jsou používány všechny strategie a záleží na mnoha faktorech, především povědomí a hodnotě značky a na třídě, ve které jsou modely nabízeny. ŠKODA UK momentálně následuje strategii rychlého pronikání, kdy cena všech modelů je průměrná v porovnání s hlavními konkurenty. Zároveň ŠKODA UK dlouhodobě investuje finanční prostředky do marketingového mixu, jako jsou reklamy v televizích, na internetu a v tisku. S touto strategií také souvisí začátek spolupráce s Bradley Wiggensem a Palomou Faith. Vysoké náklady na propagaci jsou výrazně ovlivněny špatnou pověstí značky v minulém století, kdy se stále najdou spotřebitelé, kteří vnímají vozy ŠKODA jako nekvalitní.

Strategii rychlého sbírání použila při stadiu zavádění americká automobilka Tesla u modelu Roadster. Přes vysokou cenu a náklady na propagaci se snažila informovat co největší skupinu zákazníků o tomto modelu a přesvědčit je o koupi. Strategie pomalého sbírání je využívána především ve třídě luxusních značek, jako jsou Bentley, Rolls-Royce nebo Ferrari. Zákazník má o značkách povědomí a automobilky nejsou nuceny vynakládat náklady na propagaci. Naopak strategie pomalého pronikání může být viděna u některých korejských nebo francouzských automobilek.

3.2.2 Stadium růstu

Pro každou firmu je příchod tohoto stadia růstu klíčové pro setrvání na trhu. Stává se, že v některých případech produkt nikdy „nevykročí“ ze stadia zavádění a firma je tak nucena stáhnout produkt z trhu. Pokud si však nový produkt najde skupinu zákazníků, která se navíc stále rozrůstá, hovoříme pak o stadiu růstu.

Produkt už nekupují jen inovátoři, ale začíná být populární i mezi průměrnými zákazníky, kteří se ke koupi tohoto produktu vracejí. V této fázi jsou pro firmu důležití zákazníci, kteří doporučují nový produkt svému okolí a mají vliv na rozrůstající se počet zákazníků. I přesto však firma stále musí vynakládat velké finanční prostředky na formy podpory prodeje, převážně na rozšíření distribučních kanálů (Boučková a kol., 2003).

S postupným rozšiřováním základny zákazníku přicházejí i úskalí. Převážně se zvyšuje zájem konkurence, která do té doby nevěnovala novému produktu příliš pozornosti. Ta tak nabídne stejný či podobný sortiment produktů, které se mohou stát alternativou danému produktu. Proto není neobvyklé, že firma sníží cenu svého produktu za účelem zůstat konkurenceschopná (Boučková a kol., 2003).

Pokud se na trh dostává nová generace modelu automobilu, který navazuje na předchozí generaci, stadium růstu začíná okamžitě, protože spotřebitelé už mají povědomí o značce i modelu. V případě nových modelů, záleží na komunikaci, kterou firma vytváří a na tom, jaká je v dané třídě vozů konkurence. Když zaváděla ŠKODA UK model KODIAQ, přišla s marketingovou kampaní s Bradley Wiggensem a s konkurenceschopnou cenou, díky čemuž se stadium růstu dostavilo během šesti měsíců od spuštění prodeje.

3.2.3 Stadium zralosti

Nebo také často označované jako stadium dospělosti je charakteristické tím, že produkt dosahuje svého vrcholu. Produkt je ve společnosti už velice dobře znám, většina zákazníků jej už vyzkoušela a je proto velice složité hledání nových konzumentů. Většinou to jsou malé a specifické skupiny zákazníků, kteří mají individuální nároky na produkt. Z tohoto důvodu většina firem již nerozšiřuje své distribuční kanály, protože by to nepřineslo přílišný zisk (Kotler, 1997).

Vzhledem k tomu, že v této etapě pomalu vzniká vyšší nabídka daného produktu než poptávka, je složitější prosadit se mezi svou konkurencí a firmy tak stojí před otázkou, jakou strategii uplatnit, aby její podíl na trhu byl zachován. Mezi nejčastější marketingové strategie patří snižování ceny produktu za účelem, získat co možná největší podíl na trhu, nebo naopak zachovat cenu, mít sice menší podíl, ale mít u toho vyšší obrat. S tím také blízce souvisí modernizace produktu, jeho vylepšování a přidáním různých vlastností. Pokud, i po implementaci různých

marketingových strategií, je pořád těžší se na trhu udržet, prodeje klesají a firmě vzniká nadbytek produktu, naznačuje to konec stadia zralosti a počátek etapy úpadku.

Většina automobilek modernizuje své modelové řady po 3,5 letech. Je to hlavně kvůli tomu, že v dnešní době se technologie rychle vyvíjí a 3,5 roku staré auto nemůže konkurovat tomu novému. V praxi to vypadá tak, že generace každého modelu trvá 7 let, kdy se v polovině tohoto cyklu modernizuje, aby byl pro zákazníka stále atraktivní. Většinou se provádí drobné modernizace, převážně v interiéru a hlavně infotainmentu. Na pofaceliftový model navazuje nová generace, které se může úplně lišit od té předchozí. Prakticky je tematika generací a faceliftů dokumentována v kapitole č. 4 na modelu ŠKODA OCTAVIA. Jsou však i výjimky, kdy jedna generace modelu byla na trhu i přes 20 let, jako tomu bylo u modelu Land Rover Defender.

3.2.4 Stadium úpadku

V dnešní době je pro každou firmu, ať už je v jakémkoli průmyslovém sektoru, velice složité udržet krok s technologickým vývojem a vzrůstajícími nároky zákazníků. Je proto nevyhnutelné, že produkt se dříve či později dostane do etapy úpadku. V tomto stadiu klesá počet uživatelů, kteří přecházejí na nové, modernější výrobky. Firmám klesají zisky, ty tak jsou nuceny trhem opět snížit cenu produktu, nebo jej úplně stáhnout ze své nabídky. Na trhu poté zůstanou pouze finančně nejsilnější společnosti, které si mohou dovolit přečkat období nižších zisků do doby, než se opět zmenší konkurence (Kotler, Keller, 2013).

V některých případech se stane, že daný model není atraktivní pro žádnou skupinu zákazníků a proto dojde k úpadku a ukončení výroby modelu. Takovým příkladem je Volkswagen Phaeton, který se začal vyrábět v roce 2002, a ukončena jeho výroby proběhlo v roce 2016. Hlavním problémem tohoto luxusního modelu byl fakt, že měl konkurovat vozům značek, jako jsou BMW, Mercedes Benz, AUDI nebo Bentley. I přes kvalitní a luxusní zpracování, nebyla po Phaetonu poptávka. Hlavním důvodem byla image značky Volkswagen, která nepatřila do segmentu luxusních vozů. V této třídě hraje pro zákazníky velkou roli image a pověst značky, což v případě Volkswagenu je image lidového vozu, nikoliv toho

luxusního. Pro cílovou skupinu proto nebyl atraktivní a Volkswagen nepokračoval ve vývoji druhé generace Phaetonu.

3.3 Nedostatky modelu životního cyklu produktu

Model životního cyklu produktu se uvádí v každé odborné literatuře zabývající se marketingem. Stojí za tím zřejmý fakt, a to je jednoduchost tohoto modelu. Produkt je nejdříve ve fázi zavádění, po které následuje růst, při kterém se v určité fázi dosáhne zralosti produktu a po několika týdnech, měsících či letech dojde k úpadku poptávky po produktu. A právě jednoduchost tohoto modelu stojí i za jeho nedostatky. Většina odborníků je toho názoru, že tento model je velice zjednodušený a ve skutečnosti se firmy nemohou řídit a aplikovat marketingové strategie na základě charakteristik spojených s životním cyklem na vlastní produkty, protože každý vývoj produktu je odlišný a nelze ani přesně předpovědět, ve které fázi se produkt nachází (Day, 1981). „Kritici také argumentují, že životní cyklus výrobku není nevyhnutelnou trasou, ale spíše sebenaplňujícím se výsledkem marketingových strategií a šikovný marketing může ve skutečnosti vést k neustávajícímu růstu“ (Kotler, Keller, 2013, str. 354). To také platí pro řadu úspěšných modelů, jako jsou Golf nebo OCTAVIA.

4 Analýza modelu ŠKODA OCTAVIA na britském trhu

4.1 Historie modelu ŠKODA OCTAVIA

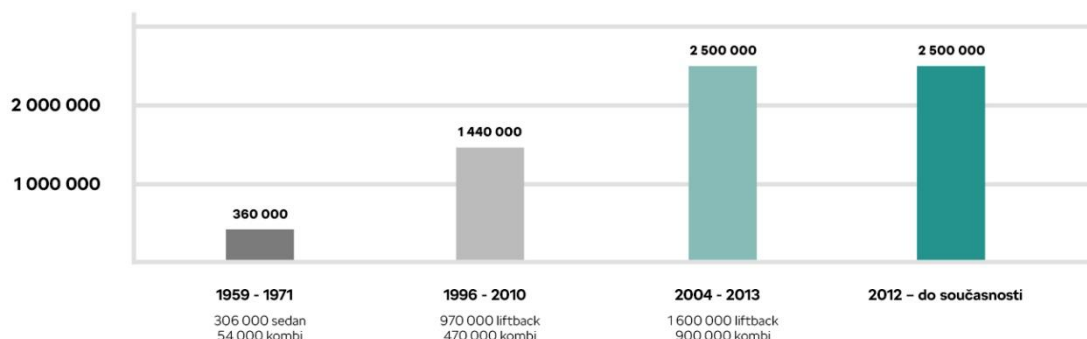
První ŠKODA OCTAVIA sjela z linek mladoboleslavské továrny v letech 1959 a vyráběla se až do roku 1971. Tento vůz byl díky své příznivé ceně populární, a to nejen u nás, ale také v zahraničí. Na tu dobu byla OCTAVIA považována za velice kvalitně dílensky zpracovaný vůz, který se mohl chlubit i nadstandardní spolehlivostí. Rok od svého představení byla do výroby zavedena i verze kombi (Jedlička, 2009).

Společnost ŠKODA AUTO a. s. se vrátila k výrobě oblíbeného modelu až v roce 1996, kdy se začala prodávat ŠKODA OCTAVIA první generace. Byl to první model, který už byl vyvíjen a vyroben s využitím zdrojů německého koncernu Volkswagen Group, což také odpovídá tomu, že mnoho dílu bylo převzato především z modelu Volkswagen Golf IV. ŠKODA OCTAVIA ve verzi hatchback⁵ si hned získala velkou skupinu zákazníků především díky obrovskému zavazadlovému prostoru, který neměl v nižší střední třídě konkurenci a není tak divu, že se OCTAVIA stala typickým rodinným vozem. Zavazadlový prostor se ještě zvětšil s příchodem verze kombi v roce 1998 a v roce 2001 byla představena sportovní verze RS (Broža, 2005).

Druhá generace se vyráběla v letech 2004 až 2013 a stejně jako ta první, vyčnívala nad konkurencí svou prostorností a příznivou cenou. Navíc se díky novému podvozku zvětšil prostor ve druhé řadě sedadel, což odstranilo jednu z mála nevýhod první generace. Ke třem vyráběným verzím v podobě hatchbacku, kombi a RS se těsně před faceliftem přidává ještě verze Scout s níž se ŠKODA AUTO chtěla rovnat s konkurencí ve třídě terénních kombi. Současná třetí generace byla odhalena koncem roku 2012 a pokračovala ve filozofii předchozích generací. ŠKODA OCTAVIA dlouhodobě patří mezi nejprodávanější model české značky a z obrázku číslo 11 lze vidět, že výrobní čísla už přesáhly 6,5 miliónu kusů.

⁵ Řazení vozů se ve Velké Británii liší od toho v Česku a verzi liftback vůbec nepoužívají. Proto je ŠKODA OCTAVIA liftback na britském trhu řazena mezi hatchbacky.

POČET VYROBENÝCH VOZŮ ŠKODA OCTAVIA



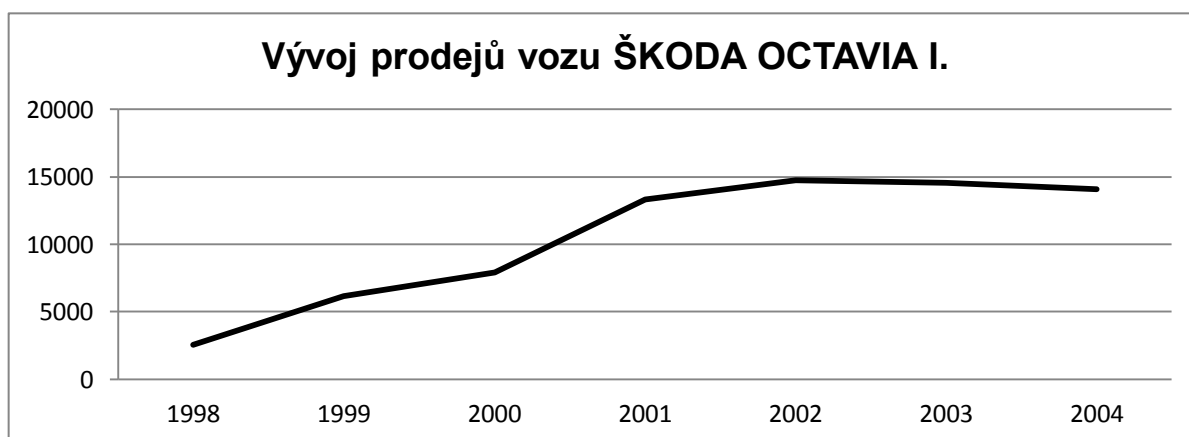
Zdroj: ŠKODA AUTO

Zdroj [ŠKODA Storyboard.com; Číslo měsíce: 60; 1. 2. 2019]

Obr. 11 Počet vyrobených vozů ŠKODA OCTAVIA

4.2 Vstup ŠKODY OCTAVIA na britský trh

ŠKODA OCTAVIA se začala prodávat na trhu ve Velké Británii od roku 1998 a hned musela čelit silné konkurenci v nižší střední třídě, ve které dominovaly vozy Vauxhall Astra, Volkswagen Golf IV. a Ford Focus. Značka ŠKODA navíc v té době pořád neměla image západních značek. Toto potvrzuje i recenze britského magazínu „Parkers“, který ohodnotil první generaci velice pozitivně, nicméně jako nevýhodu uvedl právě špatnou image značky Škoda (Parkers, 2014). ŠKODA UK proto v roce 1998 investovala přes £10 milionu na zaváděcí kampaň modelu ŠKODA OCTAVIA na britský trh, ve které se česká automobilka snažila změnit vnímání této značky mezi britskými zákazníky (Brown, 2002). První rok se prodalo pouhých 2,569 vozů, proto ŠKODA UK začala spolupracovat s londýnskou marketingovou agenturou Fallon London a díky nové koncepci kampaně a prezentace vozu OCTAVIA začaly prodeje růst, jak zachycuje obrázek číslo 12.



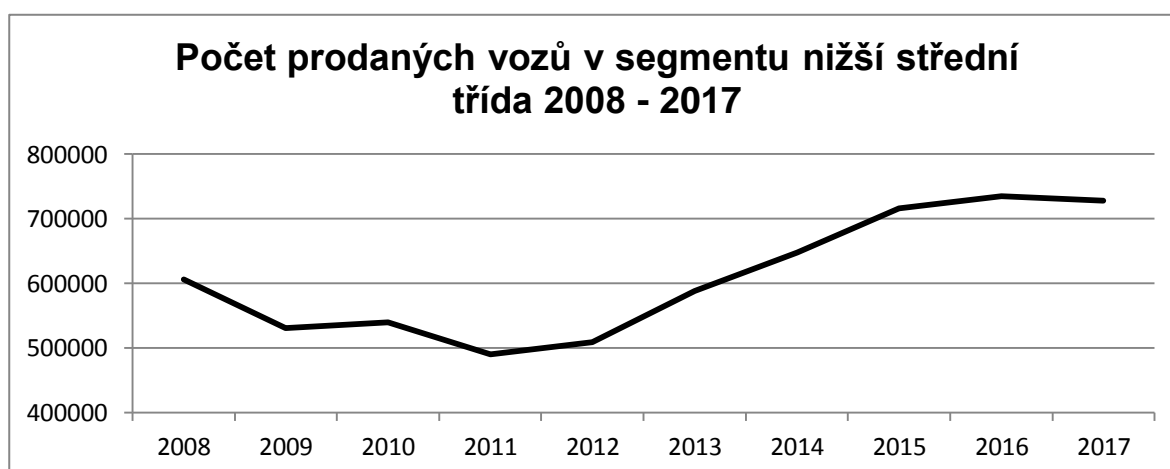
Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat získaných z JATO.com]

Obr. 12 Vývoj prodejů vozu ŠKODA OCTAVIA I.

S nástupem druhé generace se nic nezměnilo a prodeje pokračovaly v růstu. V prvním roce se prodalo 16,379 vozů, o rok později už to bylo rekordních 17,889. Od tohoto roku až do nástupu verze po faceliftu, tedy do konce roku 2009, dosahovaly prodeje klesajícího trendu a klesli až na 13,820 vozů. Tento pokles byl silně ovlivněn ekonomickou krizí, která probíhala v letech 2008 až 2009.

4.3 Nižší střední třída

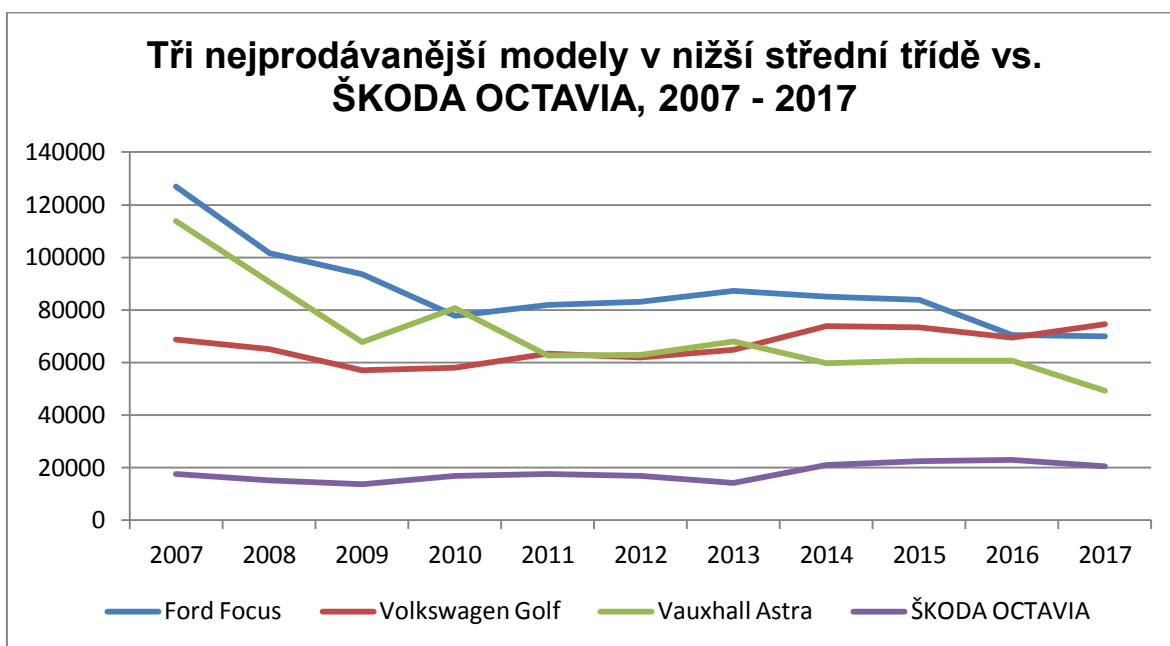
Nižší střední třída patří hned za třídou supermini k nejprodávanější třídě na britském trhu a prodeje za posledních deset let, jak ukazuje graf číslo 9, klesly pod 500,000 vozů jen jednou, v roce 2011, což bylo zapříčiněno následky světové ekonomické krize. Od tohoto roku měly prodeje až do roku 2016 vzrůstající trend a dosáhly tak stejných hodnot, jako v prvních letech 21. století.



Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat získaných z SMMT Motor Industry Facts 2009 - 2018]

Obr. 13 Počet prodaných vozů v segmentu nižší střední třída 2008 – 2017

V nižší střední třídě mají největší tržní podíl tři automobilky, Volkswagen se svým Golfem, Ford s Focusem a Vauxhall s Astrou. Tyto tři modely se nepřetržitě umisťují na prvních příčkách počtu prodejů za posledních 10 let a ŠKODA OCTAVIA s těmito konkurenty může prozatím jen těžko soupeřit, i když se odstup od počtu prodejů těchto modelů za posledních 10 let výrazně snížil, jak lze vidět na obrázku č. 14.



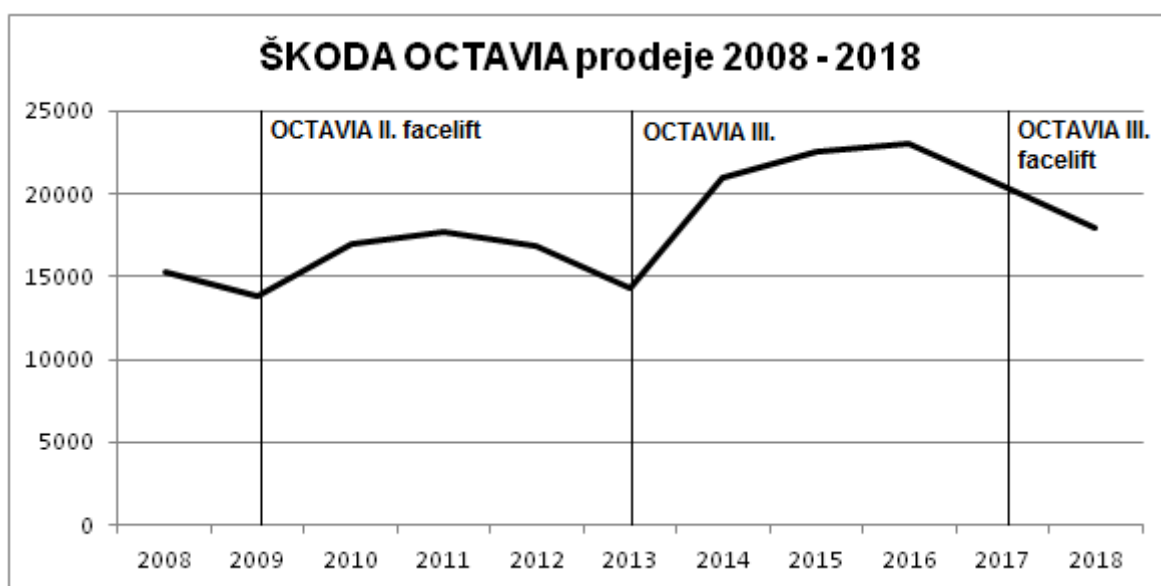
Zdroj [Vlastní vypracování na základě získaných dat z SMMT Motor Industry Report 2008 - 2018, data z JATO.com]

Obr. 14 Tři nejprodávanější modely v nižší střední třídě vs. ŠKODA OCTAVIA, 2007 – 2017

K Volkswagenu, Fordu a Vauxhallu ŠKODA UK ještě přiřazuje do porovnávacího koše modely Renault Megane, Peugeot 308, Hyundai i30 a SEAT Leon. Tento porovnávací koš byl sestaven produktovým manažerem zodpovědným za daný model a hlavními faktory při jeho sestavování jsou podíl jednotlivých modelů na trhu, nabízená motorizace a cena. Právě kvůli ceně se ŠKODA OCTAVIA neporovnává s modely značek AUDI, BMW nebo Mercedes Benz. Výběr modelů v porovnávacím koši je nesmírně důležitý, protože na základě výsledných indexů z tohoto koše se určuje cena verzí, motorizací, ale i příplatkových výbav, stejně jako zavádění slev a depositů. Každý produktový manažer aktualizuje koš jednou ročně, aby získal co nejaktuálnější výsledky a postavení modelu na trhu.

4.4 Životní cyklus ŠKODY OCTAVIA

Na vývoji grafu vykazující prodeje ŠKODY OCTAVIA v letech 2008 až 2018 je dobře vidět, jak prakticky může vypadat životní cyklus určitého modelu. Druhá generace byla na britském trhu od roku 2004, a vzhledem k tomu, že životní cyklus většiny modelů je 3,5 roku, v roce 2008 prodeje začaly pomalu klesat, i když to nebyl jediný faktor, stojící za poklesem poptávky o OCTAVII. Následující rok proto byla představena faceliftovaná druhá generace, která přilákala nové zákazníky. Vzhledem k tomu, že modely ve většině případů na sebe navazují, stadium zavádění může být velice krátké či žádné a životní cyklus faceliftové verze přešel okamžitě do stadia růstu. Prodeje se tak rychle zvedly, i když je nutno zmínit, že na vzrůstu prodejů v roce 2009 měla velký vliv marketingová strategie ŠKODA UK. ŠKODA UK začala nabízet scrappage scheme s finančním zvýhodněním až £ 3,500 ke kterému ještě přispěla vláda £ 1,000 na koupi nového vozu (AM Online, 2009a; AM Online, 2009b). Zákazník tak mohl ušetřit až £ 4,500.



Zdroj [Vlastní vypracování na základě dat získaných z JATO.com]

Obr. 15 ŠKODA OCTAVIA prodeje 2008 – 2018

Stadium zralosti poté následovalo v letech 2010 až 2012, kdy ve všech třech letech dosahovaly prodeje velice blízkých hodnot, a to okolo 17,000 vozů. ŠKODA UK své kampaně mířila hlavně na silné stránky modelu OCTAVIA, tedy na obrovskou praktičnost a prostorným interiérem za velice konkurenční cenu. Právě poměr cena výkon je spojen s modelem OCTAVIA nejen u českých zákazníků, ale v posledních letech i u těch britských a úspěšné recenze se

dostavovaly i od automobilových expertů. Stejně jako u předfaceliftové verze, i ta pofaceliftová se na konci svého životního cyklu potýkala s poklesem prodejů. 3,5 roku je v posledních letech, hlavně kvůli vývoji techniky, v automobilovém průmyslu dlouhá doba a 3,5 roků „starý“ model stěží může konkurovat těm novým. Koncem roku 2013 se tak představila třetí generace. Ta hned při svém prvním roce na britském trhu ocenění nejlepší rodinné auto roku 2013 podle magazínu CarBuyer a prodeje vstoupily o 31,95 %.

Když už měla ŠKODA OCTAVIA stálou skupinu zákazníků, dala si ŠKODA UK za cíl zaujmout především mladou generaci a spustila tak kampaň nazvanou „tohle není vaše obyčejné rodinné auto“. Tato marketingová kampaň, která byla vytvořena ve spolupráci s marketingovou agenturou Fallon, prezentovala OCTAVII ve verzi vRS⁶, jež je sportovní verze tohoto modelu se stejným motorem jaký má i Volkswagen Golf GTI. Minutové video se stalo hitem internetu a celá kampaň sklízela pozitivní ohlasy, především kvůli největší zmrzlinářskému vozu na světě. Tento vůz je postaven na monster trucku, měřící na délku necelých 6,5 metru a vážící 5,5 tuny. Smyslem bylo vyzdvihnout název kampaně „tohle není vaše obyčejné rodinné auto“, a proto ŠKODA UK vyrobila neobyčejný zmrzlinářský vůz.



Zdroj [paultan.org/2013/08/22/skoda-ice-cream/, 2013]

Obr. 16 Největší zmrzlinářský vůz na světě

Tato marketingová strategie nejenže zvedla prodeje verze vRS, které teď činí až 20 % podílu prodejů, ale také měla za následek haló efekt. O modelu

⁶ ŠKODA AUTO nemůže na britském trhu používat označení RS, protože tuto značku má zaregistrovanou automobilka Ford. Proto se pro označení sportovní Octavie používá ochranná známka vRS.

OCTAVIA a celkově o české značce se začalo hovořit mezi velkou skupinou potencionálních zákazníků, kteří přestávali mladoboleslavskou automobilku vnímat jako konzervativní a nudnou, ale jako atraktivní, dynamickou a zábavnou značku, která dokáže zaujmout i mladé lidi.

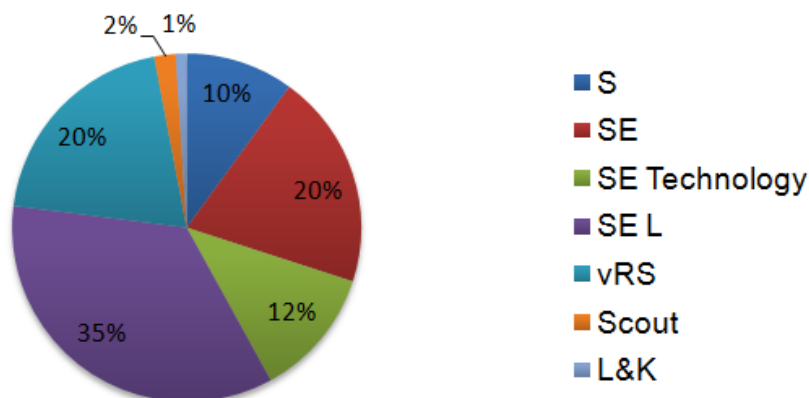
Od roku 2013 do roku 2016, kdy prodeje stále pokračovaly v růstu, získala OCTAVIA hned 16 ocenění, mezi které patřilo prestižní ocenění WhatCar? Za nejlepší rodinné auto pro rok 2014, 2015 a 2016, AutoExpres ocenění za nejlepší každodenní auto za rok 2013, nebo AutoExpress také udělil ocenění za nejlepší kombi pro rok 2014. ŠKODA OCTAVIA však nezískávala ocenění jen na poli privátních zákazníků, ale také na trhu fleet vozidel. Nejvýznamnější byly nejlepší kombi za rok 2014 podle Fleet News, třetí místo v anketě nejlepší fleet auto podle Business Car a v roce 2015 získané ocenění za nejlepší fleet kombi od Fleet News (ŠKODA Auto a.s., ©2019b). Právě trh s fleet vozidly je pro model OCTAVIA velice důležitý. V roce 2014 byly přibližně dvě třetiny registrovaných modelů OCTAVIA na trhu s fleet vozidly (Rose, 2015).

Nová faceliftová verze se objevila v prvním kvartálu roku 2017 a kvůli celkovému poklesu automobilového trhu zapříčiněným zavedením nové metodologie testování emisí CO₂ zvané WLTP se prodeje propadaly a zastavily se na počtu 20,793 prodaných kusů. I v roce 2018 pokračoval pokles, kdy se prodalo 17,927 vozů a faceliftovaná verze tak stále čeká na stadium růstu.

4.4.1 Podíl jednotlivých výbav

Vzhledem k tomu, že OCTAVIA je dlouhodobě nejprodávanější model na trhu ve Velké Británii, nabízí ŠKODA UK všechny výbavové verze, které jsou dostupné na českém trhu, jen s jednou změnou. Pojmenování se liší oproti českému trhu. Výbavová verze Active je na britském trhu S, Ambition je SE a Style je SE L. Pojmenování S, SE, SE L se ve Spojeném království užívají často a toto označení používá více automobilek, jako například Volkswagen nebo Hyundai.

Podíl výbavových verzí v roce 2017



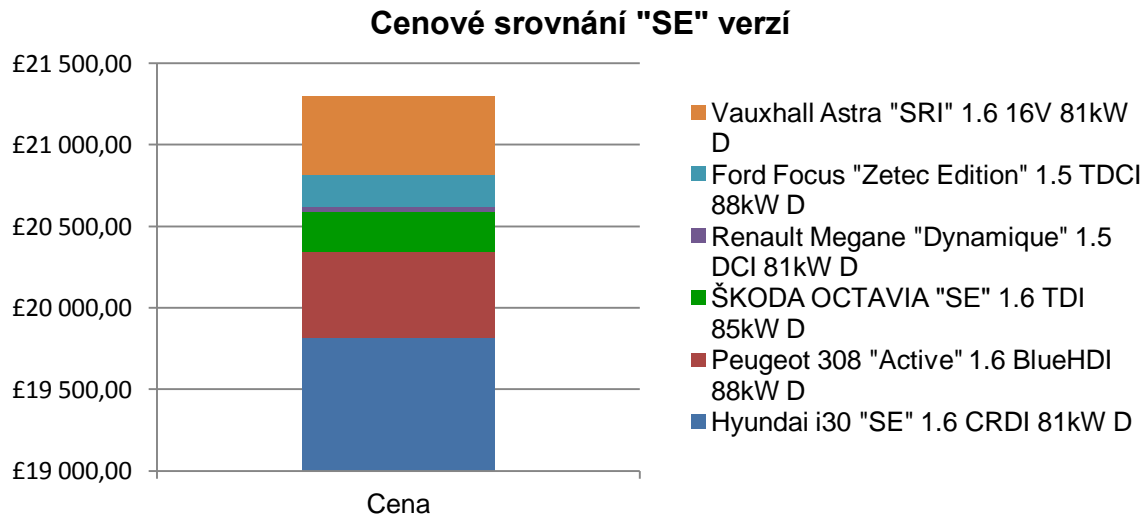
Zdroj: [Vlastní vypracování na základě interních dat ŠKODA UK, data byla zaokrouhlena, 2017]

Obr. 17 Podíl výbavových verzí v roce 2017

Jak už bylo zmíněno výše a jak vyplývá z grafu, výbavová verze vRS je mezi Brity velice populární a za rok 2017 tvořila 20% podíl prodeje, podobné množství aut se prodalo ve verzi SE. Největší podíl však tvoří výbava SE L, která dosahovala 35 %. Velký podíl také tvořila verze SE Technology, která stojí na výbavě SE a má satelitní navigaci jako standart pro všechny motory. SE Technology se nabízí jen firmám, protože je určena jen pro fleet trh a privátní zákazník si ji nemůže zakoupit. To je také důvod, proč není nabízena v auto konfiguratoru ŠKODA UK. Přibližný 10% podíl potom tvořila vstupní výbava. Verze Scout a Laurin&Klement mají dlouhodobě na britském trhu velice malé prodejní čísla. Hlavním důvodem je cena, která už zasahuje do teritoria slušně vybaveného a o třídu většího modelu SUPERB.

4.4.2 Cenová analýza

Z cenového srovnání verze SE se srovnatelnou motorizací vůči hlavním konkurentům jako jsou Hyundai, Vauxhall, Peugeot, Renault, a Ford, je zřejmé, jak dokládá obrázek č. 18, že model OCTAVIA se pohybuje ve střední cenové hladině. Na základě těchto analýz vypracovává oddělení planning návrh na cenu jednotlivých verzí.



Zdroj [Vlastní zpracování na základě interních dat ŠKODA UK, 2017]

Obr. 18 Cenové srovnání "SE" verzí

Obdobný výsledek je i v případě porovnání verzí S nebo SE L. To je následkem strategie nízké cenové politiky převážně automobilky Hyundai, ale také snahy ŠKODA UK vydobýt si na trhu pozici kvalitní a spolehlivé značky, která už není vnímaná jako „levná automobilka z východu“.

4.5 Doporučení

ŠKODA OCTAVIA si vede na britském trhu relativně dobře. Má stálé prodeje a pomalu se přibližuje k nejprodávanějším modelům v nižší střední třídě. Stále je však nezbytné vytvářet efektivní marketingové kampaně, díky kterým se OCTAVIA dostane do povědomí ještě většího počtu zákazníků a následkem bude větší tržní podíl ve své třídě. Na základě získaných dat a znalostí o postavení modelu ŠKODA OCTAVIA na britském trhu bych marketingovému a PR oddělení doporučil zaměřit se na OCTAVII ve verzi vRS. OCTAVIA ve verzi vRS měla, i přes vyšší cenu, v roce 2017 okolo 20% podílu ze všech prodaných verzí, což je velice vysoké číslo. Marketingová kampaň „tohle není vaše obyčejné rodinné auto“ sklidila pozitivní ohlasy a vRS se díky tomu stalo atraktivnější i pro mladé lidi. Tato marketingová kampaň zaměřená na verzi vRS byla prozatím jediná, kterou ŠKODA UK vytvořila. Rychlé hatchbacky byly, jsou a vše nasvědčuje tomu, že stále budou velice populární, takže zvýšená prezentace vRS verze by mohla zajistit OCTAVII širší škálu zákazníků.

ŠKODA OCTAVIA vRS je vrcholová verze tohoto modelu, čemuž odpovídá základní výbava. Sportovní nárazníky, spoiler a 18" kola jsou výrazným odlišovacím prvkem od standardní verze, stejně jako změny v interiéru v podobě sportovního volantu, sportovních předních sedaček a 8" dotykové obrazovky. Pořád však je prostor pro zvýšení atraktivity modelu OCTAVIA vRS. Je překvapivé, že model, jehož cena začíná vysoko nad £ 27,000 nemá v základní výbavě vyhřívané přední sklo s ostřikovači, vyhřívané přední sedačky a ani přední a zadní parkovací senzory, které jsou u korejských konkurentů i v nižších stupních výbav. Také bych doporučil zvážit zařadit do základní výbavy i tažné zařízení. Ve Velké Británii se často k dovoleným využívají obytné přívěsy a tažné zařízení bývá častou nutností pro britskou rodinu a stále by to potvrzovalo praktické schopnosti modelu. Dalším důvodem, proč by se měla ŠKODA UK více zaměřit právě na vRS je, že to pomůže i celé značce Škoda, kdy ji zákazníci mohou začít vnímat emotivněji než doposud. Propagace vozu s 245 HP určitě přiláká větší počet nekonzervativních zákazníků, než jen propagace „Simply clever“ řešení či prostornosti vozu OCTAVIA. Stejně by se daly pojmout i marketingové kampaně na sportovní verzi SportLine modelů SUPERB, KAROQ a KODIAQ.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat britský automobilový trh a postavení modelů ŠKODA AUTO na něm. Automobilový trh ve Velké Británii patří k těm nejdůležitějším nejen v Evropě, ale celosvětově. S celkovou produkcí skoro 1,7 miliónů vyrobených auto za rok 2017 se britský trh řadí na jedenácté místo producentů automobilů. V Evropě se řadí na čtvrté místo za Německo, Španělsko a Francii. Ve stejném roce se registrovalo přes 2,5 miliónů nových vozů, a proto není překvapení, že se všechny automobilky snaží prosadit na tomto trhu. Je tomu tak i u automobilky ŠKODA AUTO a.s.

Tato práce byla členěna do dvou částí. První část se skládá z prvních dvou kapitol, kdy byl analyzován britský automobilový trh a poté bylo analyzováno postavení vozů značky ŠKODA AUTO na tomto trhu zaměřeno na období 2008 až 2018. Druhá část práce, třetí a čtvrtá kapitola, se zaměřuje na teoretické vysvětlení modifikace životního cyklu produktu v automobilovém průmyslu, který byl následně prakticky aplikován na modelu ŠKODA OCTAVIA v letech 2008 až 2018.

V letech, kdy vstupovala ŠKODA na britský trh, neměla šanci konkurovat vozům ze západu, které používaly nejmodernější a nejkvalitnější technologie a materiály. Průmyslové zaostání východu, především zemí sovětského svazu, vůči západním zemím bylo znatelné. Proto většina zákazníků o koupi vozu, v té době ještě z Československa, ani neuvažovala. Vše se však začalo výrazně měnit od roku 1991, kdy se ŠKODA AUTO a.s. stala součástí německého koncernu Volkswagen Group. Díky tomu se kvalita vozů zlepšovala, čemuž i odpovídají recenze motoristických magazínů. Pověst značky však byla stále ovlivněna svou historií na britském trhu, a proto bylo nutné zaměřit se na zlepšení pověsti značky, což měl za úkol britský importér ŠKODA UK. To, že přebudovat pověst značky není jednoduchý úkol, potvrzuje fakt, že i po více než 25 letech, kdy ŠKODA vyváží kvalitní vozy na britský trh, stále se najdou skupiny lidí, kteří Škodu neberou vážně. ŠKODA UK využívá všech forem marketingového mixu, reklamu, PR, osobní prodej, přímý prodej, a také přímý marketing. Největší dopad na zlepšení pověsti značky během posledních deseti let v rámci marketingového mixu měla reklamní kampaň s názvem „Cake“ prezentující druhou generaci vozu ŠKODA FABIA, která se stala populární a doposud je v pamětech některých Britů.

V letech 2017 a 2018 ŠKODA UK začala spoluprací s osobnostmi, jakou jsou Sir Bradley Wiggins a Paloma Faith, Reklamní kampaně „The Climb“ a „Make Your Own Kind of Music“ přilákaly do dealerství nové zákazníky. Díky zpěvačce Palomě Faith to byly především ženy, které často k této zpěvačce vzhlížejí. Vnímání české značky mezi širokou veřejností se změnilo také díky spoustě PR eventům, které ŠKODA UK sponzorovala, ať už to byly cyklistické závody Tour of Britain a The Woman's Tour nebo fakt, že ŠKODA UK již několik let finančně podporuje charitativní organizaci Willen Hospice. Důkazem efektivního marketingového mixu je nárůst tržního podílu na trhu. V roce 2007 byl podíl ŠKODA AUTO na britském trhu 1,66 %, o deset let později to bylo 3,15 %.

Dílčím cílem této práce bylo zachytit životní cyklus modelu ŠKODA OCTAVIA na britském trhu, popsat jeho vývoj za posledních deset let a přijít s doporučením, které by pomohlo dosáhnout naplánovaných výsledků. ŠKODA OCTAVIA je, jako na většině západních trhů, i ve Spojeném království nejprodávanějším modelem automobilky. ŠKODA OCTAVIA se začala na britském trhu prodávat již v roce 1998 a prodalo se 2,569 vozů. O 20 let později to už bylo 17,927 vozů. Svou kvalitou se mohla srovnávat s ostatními konkurenty a zároveň je dostat pod tlak díky své ceně a hlavně prostorností spojenou s praktičností. Právě poměr cena výkon se za dnes už 20 let, kdy se OCTAVIA vyrábí, vůbec nezměnila a zůstává hlavní konkurenční výhodou oproti svým hlavním soupeřům. To zapříčinilo, že ŠKODA OCTAVIA je vnímaná jako čistě praktické auto a na základě průzkumu, které si nechala ŠKODA UK externě vypracovat, vyplynulo, že málokdo ze zákazníků si vůz OCTAVIA koupil na základě emočního hlediska. Právě na základě toho faktu přichází mé doporučení pro vytvoření většího prostoru k prezentování sportovní a rychlejší verze vRS, která nepostrádá žádné z praktických předností standardní verze OCTAVIE, ale zároveň je to rychlý a sportovní hatchback, které jsou na britských silnicích velice populární, což potvrzuje i podíl prodejů verze vRS z roku 2017, který tvořil 20 % ze všech prodaných verzí. Také bych doporučil zahrnout do základní výbavy verze vRS prvky jako jsou: vyhřívané přední sklo s ostřikovači, vyhřívané přední sedačky a přední a zadní parkovací senzory, které jsou u korejských konkurentů i v nižších stupních výbav.

Práce byla sepsána na základě zkušeností a znalostí nasbíraných na roční praxi ve ŠKODA UK. Postupy a metodologie analýzy trhu popsané v této práci jsou velice podobné praxi, která je prováděna na oddělení Product Marketing. Použitá data jsou sekundárního typu, která byla čerpána z oficiální britské asociace SMMT zabývající se analýzou britského automobilového průmyslu, výročních zpráv společnosti ŠKODA AUTO a.s., od analytické společnosti JATO zaměřující se na motoristická data, a také z motoristických článků.

Seznam literatury

AM Online. 2009a. Skoda increases scrappage scheme discount on Octavia. *am-online.com*. [Online] Bauer Consumer Media Ltd, 15. Červen 2009. [Citace: 22. Únor 2019.] <https://www.am-online.com/news/2009/6/15/skoda-increases-scrappage-scheme-discount-on-octavia/20329/>.

AM Online. 2009b. Skoda offers £1500 in scrappage scheme. *am-online.com*. [Online] Bauer Consumer Media Ltd, 11. Květen 2009. [Citace: 22. Únor 2019.] <https://www.am-online.com/news/2009/5/11/skoda-offers-1500-in-scrappage-scheme/20075/>.

AutoExpress. 2018. Best car dealers 2018. *autoexpress.co.uk*. [Online] 25. Červenec 2018. [Citace: 5. Březen 2019.] <https://www.autoexpress.co.uk/car-news/driver-power/92307/best-car-dealers-2018>.

Autotrader. © 2015. Car buyer of the future. *autotrader.com*. [Online] Autotrader, © 2015. [Citace: 28. Únor 2019.] <https://b2b.autotrader.com/files/agame/pdf/2015-cbotf.pdf>.

BBC News. 2018. Nissan to cut hundreds of UK jobs. *bbc.com*. [Online] 4. Duben 2018. [Citace: 27. Březen 2019.] <https://www.bbc.com/news/business-43841922>.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. 2003. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

BOWEN, David. 1996. Laugh? I nearly bought a Skoda. *independent.co.uk*. [Online] The Independent, 13. Srpen 1996. [Citace: 12. Únor 2019.] <https://www.independent.co.uk/news/business/laugh-i-nearly-bought-a-skoda-1358116.html>.

BROWN, Jennifer a RHODES, Chris. 2018. The motor industry: statistics and policy. *researchbriefings.parliament.uk*. [Online] 00611, 15. Květen 2018. [Citace: 12. Únor 2019.] <https://researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/SN00611#fullreport>.

BROWN, Millward. 2002. Skoda UK: The death of a joke, and rebirth of a brand. *adasiaonline.com*. [Online] AdAsia Media Pte Ltd, 1. Zář 2002. [Citace: 21. Únor 2019.] <http://www.adasiaonline.com/skoda-uk-the-death-of-a-joke-and-rebirth-of-a-brand/>.

BROŽA, Petr. 2005. Škoda Octavia: historie české legendy. *autorevue.cz*. [Online] Autorevue, 27. Ř 2005. [Citace: 19. Únor 2019.] https://www.autorevue.cz/skoda-octavia-historie-ceske-legendy_2#articleStart.

Capita. © 2019. How Capita and ŠKODA are bringing a live car showroom directly to your living room. *capita.com*. [Online] Capita plc, © 2019. [Citace: 28. Únor 2019.] <https://www.capita.com/about-us/case-studies/how-capita-and-skoda-are-bringing-a-live-car-showroom-directly-to-your-living-room/>.

CONSTANTINIGES, E. 2006. The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of marketing management*, 22(3/4), 407-438. <https://doi.org/10.1362/026725706776861190>

ČTK. 2019a. Ford i britský Jaguar Land Rover budou propouštět tisíce zaměstnanců. *ct24.ceskatelevize.cz*. [Online] Česká televize, 10. Leden 2019. [Citace: 5. Březen 2019.] <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2702219-ford-chce-v-evrope-zrusit-tisice-pracovnich-mist>.

ČTK. 2019b. Honda zavře výrobní závod v Británii. Brexit za tím podle automobilky ale není. *ct24.ceskatelevize.cz*. [Online] Česká televize, 19. Únor 2019. [Citace: 5. Březen 2019.] <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2738288-honda-zavre-vyrobni-zavod-v-britanii-brexit-za-tim-podle-automobilky-ale-neni>.

DAY, George S. 1981. The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues. *Journal of Marketing*. Srpen 1981, Sv. 45, stránky 60-67. <https://www.jstor.org/stable/1251472> .

DONLAN, Thomas G. 2013. The British Disease and Its Cure. *barrons.com*. [Online] Barron's, 13. Duben 2013. [Citace: 12. Únor 2019.] <https://www.barrons.com/articles/SB50001424052748704567604578416841961066784>.

GOV.UK. 2014. gov.uk. *Car scrappage scheme in 2009*. [Online] © Crown copyright, 24. Zář 2014. [Citace: 4. Březen 2019.] <https://www.gov.uk/government/publications/car-scrappage-scheme-in-2009>.

HARRELL, Stephen G. a TAYLOR, Elmer D. 1981. Modeling the Product Life Cycle for Consumer Durables. *Journal of Marketing*. Říjen 1981, 45, stránky 68-75. <https://www.jstor.org/stable/1251473>.

Jaguar Land Rover Automotive. 2018. Annual Report 2017/2018. *jaguarlandrover.com*. [Online] 2018. [Citace: 27. Březen 2019.] jaguarlandrover.com.

JEDLIČKA, Martin. 2009. Před padesáti lety: na silnici vyjíždí první Škoda Octavia. *zavolantem.cz*. [Online] Zavolantem, 5. Červen 2009. [Citace: 19. Únor 2019.] <https://www.zavolantem.cz/pred-padesati-lety-na-silnici-vyjizdi-prvni-skoda-octavia/>.

JIRÁNKOVÁ, Martina a HNÁT, Pavel. 2010. Vliv současné ekonomické krize na institucionální uspořádání světové ekonomiky. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2010, 5. <https://www.vse.cz/aop/314?lang=en>.

JONES, Lora. 2019. Car industry: What's behind recent closures? *bbc.com*. [Online] BBC News, 22. Únor 2019. [Citace: 5. Březen 2019.] <https://www.bbc.com/news/business-47291627>.

KELLER, Kevin L. 2007. *Strategické řízení značky*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOLLEWE, Julia. 2017. Vauxhall's future in UK is secure, says business secretary. *theguardian.com*. [Online] 16. Únor 2017. [Citace: 27. Březen 2019.] <https://www.theguardian.com/business/2017/feb/16/gm-has-reassured-of-vauxhall-uk-future-says-business-secretary>.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; WONG, Veronica; SAUNDERS, John. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin L. 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. 1997. *Marketing management*. 3. doplněné a upravené vydání. Praha : Victoria Publishing a. s., 1997. ISBN 80-85605-08-2.

KRUTSKÁ, Iva. 2009. *Prodej vozů značky ŠKODA na trhu Velké Británie*. Katedra Managementu, ŠKODA AUTO Vysoká škola. Milton Keynes : autor neznámý, 2009. str. 10, Bakalářská práce.

LEGGATT, Helen. 2007. Skoda's Fabia finds fame online. *bizreport.com*. [Online] BizReport, 31. Květen 2007. [Citace: 27. Únor 2019.] http://www.bizreport.com/2007/05/skodas_fabia_finds_fame_online.html.

LENG-WARD, Graeme. 1994. *Guide to the historical records of the British motor car industry*. Loughborough University of Technology. Loughborough : © G. Leng-Ward, 1994. stránky 11-14, Diplomová práce. <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/32971/1/Thesis-1994-LengWard.pdf>.

LUNGOVÁ, Miroslava. 2011. Hospodářská krize 2008 - 2009: Analýza příčin. *E+M Ekonomie a Management*. 1. Duben 2011, 2, stránky 22 - 30. <http://www.ekonomie-management.cz/archiv/vyhledavani/detail/740-hospodarska-krize-2008-2009-analyza-pricin/>.

MARSHALL, Tristan. 2009. Carmakers in crisis. <http://news.bbc.co.uk>. [Online] BBC News, 8. Červen 2009. [Citace: 13. Únor 2019.] <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8089635.stm>.

MOSS, Darren. 2018. Every What Car? Car of the Year winner since 1978. *www.whatcar.com*. [Online] 21. Prosinec 2018. [Citace: 10. Únor 2019.] <https://www.whatcar.com/news/every-what-car-car-of-the-year-winner-since-1978/n18349>.

OICA. 2009. WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION BY COUNTRY AND TYPE 2007-2008. *www.oica.net*. [Online] OICA correspondents survey, 2009. [Citace: 13. Únor 2019.] <http://oica.net/wp-content/uploads/cars3.pdf>.

OICA. 2010. WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION BY COUNTRY AND TYPE 2008 - 2009. *www.oica.net*. [Online] OICA correspondents survey, 2010. [Citace: 13. Únor 2019.] <http://www.oica.net/wp-content/uploads//cars-2008-2009-3.pdf>.

PARKERS. 2014. Skoda Octavia Hatchback (1998 - 2005) Review. *parkers.co.uk*. [Online] Parkers, 30. Červen 2014. [Citace: 19. Únor 2019.] <https://www.parkers.co.uk/skoda/octavia/hatchback-1998/review/>.

PETTINGER, Tejvan. © 2016. UK Recession of 1991-92. *www.economicshelp.org*. [Online] EconomicsHelp.org, © 2016. [Citace: 14. Únor 2019.] <https://www.economicshelp.org/macroeconomics/economic-growth/uk-recession-1991/>.

PIDSLEY, Jonathan. © 2019. How Capita and ŠKODA are bringing a live car showroom directly to your living room. *capita.com*. [Online] Capita plc., © 2019. [Citace: 28. Únor 2019.] <https://www.capita.com/about-us/case-studies/how-capita-and-skoda-are-bringing-a-live-car-showroom-directly-to-your-living-room/>.

ROGERS, Simon. 2013. How Britain changed under Margaret Thatcher. In 15 charts. *theguardian.com*. [Online] The Guardian, 8. Duben 2013. [Citace: 12. Únor 2019.] <https://www.theguardian.com/politics/datablog/2013/apr/08/britain-changed-margaret-thatcher-charts>.

ROSE, Tim. 2015. Skoda Octavia: Sizing up a spacious fleet favourite. *am-online.com*. [Online] Bauer Consumer Media Ltd, 26. Srpen 2015. [Citace: 23. Únor 2019.] <https://www.am-online.com/roadtests/long-term-car-reviews/skoda-octavia-sizing-up-a-spacious-fleet-favourite>.

RUDDICK, Graham. 2010. Car scrappage scheme 'saved 4,000 UK jobs'. *telegraph.co.uk*. [Online] The Telegraph, 31. Březen 2010. [Citace: 2. Březen 2019.] <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/7539656/Car-scrappage-scheme-saved-4000-UK-jobs.html>.

SEYMOUR, Tom. 2013. Lexus and Skoda claim top spots in customer satisfaction survey. *am-online.com*. [Online] Bauer Consumer Media Ltd, 1. Květen 2013. [Citace: 25. Únor 2019.] <https://www.am-online.com/news/2013/5/1/lexus-and-skoda-claim-top-spots-in-customer-satisfaction-survey/32882/>.

ŠKODA Auto a.s. ©2019a. Superb awards. *skoda.co.uk*. [Online] ŠKODA Auto a.s., ©2019. [Citace: 26. Únor 2019.] <https://www.skoda.co.uk/discover/awards-superb>.

ŠKODA Auto a.s. ©2019b. Octavia awards. *skoda.co.uk*. [Online] ©2019. [Citace: 23. Únor 2019.] <https://www.skoda.co.uk/discover/awards-octavia>.

ŠKODA Auto a.s. 2019. SUVs drive ŠKODA forward in a challenging year for the UK car market. *skoda.co.uk*. [Online] ŠKODA Auto a.s., 9. Leden 2019. [Citace: 26. Únor 2019.] <https://www.skoda.co.uk/news/details/suvs-drive-skoda-forward-in-a-challenging-year-for-the-uk-car-market>.

SMMT. 2009a. UK vehicle scrappage scheme gets under way. *smmmt.co.uk*. [Online] The Society of Motor Manufacturers and Traders, 18. Květen 2009. [Citace: 2. Březen 2019.] <https://www.smmmt.co.uk/2009/05/uk-vehicle-scrappage-scheme-gets-under-way/>.

SMMT. 2009b. The UK Scrappage Incentive Scheme – the facts. *smmmt.co.uk*. [Online] The Society of Motor Manufacturers and Traders, 30. Říjen 2009. [Citace: 2. Březen 2019.] <https://www.smmmt.co.uk/2009/10/the-uk-scrappage-incentive-scheme-the-facts/>.

SMMT. 2009c. Nissan to increase manufacturing staff. *smmmt.co.uk*. [Online] 8. Květen 2009. [Citace: 2. Březen 2019.] <https://www.smmmt.co.uk/2009/05/nissan-to-increase-manufacturing-staff/>.

SMMT. 2011. New car registration figures: Full year 2010. *smmmt.co.uk*. [Online] The Society of Motor Manufacturers and Traders, 7. Leden 2011. [Citace: 4. Březen 2019.] <https://www.smmmt.co.uk/2011/01/new-car-registration-figures-full-year-2010/>.

SMMT. 2012. The Society of Motor Manufacturers and Traders, Motor Industry Facts 2012. *smmmt.co.uk*. [Online] 2. Květen 2012. [Citace: 5. Březen 2019.] <https://www.smmmt.co.uk/2012/03/motor-industry-facts-2012/>.

SMMT. 2014. The Society of Motor Manufacturers and Traders, Motor Industry Facts 2014. *smmmt.co.uk*. [Online] 27. Únor 2014. [Citace: 5. Březen 2019.] <https://www.smmmt.co.uk/2014/02/motor-industry-facts-2014/>.

SMMT. 2017. UK car buyers to benefit from toughest-ever emissions tests. *smmmt.co.uk*. [Online] The Society of Motor Manufacturers and Traders, 1. Zář 2017. [Citace: 5. Březen 2019.] <https://www.smmmt.co.uk/2017/09/uk-car-buyers-benefit-toughest-ever-emissions-tests/>.

SMMT. 2018. SMMT Motor Industry Facts 2018. *smmmt.co.uk*. [Online] Květen 2018. [Citace: 5. Březen 2019.] <https://www.smmmt.co.uk/reports/smmmt-motor-industry-facts-2018/>.

TOPHAM, Gwyn. 2019. Diesel decline and Brexit uncertainty push down UK car sales. *theguardian.com*. [Online] Guardian News & Media Limited, 7. Leden 2019. [Citace: 5. Březen 2019.] <https://www.theguardian.com/business/2019/jan/07/diesel-brexite-uk-car-sales-smmmt>.

Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd. © 2017. Toyota in the UK. *toyotauk.com*. [Online] © 2017. [Citace: 27. Březen 2019.] <https://www.toyotauk.com/toyota-in-the-uk/>.

WILLIAMS, David. 2010. Scrappage scheme: success or failure? *telegraph.co.uk*. [Online] The Telegraph, 27. Březen 2010. [Citace: 2. Březen 2019.]

<https://www.telegraph.co.uk/motoring/news/7530125/Scrappage-scheme-success-or-failure.html>.

WILSON, Giles. 2007. No piece of cake. *bbc.co.uk*. [Online] BBC News, 7. Červen 2007. [Citace: 27. Únor 2019.]
http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/6705541.stm.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Podíl šrotovného na prodejkch automobilů za roky 2008 až 2010	15
Obr. 2 Vývoj zaměstnanosti v automobilovém průmyslu	16
Obr. 3 Produkce automobilů: Export vs. domácí trh	17
Obr. 4 Prodeje aut: Benzín vs. Diesel	18
Obr. 5 Vývoj prodejků vozů ŠKODA AUTO 2008 – 2018.....	22
Obr. 6 Procentuální vývoj prodejků aut: ŠKODA UK vs. Britský trh	23
Obr. 7 Podíl jednotlivých modelů na prodejkch za rok 2017.....	24
Obr. 8 ŠKODA FABIA Cake	28
Obr. 9 ŠKODA Virtual Showroom.....	31
Obr. 10 Životní cyklus prodeje a zisku.....	34
Obr. 11 Počet vyrobených vozů ŠKODA OCTAVIA	41
Obr. 12 Vývoj prodejků vozu ŠKODA OCTAVIA I.	42
Obr. 13 Počet prodaných vozů v segmentu nižší střední třída 2008 – 2017	42
Obr. 14 Tři nejprodávanější modely v nižší střední třídě vs. ŠKODA OCTAVIA, 2007 – 2017	43
Obr. 15 ŠKODA OCTAVIA prodeje 2008 – 2018	44
Obr. 16 Největší zmrzlinářský vůz na světě.....	45
Obr. 17 Podíl výbavových verzí v roce 2017	47
Obr. 18 Cenové srovnání "SE" verzí	48

Seznam tabulek

Tab. 1 Pět Největších producentů osobních vozů 2007 – 2010	12
Tab. 2 Prodeje vozů v jednotlivých třídách v letech 2007 – 2010.....	13
Tab. 3 Počet prodaných vozů ŠKODA AUTO na pěti nejvýznamnějších trzích za rok 2008	21
Tab. 4 Počet prodaných vozů ŠKODA AUTO na pěti nejvýznamnějších trzích z roku 2017	21

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Libor PAVLAS		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Analýza automobilového trhu ve Velké Británii a postavení modelů ŠKODA AUTO na tomto trhu		
VEDOUcí PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	59		
POČET OBRÁZKŮ	18		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zabývá analýzou automobilového trhu ve Velké Británii a zachycení postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s. na tomto trhu. Tato práce je rozdělena na dvě části. V první je popsán britský automobilový trh a průmysl, následně je zachyceno postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s., je popsán její marketingový mix a analyzována její konkurenční výhoda.</p> <p>Druhá část teoreticky charakterizuje životní cyklus produktu a následně jsou teoretické znalosti využity v praktické části, která analyzuje životní cyklus modelu ŠKODA OCTAVIA na tomto trhu. Na základě poznatků je doporučení pro marketingové oddělení ŠKODA UK pro posílení pozice na trhu tohoto modelu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Automobilový trh, Automobilový průmysl, Marketing, Velká Británie, ŠKODA AUTO a.s., ŠKODA OCTAVIA, Životní cyklus produktu, Marketingový mix, Pozice na trhu, Konkurence, Analýza trhu, ŠKODA UK		

ANNOTATION

AUTHOR	Libor PAVLAS		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Analysis of the United Kingdom automotive market and position of ŠKODA AUTO a.s. in this market		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	59		
NUMBER OF PICTURES	18		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis deals with an analysis of the car market in the United Kingdom and position of carmaker ŠKODA AUTO a.s. in this market. This thesis is divided into two parts. In the first part is described the UK automotive market and industry, following by analysis of ŠKODA AUTO a.s. position in this market, the company marketing mix explanation and its competitive advantage.</p> <p>The second part explains the product life cycle model and what is the purpose of it. It is followed by practical usage on the life cycle of ŠKODA OCTAVIA model in the UK market. The result of this thesis is the recommendation for the marketing department of ŠKODA UK to enhance ŠKODA OCTAVIA position in this market.</p>		
KEY WORDS	Car market, Automotive industry, Marketing, the United Kingdom, ŠKODA AUTO a.s., ŠKODA OCTAVIA, Product life cycle, Marketing mix, Position in the market, Competition, Market analysis, ŠKODA UK		