

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

Životní cyklus vybraného produktu ŠKODA na ruském trhu

Bc. Jiří JANKOVSKÝ

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

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

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

V Mladé Boleslavi, dne 20. 5. 2016

Děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za aktivní a pozitivní přístup při odborném vedení diplomové práce. Především oceňuji konstruktivní připomínky a rady.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	6
ÚVOD	8
1 Životní cyklus produktu a značky.....	11
1.1 Strategie značek	13
1.2 Portfolia značek	16
1.2 Strategie ve fázích životního cyklu.....	18
1.3 Nové trendy v automobilovém průmyslu	28
2. SKODA AUTO a. s.....	32
3 Trh ruské federace.....	38
3.1 Ruský automobilový trh.....	41
3.2 Škoda Auto na ruském trhu	46
4 Životní cyklus Škoda Rapid na ruském trhu	50
4.1 Historické vymezení modelu Rapid	50
4.2 Analýza životního cyklu	54
5 Závěry a doporučení.....	64
ZÁVĚR	70
Seznam literatury	73
Seznam obrázků a tabulek.....	81

Seznam použitých zkratek a symbolů

AM	Akční model
AZNP	Automobilové závody, národní podnik
CD	Z anglického názvu <i>Corporate design</i> ; jednotný vizuální styl
CKD	Z anglického názvu <i>Completely knock down</i> ; kompletní rozloženost
CI	Z anglického názvu <i>Corporate identity</i> ; firemní identita
ČR	Česká republika
DAB	Z anglického názvu <i>Digital Audio Broadcasting</i> ; digitální rozhlasové vysílání
DP	Diplomová práce
DSG	Z anglického názvu <i>Direct Shift Gear</i> ; dvou-spojková automatická převodovka
E&Y	Ernst & Young
EBR	Z německého názvu <i>Einbaurrate</i> ; zástavbovost (procentuální podíl existence daného prvku na produkci)
EU	Evropská unie
GAZ	Z ruského názvu <i>Горьковский автомобильный завод</i> ; Gorkovskij Avtomobilnyj Zavod
GM	General Motors Company
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
L&K	Laurin & Klement
MC	Monte Carlo
MPI	Z anglického názvu <i>Multi Point Injection</i> ; atmosférické benzinové motory s vícebodovým vstřikováním
MPV	Z anglického názvu <i>Multi-purpose vehicle</i> ; víceúčelové vozidlo

OPEC	Z anglického názvu <i>Organization of the Petroleum Exporting Countries</i> ; Organizace zemí vyvážejících ropu
PHEV	Z anglického názvu <i>Plug-in hybrid electric vehicle</i> ; plug-in hybridní vozidlo
PLC	Z anglického názvu <i>Product life cycle</i> ; životní cyklus produktu
PR	Z anglického názvu <i>Public Relation</i> ; nástroj marketingové komunikace, zabývající se vztahy s veřejností
PWC	PricewaterhouseCoopers
RF	Ruská federace
RUB	Ruský rubl
SKD	Z anglického názvu <i>Semi-knock down</i> ; poloviční rozloženost
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
SUV	Z anglického názvu <i>Sport utility vehicle</i> ; sportovní užitkové vozidlo
ŠA	ŠKODA AUTO a. s.
TDI	Z anglického názvu <i>Turbocharged Direct Injection</i> ; přeplňované dieselové motory s přímým vstřikem paliva
TSI	Z anglického názvu <i>Twincharged Stratified Injection</i> ; přeplňované benzinové motory s přímým vstřikem
USA	Z anglického názvu <i>United States of America</i> ; Spojené státy americké
USP	Z anglického názvu <i>Unique selling proposition</i> ; jedinečný prodejní argument
VW	Volkswagen AG
WTO	Z anglického názvu <i>World Trade Organization</i> ; Světová obchodní organizace

ÚVOD

Automobilismus je na pokraji svého bodu zlomu. Nikoliv proto, že by se ve střednědobém až dlouhodobém horizontu čekal významný pád prodeje osobních vozidel a přesedlání na jiný dopravní prostředek, jeho příčina spočívá v reakci výrobců na rychle se měnící zákaznické preference – jednoduše jaké potřeby má automobil uspokojovat – a zpřísnující se požadavky autorit na emise a bezpečnost vozidel. Navíc, tlak na dosažení strategického tržního podílu, na zvyšování ziskovosti a investování do nových technologií, při udržení konkurenceschopné ceny svých produktů, vyžaduje přísnou nákladovou „disciplínu“, neboli výrazné úspory v jiných oblastech své obchodní činnosti. Zároveň dochází k přemalování mapy ve smyslu zacílení hlavních obchodních aktivit – vstup na nové trhy a místo představení svých inovací, nebo navázání hlubší spolupráce s poskytovateli IT služeb.

Od svého počátku v 2. pol. 19. stol. do konce nultých let 21. stol. osobní automobil uspokojoval převážně následující potřeby: Přeprava osob a drobného nákladu z bodu A do bodu B, zprostředkování zážitků a seberealizace (řízení, údržba, motorsport) a reflexe sociálně-ekonomického postavení majitele či provozovatele. Začátek 21. století nastínil změnu. Rozvoj vysokorychlostního internetu a zkvalitnění služeb městské hromadné dopravy podnítil rozmach car-sharingu. Ten představuje směr racionalizace ve využití automobilu a preferování inovativního způsobu mobility na úkor požadavku na vlastnictví vozidla. Na masové využívání sociálních sítí a aplikací pro mobilní telefony zareagovaly automobilky tak, že konektivita a digitalizace je jejich prioritou v podnikové strategii do roku 2025 (KPMG, 2016). Dále požadavky na technologickou stránku vozidla, jenž se často blíží hranici proveditelnosti, donutilo automobilky investovat do hybridního nebo plně elektrického pohonu. Významné redukce chyby jako lidského faktoru v otázce bezpečnosti řeší vize plně autonomního vozidla, která je ve formě prototypů v běžném provozu již testována. Velkou výzvou je pro výrobce management životního cyklu produktu. Zaběhlý proces, kdy 6-9 letý život jedné generace je v polovině podpořen modernizací, naráží na protichůdné potřeby na vývoj, pohonné ústrojí vyžaduje roky technických příprav, naproti tomu HW/SW doznává podstatných změn v ročních intervalech. Vedle toho automobilky spotřebují náklady při rušení málo profitabilních modelových řad nebo odcházejí z neperspektivních trhů.

Cílem diplomové práce je na základě zpracovaných sekundárních dat a konzultací analyzovat stěžejní model automobilky ŠKODA AUTO a. s. na ruském trhu, liftback Škodu Rapid. Výstupem je nejenom aktuální pozice v rámci produktového a cenového mixu, ale také návrh opatření pro zajištění konkurenceschopnosti modelu a podpoření dalšího růstu v druhé polovině životního cyklu a budoucí vývoj. Ruská federace představuje strategický trh pro mladoboleslavskou automobilku. Ačkoliv v posledních dvou letech zažil hluboký propad oproti prognózám, v dlouhodobém horizontu se jedná o velmi perspektivní oblast. Jelikož jsou mezi regiony státu vysoké socioekonomické rozdíly, trh představuje potenciál jak pro implementaci moderních trendů uvedených v předchozím odstavci, tak pro cenově dostupná vozidla, která uspokojí základní potřeby kladené na automobil. Sekundárním cílem práce je pak stanovení potenciálu pro další rozvoj ŠKODA AUTO a. s. jako značky ve smyslu vhodného rozšíření modelové palety.

Diplomová práce je členěna na pět samostatných kapitol, z nichž dvě jsou zaměřeny teoreticky. První z nich se zabývá definováním pojmu značka, popsáním vybraných strategií značek a novými trendy v automobilovém průmyslu. Důraz je kladen na pozici jedné značky v kontextu marketingové strategie společnosti. V dalším kroku jsou charakterizovány vhodné strategie v jednotlivých fázích životního cyklu značky. Více prostoru dostává fáze vývoje, která je především v automobilismu velmi náročná na zdroje. Rozhodnutí projektovým managementem v tomto období má zásadní strategický dopad pro společnost ve středním až dlouhém období. Aktuální trendy automobilismu shrnuje závěr první kapitoly. Druhá kapitola je zaměřena na představení společnosti ŠKODA AUTO a. s a zhodnocení jejího působení na mezinárodním automobilovém trhu.

Praktickou část uvede třetí kapitola. Tu zahajuje obecná charakteristika Ruské federace se zaměřením na ekonomický vývoj a vývoj automobilového trhu posledních let. K analýze z pohledu českého exportéra tu slouží SWOT analýza. V této kapitole je dále zmíněné aktivity mladoboleslavské automobilky v mezích hranic Ruské federace. Na základě dostupných dat o vývoji dodávek zákazníkům je cílem této kapitoly zjistit trend dalšího vývoje trhu.

Náplní čtvrté kapitoly je analýza životního cyklu modelu Rapid na ruském trhu. U tohoto modelu jsou analyzovány fáze životního cyklu a opatření dle marketingového mixu, vše v kontextu definovaného konkurenčního koše.

Výsledkem diplomové práce jsou návrhy a doporučení pro druhou polovinu životního cyklu modelové řady Škoda Rapid a její budoucí vývoj, a dále návrhy a doporučení pro další strategii značek, konkrétně modelové palety na automobilovém trhu Ruské federace.

Výstupy diplomové práce si, na základě provedených analýz ruského trhu a modelu Škoda Rapid, mohou najít uplatnění ve společnosti ŠKODA AUTO a. s., jako materiál pro aktivity spojené s projektovým a produktovým managementem.

1 Životní cyklus produktu a značky

Značka je fenoménem dnešní doby. Reprezentuje funkční a emoční hodnoty, které mají rovnoměrně uspokojovat jednotlivé zájmové skupiny. Při působení na skupiny mimo podnik, je primárním cílem branding (řízení značky) odlišit a ochránit vlastní produktovou řadu od konkurence. S nárůstem konkurenčních výrobků a služeb, včetně falzifikátů, představuje značka jistotu – požadovanou úroveň kvality za definovanou cenu. Dnešní doba k těmto cílům přidala komplexnější pohled na značku. Zákazníci mají více možností si definovat vlastní komunikační kanály. Je tedy důležité, aby značka působila integrovaně. Tedy aby všichni zaměstnanci zastávali ty hodnoty, které na základě marketingové komunikace zákazníci očekávají (Chernatony, 2009), (Olins, 2009). První kapitola této diplomové práce se zabývá vazbou mezi pojmy značka a produkt, s důrazem na strategie v průběhu životního cyklu. Cílem je detailně rozvést pojmy související s řízením značky směrem vně organizace.

Dle American Marketing Association je brand – značka definována jako „Název, termín, design, symbol nebo jiný prvek (či jejich kombinace), který umožňuje odlišit výrobek nebo službu jednoho prodejce od konkurence“ (ama.org, 2015). Samotný původní význam slova (ze staronorského slova „brandr“ (Keller, 2007)) se nese přesně v hranicích této definice, jelikož se ve starověku otroci a zvířata natrvalo značili rozžhaveným železem k identifikaci majitele (oxforddictionaries.com, 2015), (collinsdictionary.com, 2015).

Při přenesení této definice do dnešního světa se stává základní interpretací značky **identifikace výrobce ve formě loga**. Výběr tohoto základního identifikačního nástroje je zásadní strategické rozhodnutí. Správně vybrané logo urychlí rozpoznání značky mezi konkurencí. Navíc může podpořit finální rozhodnutí o volbě značky tím, že vyvolá vhodnou asociaci či vzpomínku (Chernatony, 2009). Za dnes nejspíše rozpoznatelné značky pomocí loga lze považovat „nakousnuté jablko“ od Apple nebo tzv. „Swoosh“ (fajfka) od Nike.

Další interpretací je **značka jako právní nástroj**. „Značku lze chránit jako registrovanou ochrannou známkou, výrobní proces lze chránit formou patentu a forma balení může být chráněna užitným vzorem nebo autorskými právy. Tato práva duševního vlastnictví jsou zárukou, že firma může do své značky bezpečně

investovat a později sklízet plody jako hodnotného aktiva“ (Kotler, Keller, 2013, str. 280).

Na značku lze pohlížet také jako na **záruku kvality**. Základní marketingová poučka říká, že náklady na nového zákazníka jsou zhruba 6x vyšší než náklady na udržení stávajícího. Věrný zákazník je navíc ochoten akceptovat i o 25% vyšší cenu produktu své oblíbené značky než v případě konkurenční volby (Kotler, Keller, 2013). Důvěryhodná značka nabízí přidanou hodnotu, stává se garantem kvality a silným argumentem pro opakovanou koupi. Skrze značku mohou totiž potenciální zákazníci vnímat totožné výrobky a služby odlišně. Na základě své zkušenosti s onou značkou nebo například v reakci na aktuální marketingovou komunikaci značky může dojít k rozhodnutí spotřebitele preferovat jeden produkt nad ostatními.

Značka není pouze nástroj komunikace směrem z podniku. Ve skutečnosti je zásadní i pro lidi „uvnitř“. V případě úspěšného spojení podnikové kultury s hodnotami, které značka reprezentuje, je zaměstnanec schopen lépe koordinovat svoji práci s kolegy pro dosažení společného cíle. Základem je vzdělat každého, pro koho je ona značka relevantní (stakeholder), v tom, co značka vyjadřuje a proč je důležitá. A především, jak dotyčný může vhodně značku reprezentovat a zvýšit její hodnotu svojí prací. Ideálním výsledkem je, když všichni v podniku znají hlavní hodnoty značky a žijí jimi (Yohn, 2014).

Značka představuje také **emociální pouto se zákazníkem**. Nejjednodušší cesta k zajištění takové vazby vede přes jednoduchou otázku na konečného zákazníka: „Jak se cítíte, když si kupujete tento produkt?“ nebo „Jakou potřebu uspokojujete, když užíváte tento produkt?“ Nutností je se dostat k zákazníkovi co nejbližší. Za dekády úspěšně fungující globálními značkami (například Apple, Starbucks nebo BMW) nestojí pouze dobré načasování nebo štěstí. Naopak společnost musí pochopit svoji značku a odpovědět na otázku, jakým způsobem může značka ovlivnit denní chod podnikání. Na značku lze pohlížet jako na osobnost společnosti. Proto zákazníci nekupují produkty pouze na základě analýzy zahrnující cenu a kvalitu, nýbrž rozhodnutí provádí na základě emocí a asociací svých hodnot se značkou. V případě kavárenské sítě Starbucks zákazník očekává pečlivě vybranou hudbu, kvalitní nábytek a pozitivní přístup personálu. Branding je především o hodnotách (Yohn, 2014).

1.1 Strategie značek

Elementární otázka je, zda dát na produkt značku či nikoliv. Při uplatňování strategie pull je branding základním prvkem. U produktů realizovaných skrze marketingové strategie push může být branding vyžadován méně. V případě homogenních nebo průmyslových produktů (ocel, pšenice) je na zvážení, zda je branding vůbec smysluplný. Na druhé straně si stěží lze, vedle již zmíněných homogenních produktů, představit spotřební zboží bez značky. Hlavním benefitem značky je možnost odlišit se od konkurence. S takovou možností má marketér možnost dále progresivně pracovat. Pokud padne rozhodnutí vyrábět značkové produkty, ruku v ruce s tím musí podnik připravit celkovou strategii značky. Ta například definuje uvádění nových produktů na trh. V prvním případě může podnik vybírat ze 4 strategií (Pelsmacker, Geuens, Van den Berg, 2010):

„Většina nových produktů je extenzemi nových řad – obvykle je to 80 až 90 % každý rok“ (Keller, 2007, str. 601). Při **rozšíření modelové řady** je nový produkt dosazen do stávající řady výrobků a je mu přidělena existující značka. Nejčastěji se volí jiná ingredience nebo velikost (například rozšíření řady tyčinek Kaštany o variantu s hořkou čokoládou nebo hliníkových kol ROCK 16“ pro vůz Škoda Fabia v černém a bílém metalickém laku). Rozšířením řady lze reagovat na nové tržní segmenty, odpovědět na nové produkty konkurence nebo jednoduše “obsadit” více prostoru v maloobchodní prodejně a získat více pozornosti od potenciálních zákazníků. Strategie rozšíření modelové řady umožní také stávajícím zákazníkům vyzkoušet alternativu, bez toho aby byli nuceni opustit značku (Keller, 2007). Mírná modifikace existujících komunikačních nástrojů (TV reklama, katalogy) pro nový produkt přináší úspory, naopak efektivita, v případě silné značky, může převýšit komplexní a vysoko rozpočtové kampaně nových značek. Tato strategie přináší zároveň několik rizik. Nevydařené rozšiřování řady v důsledku poškozuje celou značku. Namísto obsazení nových segmentů se tu může projevit kanibalizace mezi jednotlivými produkty v řadě, což může vést v rozpad jasně definovaného positioningu. (Pelsmacker, Geuens, Van den Berg, 2010).

Rozšíření značky je strategie pro využití stávající značky pro produkty v různých řadách. Výhody kopírují předchozí typ: tím, že například nákupčí supermarketů

výrazným způsobem preferují produkty se značkou s kladnou pověstí, se omezí rizika plynoucí z náběhu nového produktu bez dostatečné image. Jelikož se společnost může koncentrovat pouze na komunikaci samotného produktu, uspoří ty výdaje, které by připadly na marketingovou kampaň pro zcela novou značku. Modifikace známého obalu pro nový produkt může přinést další významné úspory. S nevýhodami je to zde obdobné, avšak případný dopad neúspěchu má širší konsekvence. Stávající image a positioning značky nemusí zcela vyhovovat jinému typu produktu, především je tu ale hrozba naředění značky – ta přestává být ztělesněním jasné zprávy, nýbrž jen abstraktně zastává „zaštitovací“ funkci (Pelsmacker, Geuens, Van den Berg, 2010). Krajně negativním dopadem nevydařeného rozšíření je poškození image mateřské značky. Extenze značky je však v určitých případech nevyhnutelná. Zachovává dynamičnost, se kterou se může bránit vůči cíleným strategiím konkurentů a určité „krátkozrakosti“, kdy společnost přemýšlí pouze v mantinelech svého segmentu (Keller, 2007). S Příkladem této strategie jsou sluneční brýle Porsche, které využívají prestiže značky německé automobilky (Keller, 2007) nebo finanční služby Volkswagen, relevantní pro zákazníky značky.

V případě užití **značky celé korporace** je značka využita pro všechny produkty podniku. Potenciální zákazníci mají větší důvěru v podnik s dlouhou historií a dostatečnou reputací, vykazující dlouhodobý progres. Podnik uplatňující tuto strategii musí takto přísná očekávání plnit. Nejčastěji se jedná o banky nebo pojišťovny. Výhody a nevýhody kopírují předchozí dvě strategie značek. Navíc je nutné vzít v úvahu určitou neflexibilitu – těžko se bude cílit na určité typy segmentů (výklenků) s relativně pevně definovanou korporátní strategií značky.

Multibranding představuje strategii, kdy se použijí různé značky pro jednotlivé produkty v dané kategorii. Předním benefitem je možnost přesné segmentace a positioningu. Každá značka má tak prostor pro tvorbu jasné identity, která podporuje efektivní zacílení. Naopak možnosti synergie mezi produkty jsou velmi omezené (Pelsmacker, Geuens, Van den Berg, 2010).

Autoři Pelsmacker, Geuens a Van den Berg (2010) dávají do kontrastu „západní“ a „japonský“ přístup k tvorbě nových značek. Ten první si klade za cíl obsadit každý segment vlastní značkou, která si bude žít vlastním životem. Pokud se dostaví neúspěch, ale podnik vidí nadále na daném segmentu potenciál, relativně snadno

se může pokusit o restart s nově vzniklou značkou. Japonský pohled na věc je zcela odlišný. Hlavními motivy jsou: loajalita, důvěra a autentičnost. Veškerý produktový sortiment se proto odkazuje na značku podniku. Nicméně pokud není podnik, například dlouhodobě zacílený na jeden velký segment, se svojí korporátní značkou schopen oslovit další relativně rozsáhlý segment, může se rozhodnout k založení nové značky. Té zpravidla dává výraznou autonomii i v rámci právní subjektivity. Takto na konci 80. let založila Toyota výrobní divizi Lexus nebo Nissan Infinity. Důvodem byl obchodní potenciál v segmentu prémiových vozů v USA, kterého nebylo možné dosáhnout pod značkou mainstreamového producenta.

Další alternativou je využít tzv. **dual-branding**. Zprvée skrze implementaci hlavní složky produktu vedle samotného názvu produktu (například Intel nebo Tetra Pak). Obě značky mohou využít efektu synergie silných značek (společná komunikace a tedy i redukce nákladů na propagaci). Premisou je, že ta hlavní složka je unikátní a vysoce kvalitní. Druhou možností spolupráce dvou značek (co-branding) na komunikaci nebo vývoji nového produktu. Příklad: České metalové kapely Arakain a Dymytry odehrály v roce 2014 společné turné pro ČR. Veškeré propagační materiály koordinovány managementem obou kapel. Pro turné byla vytvořená nová webová stránka a obě kapely si společně složily nové skladby (arakain.dymytry.cz, 2014).

Ve chvíli kdy podnik zavádí nový produkt mimo domácí trh, má na opět výběr mezi rozšířením své produktové řady v rámci jedné značky, a založením značky nové. Pokud má současná značka již mezinárodní přesah (potenciální zákazníci na novém zahraničním trhu značku dostatečně znají) nebo je samotným cílem vybudování globální značky, využije se **globální strategie značek**. Zjednodušeně lze říci, že příležitosti a hrozby plynoucí z realizace této strategie odrážejí dopady globalizace do obchodní sféry. Vysokou efektivitu komunikace si lze zajistit skrze mezinárodní televizní stanice (například MTV nebo Eurosport) nebo streamovací portály jako YouTube, které cílí na požadovaný segment v různých zemích. Mezi globální značky patří například Adidas, Pepsi nebo Apple. Globální značky mohou být globálně konzistentní nebo adaptované na lokální podmínky. Za **globálně konzistentní** lze považovat hudebně-streamovací službu Spotify, která svůj obsah nabízí všem svým předplatitelům. Naopak **globální značky adaptované na lokální podmínky** jsou například fast-foodové řetězce McDonalds nebo KFC. Ty mají

definované korporátní barvy nebo loga, na druhou stranu podle cílové země upravují svůj jídelníček potřebám cílové lokality – vzhledem ke specifickému postavení krávy v hinduistické víře, jsou jádrem nabídky již zmíněné franšizy McDonalds v Indii pokrmy z kuřecího masa. Na pomezí obou směrů figuruje například hardwarový a softwarový producent s ústředím v americké Kalifornii – Apple. Zákazník v České republice má na výběr stejnou řadu modelů smartphonů iPhone jako v Kanadě. Ten český však musí oželeť lokalizovanou variantu virtuální osobní asistentky Siri. V Kanadě si naopak spotřebitel zvolí mezi anglickou a francouzskou jazykovou mutací (Apple.com, 2016).

Naproti tomu **lokální značky** těží ze své tradice a vztahu k dané lokalitě (původ surovin, výroba). Vedle naprosté adaptace na místní podmínky mají vysoké (podrobné) znalosti o svých zákaznících. Není výjimkou, že v domácím prostředí bývají jedničkami na trhu. Případně tvoří ke globálním hráčům silného protihráče. V České republice tak Seznam stále nepouští Google vyhledávacích portálů k naprosté dominanci – což je v rámci zemí prvního a druhého světa unikátní. Hlavní předností Seznamu je koncentrace na lokálního zákazníka a jeho zájmy (namísto globálních ambicí) – například služba Mapy.cz nabízí pravidelně aktualizované turistické trasy. Tyto mapové podklady jsou také k dispozici „offline“ v rámci aplikace pro tzv. chytré telefony a tablety. Dále je na český webový fulltextový vyhledávač napojena služba *Firmy*, která umožňuje procházet veškeré právnické osoby v ČR, nebo Sreality, fungující jako databáze realit (Kissane, 2015). Lokální značky s historií jsou dobře známy napříč několika generacemi. Komunikace tedy může stavět na dětských vzpomínkách. Ale také na protiváze „mainstreamové“ produkci globální značky. Tedy cílit na alternativní, vyhraněnou klientelu. Z těchto důvodů jsou lokální značky pro globální korporace velmi atraktivní k akvizici – k rozšíření svého stávajícího portfolia.

1.2 Portfolia značek

V předchozí subkapitole byly na základě brandingové strategie postupně uvedeny důvody, proč se podnik rozhodne k uvedení více značek na trh:

- a) značku nelze nekonečně ohýbat a natahovat (hrozí rozředění značky a vnitřní kanibalizace)
- b) více značek může více efektivně zacílit na různé segmenty

c) více značek opticky zvýší pestrost nabídky a pokryje více místa u prodejce

d) lze využít synergii pro komunikaci, navíc získat úspory z rozsahu

(Kotler, Keller, 2013).

Vedení podniku musí vždy hledat odpovědi na otázky, jakým způsobem obhospodařovat své portfolio, a kde se nachází efektivní kompromis mezi pokrytím trhu a ziskovostí. Jádrem tvorby portfolia je „maximalizace pokrytí trhu tak, aby žádní potenciální zákazníci nebyli přehlédnuti, při současné minimalizaci vzájemného překrývání značek, aby se mezi sebou o pozornost zákazníka nepraly“ (Kotler, Keller, 2013, str. 301). Diferenciace značek musí být dostatečná při cílení na segment, jehož potenciál obhájí vynaložené náklady na vývoj, produkci a marketing. Porušení prvního předpokladu může vést ke zmatení zákazníka a odchodu k lépe pozicované značce z konkurenčního portfolia. Nesplněný druhý předpoklad se, vedle negativního dopadu do finančního výsledku, projevil ve vytížení personálu a výrobních kapacit do nerentabilního produktu s pravděpodobně předčasně ukončeným životním cyklem produktu.

Vybrané značky mohou hrát specifickou roli v rámci celého portfolia – například oslovovat primárně nové zákazníky nebo mít pozici „ochránce“, a tedy bránit útoky konkurence na nejvýznamnější (zpravidla nejziskovější) značky: **křídelní značky** splňují tu druhou charakteristiku. Střeží positioning hlavních značek podniku. Jejich strategie ale musí být nastavena tak, aby samy pro ně nepředstavovaly hlavní konkurenci. Příkladem je Ford Focus ST, který představuje mezistupeň od standardního modelu k hot-hatchi Focus RS. Model ST představuje designově-sportovní alternativu k dostupnějším modelům jiných značek. Prodejce značky Ford pak může váhajícího zákazníka přesvědčit o volbě výkonnějšího modelu RS například na základě testovací jízdy. **Dojné krávy** jsou udržované pro svoji ziskovost při minimálních nákladech na propagaci. Ukončení produkce takového produktu neznamena jistotu v přeorientování (konzervativního) zákazníka na novější značky a zachování jeho přízně (Kotler, Keller, 2013) Tzv. **Entry** (low end) nabídky slouží pak především k účelům aktivní komunikace (často v kombinaci se sloganem „cena od“), která míří na oslovení nových zákazníků. Zpravidla se jedná o segmenty mladých. Ti s profesním růstem zaznamenají zvýšený finanční příjem, a v kombinaci s udržením jejich přízně se v průběhu času mohou přeorientovat na

dražší značku. Automobilka Mercedes-Benz (dále MB) má například relativně vysoký průměrný věk zákazníků (mezi 55-60 lety). K zajištění dalšího růstu a získání nových zákazníků se tato stuttgartská automobilka rozhodla oslovit skupinu dvacátníky až čerstvými čtyřicátníky, zároveň bez ztráty prestiže značky a věrných zákazníků. MB proto uvedl na trh nové modely CLA (kupé / shooting brake střední třídy) a GLA (crossover). V USA byla fáze vývoje vozů a příprava marketingové kampaně podpořena vznikem internetové komunity „Generation Benz“ (čítající zhruba 200 lidí z cílového segmentu), která poskytovala průběžné konzultace a analýzy centrále ohledně mapování aktivit na sociálních sítích nebo nákupního chování potenciálních zákazníků. Televizní spoty využily sestřih populárního Super bowlu za účinkování herce Dafoeho nebo zpěváka Ushera. Americké zastoupení německé automobilky komentovalo uvedení na trh za nejlepší za posledních 20 let – za první týden se prodalo téměř 2,5 tis. vozů (Zoeller, 2015). Na českém trhu začínala cena obou modelů v březnu 2016 pod 700 tis. Kč. Tedy na úrovni vyšších verzí vozů mainstreamových producentů ve stejných segmentech. Zajištění požadované ziskovosti bylo umocněno nabídkou zvýhodněných paketů za cenu 50-150 tis. Kč, obsahující prémiové položky (kožené čalounění, 18“ hliníková kola nebo moderní infotainment) (mercedes-benz.cz, 2016).

K subkapitole o strategiích značek je vhodné dodat, že zvyšování hodnoty značky se nemá rovnat snaze o maximální růst. Tlak majitelů podniku (shareholders) nutí management představovat nové produkty, rozšiřovat portfolio nebo expandovat na nové trhy. Nicméně enormní snaha o růst (krátkodobou finanční ziskovost nebo dosažení o rekordní počet prodaných jednotek) může vést k poničení jádrových hodnot značky. Nejčastěji v tomto případě trpí kvalita, jak ve výrobním procesu, tak v péči o finálního zákazníka. Základem je nedělat kompromisy na hodnotách, jež byly přislíbeny zákazníkovi. Management pak musí říci „ne“ i skutečně unikátní příležitosti, která by nešla ruku v ruce s hlavní ideologií značky (Yohn, 2014).

1.2 Strategie ve fázích životního cyklu

Autoři Nagle, Hogan, Zale (2011, str. 157) připodobňují život produktu – procházení jednotlivými fázemi – k životu člověka: „Produkt je počat a případně „narozen“, „roste“ tím jak postupně je přijímán kupujícími, případně „dozraje“ za plné akceptace kupujících a nakonec „umírá“ a je vyřazen za něco lepšího.“ Koncept životního cyklu produktu byl poprvé aplikován (zde pro cenová rozhodnutí) americkým ekonomem

J. Deanem na počátku 50. let a výrazně usnadnil hodnocení produktu na konkurenčních trzích (Gherasim, 2011). Základním předpokladem je, že každý produkt má omezenou životnost. V každé fázi je jiná úroveň konkurence, jiná úroveň ziskovosti a jiná úroveň vnímání produktu ze strany zákazníků. Proto je krucální v průběhu PLC modifikovat marketingovou strategii. Samotná délka PLC a jeho průběh je unikátní pro každý produkt. Jakubíková (2013) definuje 4 základní fáze PLC: zavedení, růst, zralost a pokles (úpadek). Naproti tomu Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007) přidávají na samotný počátek fázi vývoje produktu. PLC je velmi užitečný nástroj pro marketingové plánování, který umožňuje řízení určitého produktu na trhu a jeho porovnání s konkurencí. Tvar křivky odráží zpravidla vývoj objemů prodejů nebo ziskovosti (Gherasim, 2011). Vzhledem k tomu, že hlavním tématem této DP je limuzína na pomezí malých vozů a nižší střední třídy na ruském trhu budu pracovat právě s pěti fázemi – vývoj nového automobilu totiž trvá v současnosti zhruba 4 roky. Což je více než polovina té doby, kterou stráví po uvedení na trh.

1. Fáze vývoje

Naprostým základem pro úspěšné fungování na trhu je konkurenceschopná nabídka. První možností, jak si zajistit požadovanou produktovou skladbu, je akvizice – tedy koupě jiné společnosti, patentů nebo pořízení franšizy. V roce 2012 takto ovládla italského producenta motocyklů Ducati automobilka Audi skrze svoji dceřinou společnost Lamborghini. Od té doby koncern VW disponuje nabídkou osobních vozů, nákladních vozů a motocyklů. Druhou alternativou je vývoj nového produktu. Ten může probíhat ve vlastních prostorech, realizovaný internisty, případně si podnik najme externí společnost specializující se na výzkum a vývoj. (Kotler, Keller, 2013).

Ačkoliv objem zdrojů vyčleněných na vývoj se diametrálně liší; pokud jde o kompletně nový produkt nebo dílčí inovací, finální rozsah činnosti má podobnou skladbu. Na samotném počátku je nutné přijít s **novým nápadem**. Náklady na něj mohou být relativně nulové. Ve výsledku pak realizace výborné myšlenky může vyústit až v produkt, který bude představovat řešení pro dosud neznámou potřebu a tedy nový trh. Pro úspěšnou značku je především charakteristické, že nenásleduje trendy. Vytváří je. Následování trendu může představovat velmi riskantní úsilí, protože trendy se mění rychle a mnohočetná adaptace může způsobit rozklad

značky. Navíc, následování trendu staví značku do srovnávací pozice. Zákazníci budou vždy porovnávat následníka trendu s lídrem. Následník pak může být „větší, úspornější, výkonější“, nikoliv však originál (Yohn, 2014).

Základem nového nápadu je inspirace potřebami vnějších zákazníků, na druhou stranu je vždy nutné zakomponovat potřeby výrobce či dalších stakeholders. Ke generování nových nápadů je možné využít metod jako brainstorming (skupinová technika směřující k vygenerování co největšího množství nápadů na dané téma), trystorming (zasazení spontánní myšlenky do konkrétního modelu) nebo tzv. design thinking, který zkoumá potřeby a problémy zákazníka a k řešení využívá fyzického prototypu (Jakubíková, 2013). Vhodnou cestou k vytvoření nového nápadu představuje tzv. „vyzvání existujícího trendu“. Prostředkem je neakceptovat status-quo daného odvětví. Takto například fast foodový řetězec Chipotle postavil nabídku na velmi kvalitních surovinách a nadstandardně zaplacené pracovní síle. Výsledkem byl veliký úspěch (Yohn, 2014).

Ve druhém kroku se s ohledem na marketingové cíle podniku nově vygenerované nápady **ohodnotí a protřídí**. Mezi kritéria hodnocení, vedle kvality výstupu a možného tržního potenciálu, patří samotná realizovatelnost nápadu. Proces, který vede k tvorbě marketingového konceptu produktu, první analýze nákladů (resp. ziskovosti projektu) nebo definování potenciálních zákazníků se nazývá **obchodní analýza**. V další fázi dochází k tvorbě prototypů na základě zdokonalování prototypů či samotného konceptu. Po sestavení marketingové mixu produktu je možné přikročit k **testování trhu** (Jakubíková, 2013). Možností realizace je několik – například vyhotovením testovací minisérie (automobilka Toyota produkuje první sériový vůz na palivové články – Mirai – při velmi limitované výrobě) nebo otestování prototypu za přítomnosti konkurence na tzv. produktových klinikách. Zpětná vazba může donutit podnik k finálním modifikacím produktu. Vše se ale odvíjí od samotné podoby námi zkoumaného produktu. V případě technicky složitějšího výrobku výše uvedená klinika zpřesní požadavky na distribuční kapacity nebo nainicuje proces inovace, realizovatelný například rok po náběhu. Proces tvorby nového produktu má výstup v **komercializaci**. Výroba je dle náběhové křivky postupně rozeběhnuta do plného rozsahu. Dochází k realizaci marketingové strategie za pravidelné kontroly marketingového plánu (Jakubíková, 2013).

Práce s pojmem „nový produkt“ je někdy ošidná. Autoři Kotler a Keller (2013) uvádějí, že pouze 10 % všech nových produktů je skutečně inovativních a skutečně „nových“. Ty představují pro podnik nejvyšší náklady a riziko, které odrážejí potenciál dosud neobjeveného trhu. Většina aktivit spojená s vývojem nového produktu jsou de facto vylepšování známého. Do skutečných inovací se pouštějí především podniky z oblastí softwaru, biotechniky a telekomunikací. Konkurenční prostředí v zemích prvního a druhého světa má za následek neúspěch 9 z 10 nových výrobků. Za hlavní příčiny lze považovat špatně formulovaný výsledek výzkumu trhu, příliš vysoké náklady nebo nevhodná reklama při vstupu na trh (Kotler, Keller, 2013).

V mladoboleslavské automobilce Škoda Auto, již bude věnována později celá subkapitola, procesně funguje fáze vývoje produktu rámcově následujícím způsobem:

- 1) mise a premise projektu, definice výrobku: definuje se strategie projektu vozu (cca. 4 roky před startem sériové produkce), stanoví se konkurenční koše, připraví se termínový plán, definují se cíle projektu ve vztahu ke koši konkurenčních modelů, stanoví se cílové technické hodnoty a definují se požadované vlastnosti vozu, veškeré tyto kroky, vč. následujících, koordinuje projektový manažer. Každý milník končí rozhodnutím představenstva.
- 2) analýza o vyrobiteľnosti: projektový tým rozhodne o realizovatelnosti projektu na základě vstupů od všech odborných útvarů (marketing, controlling, výroba, nákup, logistika, lidské zdroje). Založí se dokumentace dílů.
- 3) rozhodnutí o koncepci: uzavře se koncepční vývoj, potvrdí se technická realizace, proběhne závazná přejímka konceptu vozu a předání na sériový vývoj
- 4) rozhodnutí a potvrzení designu: představenstvo schválí designový model a ukončí se proces tvorby všech povrchových ploch, potvrdí se vyrobiteľnost vozu
- 5) uvolnění pro nákup: startuje výroba nářadí, tvorba kusovníku a výkresů, definují se termíny pro zkoušky kvality
- 6) uvolnění vozu: probíhá výroba sériového nářadí, potvrdí se technická realizace, zajistí se nakupované díly, dojde k rozhodnutí o náběhu sériové výroby

7) nultá série: probíhá zkouška výrobních systémů a testování způsobilosti strojů, zahájení procesů pro přejímání strojů a zařízení

8) zahájení sériové výroby

2. Fáze zavedení

Pro fázi zavedení produktu na trh je nutné připravit tzv. launch plan. Ten může mít podobu velmi jednoduché časové osy v kancelářském nástroji PowerPoint. Na tuto osu, ať je vymezena po týdnech či dnech, se dostávají jednotlivé aktivity s přesným datem realizace: ať jde o teaser, představení jména, představení produktu vybraným novinářům nebo o účast na veletrhu. Osa by měla zahrnovat i další nástroje marketingového mixu, nejen komunikaci: start výroby dalších produktových opatření (derivátů), odeslání kalkulací importérům apod. Součástí launch planu je požadovaný detail: seznam USP a jejich specifikace nebo agentu produktového tréninku.

Ve fázi zavedení se finální produkt dostává na trh za běhu všech marketingových nástrojů pro představení, zajištění dostupnosti a upoutání pozornosti. Jelikož má podnik za sebou investice do vývoje a výrobních kapacit, a výdaje vložené do přípravy marketingových kampaní, dosahují v tento moment náklady maximálních hodnot. Naproti tomu je cílový trh malý, stejně jako prodeje v absolutních číslech. Zákazníci se teprve s novým produktem seznamují a odbourávají prvotní nedůvěru. Pro výrobce jsou kruciólní prvotní reakce opinion leaderů. To mohou být jak média, tak nadšenci do novinek (inovátoři) s vlastním youtube kanálem. Je důležité, pokud se jedná o výrobek dlouhodobé spotřeby, aby si zákazník mohl snadno produkt vyzkoušet. Ačkoliv je produkt vyvinutý, technické zázemí výroby nebo trénink prodejního personálu se teprve odlaďují. Marketingová komunikace se soustředí především na upoutání pozornosti, představení těch prvků, které dělají produkt nový až revoluční. Nebezpečí se skrývá, v případě agresivní náběhové kampaně, v překročení pomyslné hranice únosnosti a následném odmítnutí ze strany široké veřejnosti. Například poslední album U2 bylo zdarma automaticky staženo do všech zařízení Apple iTunes, na což mnoho uživatelů tohoto hudebního softwaru reagovalo odmítavě a výsledek spolupráce americké korporace a irské kapely stavělo na úroveň spamu (Grow, 2014).

Automobilky ve fázi zavedení komunikují především:

1. Design vozidla (exteriér a interiér); není vzácností že designový směr má svoji značku.

2. Technologické novinky; jak v rámci segmentu, tak v případě značky (například asistenční systém pro udržení vozidla v pruhu) a tzv. USP (unique selling proposition, volně přeložitelný jako jedinečný prodejní argument). V případě modelů Octavia a Superb se jedná o rekordní objem zavazadlového prostoru v rámci své třídy. Dále je snahou motivovat zákazníky k volbě vyšších specifikací. Takto definované vozy čekají na inovátory v showroomech, jelikož prodejce musí být schopen prezentovat všechny komunikované USP a seznámit potenciálního zákazníka s vozem na testovací jízdě.

Mezi základní strategie náběhu patří strategie **intenzivního marketingu**, která je charakteristická vysokou vstupní cenou produktu a výraznými výdaji do marketingové komunikace. Zpravidla se tato strategie využívá silnými značkami, u kterých jsou zákazníci prémiovou cenu ochotni akceptovat. Cílem společnosti je maximalizace zisku, která se odvíjí od vysoké známosti produktu podpořené výraznou komunikací. Realizace strategie **výběrového proniknutí** probíhá za minimálních nákladů na komunikaci při vysoké vstupní ceně produktu. Tento přístup je vhodný v případě, že produkt cílí na specifický (okrajový) segment. Na tomto segmentu je mezi zákazníky značka zpravidla velmi známá a marketingová komunikace probíhá jiným způsobem, než je například reklama nebo podpora prodeje. Očekává se více osobního kontaktu se zákazníkem, protože častým cílem jsou luxusní segmenty. Pokud společnost s novým produktem cílí na trh s početnou konkurencí, může uplatnit strategii **širokého proniknutí**. Zde je produkt uveden za relativně nízké ceny, podpořený výraznou komunikací. Snahou je maximalizovat tržní podíl za velmi krátký časový úsek. Nízké celkové náklady jsou výsledkem realizace vysokých objemů, a tedy nízkých variabilních nákladů). Základní premisou trhu je vysoká cenová senzitivnost zákazníků. Pokud je značka na cenově senzitivním trhu známá, může společnost uplatnit strategii **pasivního marketingu**. Produkt je na trh uveden za atraktivní cenu při velmi nízké podpoře ze strany komunikace. Cílem je získat vysoký podíl na trhu za dlouhé časové období. Často se jedná o drobnou modernizaci známého produktu, který funguje jako entry model v rámci produktové řady (Jakubíková, 2013).

3. Fáze růstu

Jakmile vzroste mezi spotřebiteli povědomí o produktu, který je schopen nejlépe uspokojit jejich dosavadní potřeby (případně vyvolá stimul po dříve nedefinované potřebě), jedná se o fázi růstu charakteristickou rapidně rostoucími tržbami. Někteří zákazníci již uskutečňují opakovaný nákup (Jakubíková, 2013). V této fázi je vysoký tlak na distribuci na zabezpečení dostatečného množství produktu na trhu – v případě automobilového producenta zajistit předváděcí vůz u dealera a zákazníkem akceptovatelné dodací lhůty. Již v průběhu fáze růstu mohou tržby překonat investice vložené do vývoje, a náklady na uvedení na trh a následnou komunikaci. Konkurence zde získává na síle – v kvantitativním i kvalitativním (zdokonalování produktu) měřítku. Proto komunikace mění svůj charakter z informativní na přesvědčovací. Komunikace se soustřeďuje na posílení loajality zákazníků, a zdůraznění správných benefitů pro odlišení od konkurence a definování své unikátní pozice (De Pelsmacker, Geuens, Van der Bergh, 2010). Na konkurenci je vhodné zareagovat změnou strategie – nabídnout derivát od stěžejního produktu (například Octavia Scout) nebo rozšířit distribuční kanály o nové. Začíná první soupeření v oblasti cen, především v rámci akčních cenových nabídek (podpora prodeje). Management zažívá dilema, zda jít cestou maximalizace zisku nebo dalších investic do marketingového mixu. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Pod narůstajícím tlakem na navyšování objemů při rostoucí konkurenci se automobiloví producenti zaměřují na rozšíření svých zákaznických skupin. Nabídka expanduje – přibývají i méně vybavené verze nebo naopak deriváty jako sportovně založený model Škoda Fabia Monte Carlo. Paleta mimořádných výbav se rozrůstá i o další technologické novinky, které se například nestihly zrealizovat ke startu výroby. Soubor takových opatření se nazývá modelová péče a její realizace se váže k pár konkrétním termínům v roce. V případě Škoda Auto se jedná o začátek pracovního týdne v polovině května. Další relevantní datum pro produktové změny se nachází na konci listopadu. Takto nastavený proces přináší benefity pro interní i externí komunikaci: technický vývoj a kvalita koordinují své činnosti tak, aby byla výbava v daný čas sériově realizovatelná. Nákup s logistikou zajišťují dostupnost dílů na montážní lince. Odbyt modifikuje systémy sloužící k definici produktu (specifikace) a ceny. Obchodní partneři pro jednotlivé importéry – tzv. regiony –

vznáší své požadavky s cílem optimalizovat prodejní program. Na druhé straně se připravuje marketingová kampaň ke komunikaci nových opatření směrem k importérům a zákazníkům.

4. Fáze zralosti

Většina produktů na trhu je právě v této fázi. Fáze zralosti je charakterizována poklesem růstu tržeb až jejím zastavením. To je dáno velkými množstvími konkurenčních producentů a přebytkem kapacit (Jakubíková, 2013). Konkurenční boj je vyostřen snižováním cen a navyšování rozpočtů na reklamu a další vylepšení produktu (výzkum a vývoj). Propad zisku je doprovázen odchodem nejslabších konkurentů z trhu. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). De Pelsmacker, Geuens a Van der Bergh (2010) navrhují v rámci marketingové komunikace vyvolat značné spontánní povědomí. Například skrze guerillovou kampaň, které poukáže na zřetelný benefit produktu. Dalšími stavebními kameny komunikace budou malé inovace. Pokud podnik dodává na trh produkt, jenž se s funkčního hlediska od konkurenčních liší minimálně (káva, minerální voda), měl by zvážit cenovou pozici pod konkurenčním košem. Je důležité zákazníky ujistit o správnosti jejich rozhodnutí a v linii komunikace značky spojit užívání produktu s nezapomenutelným zážitkem. Svoji ziskovost může podnik zvýšit tím, že zefektivní nabídku komplementárních produktů.

Vzhledem k saturaci trhu se nabízí převzetí zákazníků konkurence. Komunikační kampaň může být pak postavená na těch vlastnostech, kde konkurence dlouhodobě ztrácí. To je možné realizovat u těch skupin produktů, kde zákazníka zajímá více funkčních charakteristik (spotřební elektronika, automobily). Přehršel konfrontace naopak představuje riziko odlivu nerozhodných zákazníků. Od poloviny 2013 bylo jádrem komunikační strategie automobily Hyundai na českém trhu vymezení vůči ŠKODA AUTO a. s. Korejská automobilka připravila roadshow „Hyundai se srovnání nebojí“ a v reklamách využívala pejorativní slogany mířené na mladoboleslavskou automobilku. Neúspěch marketingové kampaně v kombinaci s otevřeným sporem mezi dealerskou sítí a importérem se odrazilo v propadu tržního podílu korejské značky na českém trhu. V roce 2014 Hyundai získal tržní podíl 10 %, o rok později došlo k propadu na 3. pozici s podílem 8,5 % (auto.cz, 2014), (SDA, 2016).

Fáze zralosti se v mainstreamovém automobilismu dá označit za období **akčních modelů**. Ty lze rozdělit na výroční a objemový typ. První varianta si klade za cíl připomenout významné jubileum, zpravidla jde o výročí samotné automobilky nebo historicky úspěšného modelu, případně odkaz na úspěchy v motorsportu. Výroční akční model míří na věrné zákazníky značky, především nadšence. V roce 2005 přišla na trh Fabie první generace v limitované edici 100, která svoji pozicí představovala vrchol nabídky modelu. Název odkazoval na sté výročí prvního vyrobeného automobilu v Mladé Boleslavi - L&K Voiturette A. Edice 100 byla dostupná pouze s nejvýkonnějším benzinovým a dieselovým motorem. Mezi unikátní prvky patřilo světle šedé kožené čalounění, 16" hliníková kola nebo automatická klimatizace. Tento výroční akční model byl lakovaný pouze v černé metalické barvě. K 40. výročí modelu Volkswagen Golf GTI představila wolfsburgská automobilka na začátku roku 2016 akční model Clubsport. Ten byl uveden na trh s 195kW jako nejvýkonnější GTI v historii a dostal oproti sériovému GTI nové sportovně designové elementy (přední nárazník nebo prahy). Přínosy pro značku jsou, vedle kýžených komunikačních efektů (vůz je highlightem eventu nebo prodejního místa) nebo kombinaci s komplementárními výrobky (například merchandising), důsledky realizace vrcholné specifikace, a tedy zpětná vazba pro vývoj (kvalita motoru naladěného na vyšší výkon) nebo marketing (otázka ponechání modelu v nabídce v případě vysoké poptávky). Vedle rentability hraje proti realizaci projektu především aktuální trend. Akční modely jsou forma podpory prodeje a na trhu existují průměrně jeden kalendářní rok. Krátkodobě v automobilce výrazně narůstá komplexita ve výrobě, jenž má výrazné dopady v oblasti nákladů. Vzhledem k výraznému tlaku na konektivitu a snižování emisí jsou v současnosti u mainstreamových výrobců pojmy jako sport nebo luxus okrajovou záležitostí. Na eventech se prezentují designové koncepty, alternativní pohony, autonomní řízení nebo další integrace mobilních aplikací do vozidel.

Dnes využívanější formou jsou objemové akční modely. Jedná se o atraktivní nabídku balíku dodatečné mimořádné výbavy se zákaznickou výhodou určenou pro privátní zákazníky. Snahou je získat tímto modelem dodatečné objemy. Případně zajistit objemy původně plánované, pokud se automobilce překlápí fáze zralosti do fáze úpadku. Technická stránka není zpravidla omezena (barevná kombinace nebo nabídka motorizací). Pokud se vůz nachází v druhé polovině svého PLC, není

výjimkou že EBR (zástavbovost) vozidla dosahuje 30 až 50 %. Ruský importér například takto nabízí v současnosti model Škoda Octavia Hockey Edition. Základem je prostřední výbavový stupeň Ambition. Navíc získává zákazník 16“ hliníková kola, multifunkční volant, zadní světla v LED a další. Potahy sedadel jsou převzaty z globálního akčního modelu „Edition“, který ruský importér nenasadil. Může je tedy na svém trhu komunikovat jako zcela nové. Vysoký podíl akčního modelu na celkových prodejkách vozu umožní prodejci zjednodušit nabídku (namísto dlouhého seznamu mimořádných nabídek může v ceníku ponechat akční model a pár dodatečných paketů). Ruský importér si tímto modelem zároveň narovnává cenovou pozici vůči svým konkurentům (Hyundai Elantra, Kia Cerato a Nissan Sentra). Model bude masivně propagován při mistrovství světa v hokeji, které proběhne v květnu 2016 v Moskvě (skoda-avto.ru, 2016). Marketéři by rozhodně měli být opatrní v užívání podpor prodeje jako strategického nástroje. To platí především pro prodejce rychloobrátkového zboží. Nárůst prodejů neznamena nárůst ziskovosti. Se sníženou konečnou cenou klesá samotná marže. Pokud nabízený produkt disponuje 30% marží, tak 10% sleva by měla přinést minimálně o 50 % vyšší objemy. Navíc dlouhodobé užívání podpory negativně ovlivňuje myšlení zákazníků, což vyústí v permanentní očekávání těchto pobídek (Sharp, 2010).

5. Fáze úpadku

Do fáze úpadku se produkt dostane v případě, že tržby začnou klesat. Pokles může být pozvolný či strmý v závislosti například na konzervativnosti zákazníků, velikosti trhu substitučních výrobků nebo intenzitě marketingové komunikace podniku. Nižší poptávka po produktu má příčinu:

- a) v technické nebo morální zastaralosti
- b) ve velmi vysokém konkurenčním prostředí (daný produkt není schopen se nadále prosadit)
- d) celkové změně spotřebitelských preferencí (strmě klesající prodeje i pro konkurenční produkty) (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

S produktem ve fázi úpadku je možné nadále jak strategicky, tak operativně pracovat. V úvahu připadá změna positioningu. S krátkodobou podporou prodeje může produkt pomoci v dalších cílech podniku (například velmi sledované a komunikované celkové roční prodeje automobilek). Další rozhodnutí může být

udržet produkt beze změn s nadějí, že trh opustí konkurence. Původně technicky a morálně zastaralý výrobek se může stát alternativou k moderním, tedy cílící na nadšence či sběratele (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Například prodej vinylových desek se v roce 2014 v USA dostal na úroveň z roku 1989, než trhu začal dominovat formát CD. Stále největšího potenciálu se v tomto odvětví skrývá v streamování hudby (Spotify nebo Apple Music) (nme.com, 2015). Na druhou stranu stále rostoucí počet spotřebitelů, převážně mužů z generace X, preferuje až umělecký dojem z vlastnictví gramofonové desky, nad poslechem desítek milionů skladeb přes aplikace na chytrých telefonech nebo tabletech.

V každém případě je práce s produktem v této fázi velmi nákladná. Management stojí čas, pokud se neustále přehodnocuje finální rozhodnutí. Repositioning může vyžadovat výrazné výdaje za vysokých rizik. Výsledky srovnávacích testů starého produktu s novou konkurencí využívající moderní technologie a postupy dopadají na značku jako celek. Na úkor vybíhajících produktu by neměly strádat životaschopné produkty nebo nové projekty.

Pokud dojde k rozhodnutí produkt ukončit, neznámá, že na něj navázané komplementární výrobky a služby okamžitě končí s ním. Příkladem je několikaletá garance nabídky originálních dílů pro automobily, jejichž produkce byla již ukončena (Škoda Auto a.s., 2015a).

1.3 Nové trendy v automobilovém průmyslu

Jelikož cílem diplomové práce je navrhnout vhodná produktová a cenová opatření pro životní cyklus modelu Škoda Rapid, považuji za nutné charakterizovat aktuální trend vývoje automobilového průmyslu. Ačkoliv automobilky komunikují, že jejich hybridní vozy a **elektromobily** přinášejí revoluční technologii; tak samotný princip fungování takového stroje je již znám téměř 150 let. „Na přelomu 19. a 20. století byl automobilový trh v USA rozdělen zejména mezi elektromobily a parní vozy“ (Cowan, Hultén, 2004). Samotné elektromobily měly více než třetinový tržní podíl. Producenti elektromobilů těžily z výrazné podpory od garnitury a z faktu, že několikaletý spor o tzv. Selden patent výrazně zpomalil rozvoj automobilů se spalovacím motorem. Ukončení tohoto sporu v desátých letech 20. století; dále velké investice do zavedení pásové výroby, které výrazně snížily výrobní náklady, a nakonec i rostoucí těžba ropy byly důvodem pro de facto postupné zastavení

sériové produkce elektromobilů. Ten se vrátil do popředí zájmu v poslední dekádě 20. stol. jako reakce na dlouhodobou diskuzi ke stavu ropných nalezišť a rostoucí toxikaci center měst z výfukových zplodin. Emise výfukových plynů se výrazně podílejí na kardiovaskulárních nemocích, astmatu nebo rakovině plic. Lidské zdraví ohrožující látky produkují především dieselové motory, jejichž drobné částice pronikají hluboko do plic a způsobují dýchací obtíže (Rossman, 2009). Nejohroženější skupinami jsou děti a osoby v pokročilém věku. Hlavní problematika elektromobilů celé staletí, až na výjimky, převala: elektromobily vycházejí z malosériové produkce s relativně vysokou zákaznickou cenou a omezená kapacita baterií zásadně limituje dojezd. Také efektivita vytápění, resp. chlazení prostoru kabiny, je nadále vzdálena od spotřebitelských požadavků (Ehsani, Gao, Emadi, 2010).

Kompromisním řešením pro snížení objemu vyprodukovaných emisí při zachování požadovaného dojezdu představují **vozidla s hybridním pohonem**. Dle definice se jedná o „Pohon vozidla s více než jedním poháněcím zdrojem a příslušnými zásobníky energie. Účelné řešení je v kombinaci vždy dvou rozlišných systémů pohonu tak, aby převládly výhody při rozdílných provozních stavech vůči zvýšenému technickému nákladu hybridního pohonu.“ (Kameš, 2004, s. 59). V rámci marketingové komunikace se ustálily následující typy hybridních vozů:

Micro hybrid není skutečným hybridním řešením. Jedná se o tzv. Start/Stop opatření (zhasínání/nastartování motoru z podnětu řídicí jednotky) a dobíjení akumulátoru z principu rekuperace brzdové energie. Micro hybrid má za cíl snížení spotřeby při častých rozjezdech (jako je například popojíždění v koloně nebo časté stání na semaforech). Automobil s tímto řešením obsahuje dostatečně dimenzovaný startér. Za tento typ vozu lze považovat například všechny Fabie 3. generace s motory plnící emisní normu EU6. **Mild hybrid** představuje vozidlo, jenž není schopno jízdy na čistě elektrický pohon. Elektromotor je zde využíván pro krátkodobé navýšení výkonu. Příkladem je BMW 7 ActiveHybrid nebo Honda Insight. (CAAT, 2015)

Zástupce **Full hybridu** je například Toyota Prius. Full hybrid je schopen krátkodobé jízdy na elektrický pohon. V ostatním případě je aktivní pouze spalovací motor nebo oba motory zároveň. Technické řešení je v tomto případě nejčastěji paralelní uspořádání, kdy elektromotor je umístěn před či za převodovku. (Kameš, 2004).

Automobil se sériovým či paralelním uspořádáním hybridního pohonu s možností dobíjení akumulátoru z externího elektrického zdroje se značí zkratkou **PHEV**. V případě sériového uspořádání slouží spalovací motor pouze k dobíjení akumulátoru. Vozy PHEV dosahují nejdelších dojezdů v rámci hybridních vozů – až 80 km bez nastartování spalovacího motoru dosahuje Chevrolet Volt druhé generace z produkce amerického koncernu GM (Wendler, 2015).

Alternativou pro akumulátory, které se stále negativně podepisují pod hmotností automobilu a dojezdem jsou **palivové články**. „Vozidlo na palivový článek má poměrně vysokou účinnost a není odkázáno na fosilní paliva. Vozidlo vybavené palivovými články může v krátké době natankovat palivo, například vodík, metanol nebo zemní plyn, které mu postačí mnoho jízdy tak jako se spalovacím motorem. Oxid dusíku nebo oxid uhelnatý odpadají zcela, oxid uhličitý je emitován pouze jedná-li se o uhlovodíkové palivo“, uvádí Kameš (2004, s. 77). Autoři Ehsani, Gao a Emadi (2010) dodávají, že ačkoliv (stejně jako v případě elektromobilu) historie této koncepce spadá do 19. století, mají automobily s palivovými články stále dlouhou cestu k uvedení na trh. „Největší výzvou jsou: výroba vodíku, skladování a distribuce“ (Ehsani, Gao, Emadi, 2010, s. 17). Jakou rychlostí však postupuje vývoj těchto vozů na palivové články, dokládá start produkce sedanu Toyota Mirai – prvního sériového vyráběného osobního automobilu poháněného palivovými články - na přelomu roku 2014/2015 (Horčík, 2014).

Automobilismus v dnešním světě není jen o možnosti dopravit posádku z bodu A do bodu B. Automobilky jsou uvnitř konkurenčního boje nuceny nabízet pokrokové technologie vedoucí k přidané hodnotě. Vedle poptávky zákazníků jsou hlavním motorem změn v automobilovém průmyslu regulační úřady. Jelikož má automobilismus výrazné dopady do mnoha oblastí (například lidské životy, životní prostředí), jsou témata jako emise výfukových plynů nebo bezpečnost pod přísným dohledem ze strany autorit. Důsledky výfuku spalín pro lidský organismus byly uvedeny v předchozí kapitole; zde bude představena problematika provozní bezpečnosti.

Provozní bezpečnost v automobilismu se v prvním kroku dělí na aktivní a pasivní. Prvky **aktivní bezpečnosti** redukuje možnost vzniku situací, které by mohly vést k dopravní nehodě. Aktivní bezpečnost tvoří například jízdní nebo pozorovací charakteristika. Opatření **pasivní bezpečnosti** zmírňují následky dopravní nehody

jak pro posádku, tak pro chodce. Jedná se výhradně o konstrukční řešení – například bezpečnostní pásy nebo airbasy (Kukačka, 2015). Bezpečnost je pro potenciálního zákazníka o nový vůz relativně komplikované téma. Na jedné straně se potýká s těmi vlastnostmi, které prakticky nemůže ohodnotit (například kvalitu deformovatelné řídky, provedení zádržných systémů). Na straně druhé již vozy ze segmentu nižší střední třídy nabízí širokou paletu příplatkových bezpečnostních prvků, převážně z kategorie aktivní bezpečnosti: „Lane Assistant“ zabraňuje nezamýšleného vybočení z pruhu, „Intelligent Light Assistant“ automaticky přepíná potkávací a dálková světla v závislosti na přítomnosti dalších účastníků provozu; nebo asistent pro rozpoznávání a zobrazení dopravních značek, který promítá vybrané typy dopravního značení na multifunkční ukazatel (skoda-auto.cz, 2015a).

Do kategorie **komfortu** jsou zařazeny položky, které posádce zvyšují pohodlí při jízdě (například tři zónová klimatizace s automatickou regulací), mimo jízdu (elektrické otírání pátých dveří), či umožňují multitasking řidiče, aniž by byly porušovány dopravní předpisy (bluetooth konektivita). Jelikož se jedná o nadstandardní prvky, které dalece překračují základní potřebu mobility, příplatek za ně bývá relativně vysoký (přibližně 10 tisíc Kč za položku). Komfortní položky mají často přesah do skupiny bezpečnost, resp. ergonomie - ovládání hlasitosti rádia na volantu předchází nutnému sundání jedné ruky z volantu. Dalším příkladem je tzv. „Head-up“ displej promítající základní údaje (rychlost, otáčky motoru nebo navigační směrovky) na čelní sklo. Řidič při náročnějších dopravních situacích nemusí se sledováním vozovky před sebou kontrolovat rychloměr a navigaci na odlišném displeji.

Cílem moderního přístupu k **designu** je nabídnout zákazníkovi možnost individualizace, neboli přizpůsobení modelu k představě zákazníka na základě palety exteriérových barev (například dvoubarevných vozů), polepů (jak fólie simulující lakování, tak různé obrazce připomínající graffiti) nebo doplňků do interiéru. Automobilka touto cestou navyšuje svoji ziskovost dvojitou cestou: Nabídkou těchto designových mimořádných výbav a schopností rozšířit skupinu potenciálních zákazníků o zpravidla mladší nebo extrovertnější klientelu.

Co lze považovat za nastolený trend, který kombinuje všechny tři uvedené kategorie, je **infotainment a konektivita**. Infotainment vznikl v 70. letech v USA s rozvojem kabelových stanic jako médium, které kombinuje prvky aktuálních zpráv

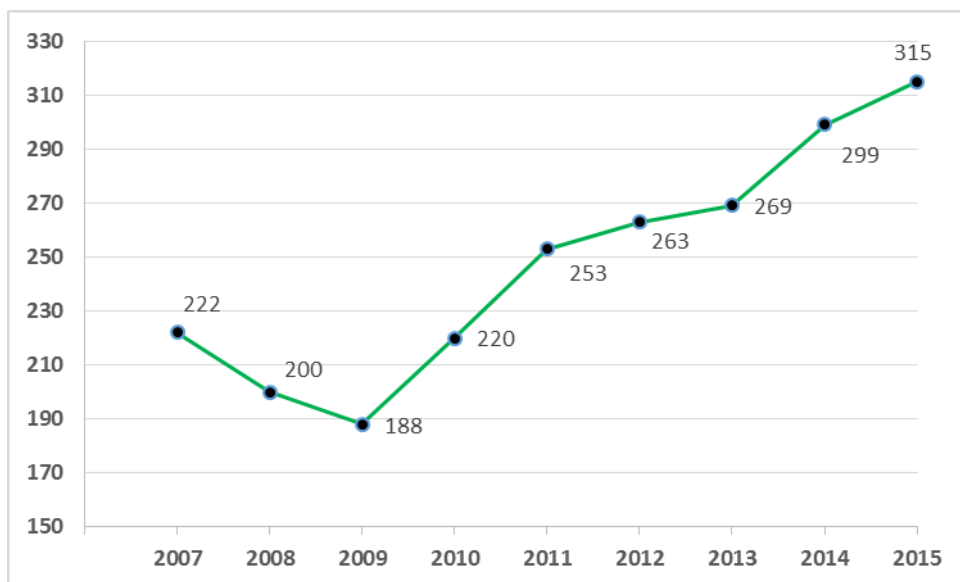
a témat se zábavou. Hlavním cílem infotainmentu je vzbudit emoce (Cambridge Dictionaries Online, 2015). Tuto charakteristiku přebírají také infotainment systémy v automobilech s tím, že je přidán důležitý prvek interaktivity. Tyto systémy jsou často tvořeny rádiem, multimediální konektivitou (například AUX, USB, Bluetooth, Apple konektivita), navigací a tzv. car menu, které umožňuje měnit vlastnosti vozu (od nastavení času na přístrojovém štítu po modifikaci profilu jízdy) (Al-Ani, 2011). S rozvojem informačních systému (například iOS od Applu nebo Android od Googlu) uzpůsobených pro platformy tabletů a tzv. chytrých telefonů dochází dále k jejich implementaci do infotainmentu: například služba MirrorLink umožňuje duplikaci obrazovky smartphonu na display infotainmentu. Uživatel si takto může promítnout navigaci, pustit si streamovanou hudbu z telefonu do hudební aparatury ve voze nebo komunikovat na sociálních sítích. Dále společnost Apple vyvíjí pro své produkty službu CarPlay. Ta při propojení s infotainmentem vytvoří požadované prostředí k ovládání funkcí smartphonu ve voze – tzn. hlasové ovládání nebo výběr kompatibilních aplikací skrz velké a jednoduché ikony pro relativně bezpečnou manipulaci za jízdy.

S výše uvedenými prvky se výrazně pracuje v rámci marketingové komunikace. Definování několik USP z těchto kategorií je zásadní pro definování marketingové kampaně. Televizní reklamy se soustředí v současnosti na katalyzování zájmu skrze emoce, než aby předložily produktově relevantní informace či data. Katalogy a prospekty mají především informační charakter, avšak důraz na emocionální stránku se v těchto komunikačních materiálech stává nejen výhradou producentů prémiových vozů. Touhu, spokojenost, zábavu, vášeň nebo bezpečí lze demonstrovat právě komunikací zaměřenou na nejmodernější bezpečnostní, komfortní nebo designové prvky.

2. SKODA AUTO a. s.

ŠKODA AUTO a. s. (dále ŠA) se sídlem v Mladé Boleslavi je třetím nejstarším (aktivně fungujícím) automobilovým producentem na světě a od roku 1991 začleněna do koncernu Volkswagen AG. Pro zachování udržitelného rozvoje ŠA je samotná výroba automobilů podpořena vhodnou nabídkou služeb: například dostatečnou prodejní sítí, nabídkou servisních a finančních služeb, nabídkou příslušenství, vzdělávání zaměstnanců a systematický nábor skrze činnost

firemního středního odborného učiliště a vysoké školy Sebevědomé mezinárodní působení ŠA lze demonstrovat na následujících faktech (Jankovský, 2013, str. 29): Mladoboleslavská automobilka od roku 2010 každoročně navyšuje své tržby. V posledních 10 letech zaznamenala propad v letech 2008 a 2009, kdy byla poptávka po nových automobilech utlumena v reakci na hypoteční krizi v roce 2008:



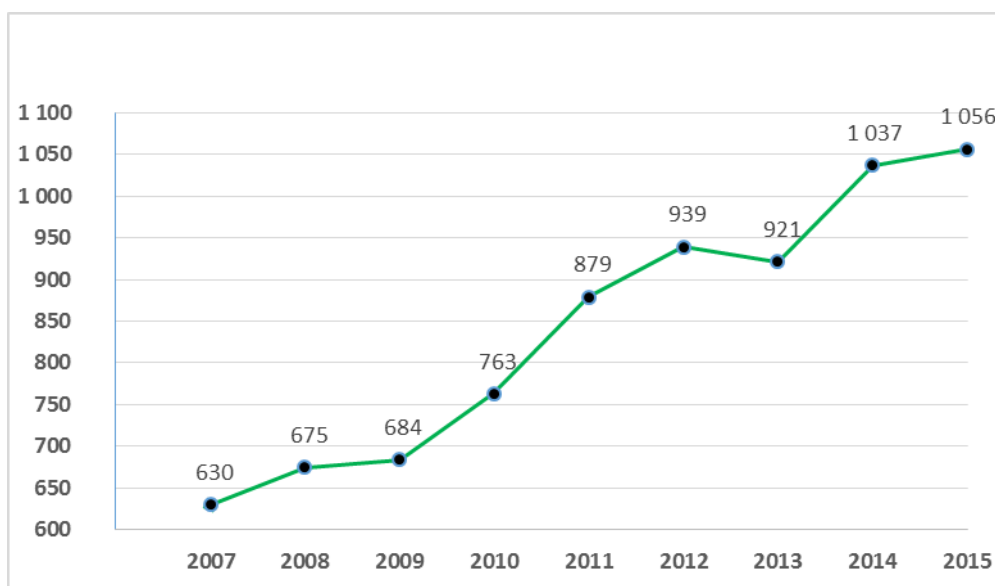
Obr. 1 – Tržby ŠKODA AUTO a.s. v letech 2007 až 2015 (v mil. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ŠA

Avšak příčiny jako nejistá politicko-ekonomická situace ve východní Evropě (například propad Ruského rublu z 45 RUB/EUR 1. 1. 2014 na 81 RUB/EUR 3. 1. 2016, pád ukrajinského automobilového trhu o 50 % mezi roky 2014 a 2015), střední Asii (Ázerbájdžánský manat devalvoval o 32 % vůči USD v průběhu prosince 2015, kazašské HDP vzrostlo v roce 2015 nejméně za posledních 5 let – o 1%), strukturální změny na čínském trhu nebo vyšetřování tzv. Dieselgate aféry – donutily vedení ŠA opustit od Růstové strategie 2018, představené v roce 2011 Winfriedem Vahlandem (předseda představenstva ŠA v letech 2010 – 2015) (Horčík, 2011). Tato strategie si kladla za cíl dodat zákazníkům 1,5 mil. vozů. To bylo za premisy, že čínský importér výrazně překoná v roce 2018 hranici 0,5 mil. vozů, ruský importér prodá cca. 150 tis. vozů a indický téměř 60 tis. automobilů. V roce 2015 ŠA dodala zákazníkům v Číně téměř 282 tis., Rusku 55 tis. a v Indii 16 tis. automobilů za výše uvedených okolností. Oproti předchozím prognózám (především z krizových let 2008-2010) se dá za velice stabilní a stále rostoucí trh požadovat západní a střední Evropa (rekordní rok v rámci dodávek automobilů zákazníkům zaznamenalo

například Polsko – 50 tis., Turecko – 22,5 tis. nebo Izrael – 18 tis.) (Škoda Auto a. s., 2016b).

V březnu 2016 nový předseda představenstva Bernhard Meier (dříve člen představenstva značky Porsche, zodpovědný za odbyt) uznal nedosažitelnost původního cíle Růstové strategie 2018 (e15.cz, 2016). Dále potvrdil přípravu Strategie 2025, která bere za stěžejní témata alternativní pohon (vývoj vlastního plug-in hybridu, později elektromobilu), digitalizace mobility a rodinu SUV, jako jádra nabídky ŠA (Škoda Auto a.s., 2016b).



Obr. 2 – Dodávky zákazníkům ŠKODA AUTO a.s. v letech 2007 až 2015 (v tis. ks.)

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ŠA

Na základě předchozích faktů lze vynést soud, že ŠA je jako zaměstnavatel velmi atraktivní pro odborně-středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané absolventy – společnosti se daří držet stabilní růst, pro interní zaměstnance nabízí širokou paletu benefitů (například bezúročná půjčka na bydlení, operativní leasing vozidel nebo 5. týden dovolené navíc), díky joint venture a dceřiným závodům může zaměstnanec absolvovat zahraniční pracovní stáž. Na začátku roku 2016 probíhalo masivní rozšiřování závodu v Kvasinách, z důvodu příprav na výrobu nového SUV modelu a startu sériové výroby modelu Seat Ateca. ŠA v daném místě nabízí až tisíc nových pracovních příležitostí. Na konci roku 2015 ŠA zaměstnávalo 26.646 interních zaměstnanců vč. učňů (Škoda Auto a.s., 2016b).

Vedle náboru kvalifikovaných zaměstnanců je od roku 2015 ve ŠA vysoce sledovaná aktivita mířící k optimálnímu stavu tzv. Vysoce výkonné organizace. Cílem je eliminování nadbytečné byrokracie, zrychlení procesů a manažerských aktivit. V roce 2015 došlo k představení nových forem dalšího vzdělávání zaměstnanců, pokročilá IT podpora a systém rotace zaměstnanců (Škoda Auto a.s., 2016b).

Modelová paleta Škoda Auto

Na konci prvního kvartálu 2016 disponovala ŠA 6 výrobními řadami:

Citigo – městský minivůz vyráběný v bratislavském závodě. Na trh byl uveden v roce 2011 v rámci „New small family“ koncernu VW s modely VW up! A Seat Mii. Model Citigo je nabízen ve 3 nebo 5 dveřové variantě. Paletu doplňuje sportovně-designová varianta Monte Carlo.

Fabia – malý vůz, který je ve své 3. generaci nabízen ve variantě hatchback a combi, sjíždí z výrobní linky v Mladé Boleslavi. Na trh byl model uveden na podzim 2014, a jako na prvním modelu značky Škoda byly komunikovány nové mimořádné výbavy SmartLink a SmartGate, ve kterých současné vedení společnosti spatřuje vysoký potenciál do budoucna. První z nich zahrnuje technologii MirrorLink, jenž přenese obraz chytrého telefonu na display infotainmentu. Případně využije rozhraní Applu (CarPlay) nebo Googlu (AndroidAuto) na podobném principu. Druhá technologie přenáší data z řídicí jednotky do chytrého telefonu uživatele. Ten má možnost si zkontrolovat například napětí na baterii, servisní informace nebo dlouhodobou spotřebu paliva.

Rapid – vůz ve variantě liftback nebo hatchback představuje dostupnější alternativu k modelu Octavia v segmentu nižší střední třídy. Hatchback zvaný Spaceback míří především na trhy střední a západní Evropy, zatímco limuzína byla koncipována především jako racionální volbou pro rodiny ve východní Evropě a Asii. S evropskou verzí úzce spojená varianta pro ruský a běloruský trh sjíždí z linky v ruském městě Kaluga. Tento vůz na daném trhu je hlavním tématem této diplomové práce a bude mu věnována celá praktická část. Odlišné varianty pak existují na čínském a indickém trhu.

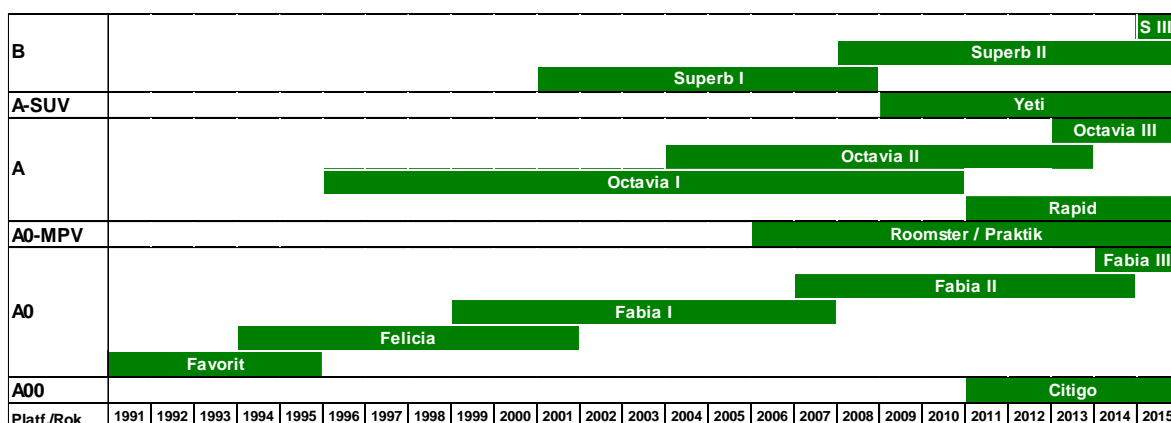
Octavia – historicky nejúspěšnější model značky Škoda patří na horní hranici nižší střední třídy. Ve své 3. generaci je nabízen v provedení liftback a combi. Vrchol nabídky modelu patří deriváty RS (sportovní), Scout („outdoorový“ s pohonem 4x4)

a L&K (luxusní), které mají hlavní podíl na ziskovosti vozu. V roce 2014 byla představena alternativa G-Tec s pohonem na CNG (stlačený zemní plyn). Stejně jako oba předchozí modely je Octavia vyráběna v Mladé Boleslavi.

Yeti – od proběhnuvšího faceliftu existuje jak ve standardní variantě, jež je komunikována jako SUV/crossover do města, tak jako Outdoor, určený na nebezpečné komunikace a do lehčího terénu. Vůz vyráběný v Kvasinách se nachází ve výběhové fázi PLC. V roce 2017 se očekává jeho druhá generace.

Superb – vlajková loď značky vyráběná v Kvasinách. Čekací lhůta v prvním kvartálu kvůli vysoké poptávce přesahovala půl roku. Model nabízí širokou paletu asistenčních systémů – detekci mrtvého úhlu (Blind Spot Detection), hlídání vozu v pruzích (Lane Assist) nebo inteligentní přepínání dálkových světel (Smart Light Assist). Poprvé byla s tímto vozem představena aplikace Media Command, která umožňuje spolujezdci ovládat zařízení ve vozidle jako klimatizaci, navigaci nebo rádio.

Produkce Roomsteru (MPV), který byl po B-sloupek identický s druhou generací vozu Fabia, byla ukončena produkce na jaře 2015. Příprava druhá generace, která sdílela většinu dílů s osobně-užitkovým VW Caddy, byla zastavena při startu před-sériové výroby. Naopak je potvrzený nový vůz s prozatím platformovým označením „**A+SUV**“, který bude uveden na konci roku 2016. Jeho konkurenti budou například Kia Sorento, Hyundai Santa Fe nebo Mazda CX-5. Bude to první osobní vůz automobilky s možností 7místného provedení a předních FullLED světlometů.



Obr. 3 – Časová osa mapující modelovou paletu ŠKODA AUTO a. s. od roku 1991.

Zdroj: Vlastní zpracování interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Škoda Auto je etablovanou značkou na mezinárodním automobilovém trhu. Od konce roku 2016 bude disponovat produkty k pokrytí od segmentu mini aut až po

horní okraj střední třídy. Vzhledem k poptávce po modelu Superb, která předčila očekávání, a náběhu nového SUV, bude hlavní výzvou roku 2017 zajištění výrobních kapacit v závodě Kvasiny. Ve střednědobé budoucnosti nemine automobilku představení hybridu a elektromobilu. Vedle zpřísňujících se emisních norem je iniciátorem především konkurenční tlak za rostoucí infrastruktury pro dobíjení.

Poněkud jiné příležitosti a hrozby pro automobilku představuje trh Ruské federace. Ten patří mezi 5 největších odbytišť modelů značky Škoda Auto. Vedle montáže vozidel v místních závodech a cenově agresivní korejské konkurence, je to především ekonomická situace samotného trhu, která stojí v centru pozornosti vedení podniku. O ekonomice značně závislé na ceně ropy a automobilovém trhu, který se za poslední 3 roky propadl o polovinu, pojednává další kapitola.

3 Trh ruské federace

I přes nestabilní ekonomickou situaci od roku 2013 je největší země světa klíčovým obchodním partnerem pro zahraniční společnosti, které poptávají především palivově-energetické suroviny nebo produkty chemického průmyslu, a naopak nabízejí strojírenské výrobky nebo produkty zemědělství. Energeticky soběstačná země láká na relativně levnou a kvalifikovanou pracovní sílu a skutečně krajní rozsáhlost lokálního trhu. Větší detail tohoto teritoria s důrazem na automobilový průmysl přinesou následující subkapitoly.

Ruská federace (dále RF), zjednodušeně Rusko, je s plochou 17,1m² největší stát na světě a geograficky spadá do východní Evropy a celé severní Asie. RF je rozdělena do 9 federálních okruhů. Ústavní pravomoc je v rukou zástupcem prezidenta RF. Administrativní členění však dělí RF na 85 subjektů (3 města s federálním statutem, 22 republik, 9 krajů, 46 oblastí, Židovská autonomní oblast a pronajímané teritorium – město Bajkonur v Kazachstánu). S počtem 144 mil. lidí je RF 9. nejlidnatější zemí na světě. 80 % populace tvoří Rusové, 4 % Tataři a 2 % Ukrajinci. Hlavním městem je Moskva, ležící v evropské části země. Moskva je zároveň nejlidnatější městem RF – s aglomerací hlavní město čítá téměř 17 mil. obyvatel. 74 % obyvatelstva tvoří křesťané s pravoslavným vyznáním, 14 % pak bez vyznání. Muslimové tvoří zhruba 7 % obyvatelstva. Oficiálním jazykem je ruština. Úřední dokumenty musí být zapisovány jediným oficiálním písmem – cyrilicí. Samostatná RF vznikla, stejně jako dalších 14 zemí, rozpadem Sovětského svazu v prosinci 1991. Státním zřízením se o federální prezidentskou republiku. Nejvýraznější politikem v zemi od roku 2000 je současný prezident Vladimir Putin (businessinfo, 2015), (gks, 2016).

Od rozpadu SSSR zaznamenalo ruské hospodářství zásadní proměnu směrem k tržní ekonomice. Stále je však mnoho kapitálu koncentrováno v rukou státní moci. Například sektor energetiky spíše minula vlna privatizace na začátku 90. let. Ze sovětské éry si RF udržuje charakteristiku světového lídra ve vývozu ropy, zemního plynu nebo kovů. Průmyslové výrobky postrádají konkurenceschopnost na světovém trhu a pod celní ochranou jsou saturovány na domácím trhu, resp. trhu Eurasijské unie (cia.gov, 2016). Ta vznikla v květnu 2014 a k březnu 2016 sdružovala RF, Bělorusko, Kazachstán, Arménii a Kyrgyzstán. Jedná se o spolupráci vedoucí k bližší ekonomické integraci: volný pohyb zboží, služeb,

kapitálu a osob. Jedním z důsledků je například sjednocování homologačních pravidel k přihlášení automobilu.

Od roku 2013 je trh RF charakterizován svým pohybem na hranici, resp. za hranicí recese – ekonomika v roce 2014 stagnovala a kombinací padajících cen ropy, strukturálních problémů a mezinárodních sankcí se HDP RF propadlo o 4 %, a tento pokles je očekáván i v první polovině roku 2016. Vyhlídka na růst ekonomiky se liší v samotné RF – ministerstvo ekonomického rozvoje hlásí stabilizaci a mírný růst, který má vrcholit 1% růstem za rok 2016. Na druhou stranu ruská centrální banka očekává tento vývoj až v závěru roku a mírný propad 0,5 % za celý rok. Již zmíněné strukturální problémy ekonomiky mají příčinu ve zdatelné závislosti na exportu surovin (tzn. na jejich výkupních cenách). Propad kurzu RUB oproti USD o téměř 50 % v roce 2014 mělo výrazně negativní dopady do aktivit zahraničních investorů. Ty jsou navíc odrazovány přebujelou korupcí ve státní správě, vysokou byrokracií a nedostatečnou infrastrukturou. Deficit investic může vyústit v tlak na restrukturalizaci ekonomiky. Problémem současného stavu je oslabování střední třídy a nárůst chudoby v důsledku dalšího snižování reálných příjmů (businessinfo, 2015), (cia, 2016).

Tab. 1: Ekonomické ukazatele a obchodní bilance Ruské federace

Ekonom. ukazatele	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (%)	4,3	4,3	3,6	1,3	0,6	-3,9
Inflace (%)	8,8	6,1	6,6	6,8	11,4	15,4
Reálné příjmy (%)	5,1	0,8	4,2	5,2	-4,7	-9,1
Nezaměstnanost (%)	8,5	7,0	6,3	5,8	5,2	5,7
Kurz RUB / 1 USD	29	28	31	32	38	61
Obchodní bilance	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat (mld. USD)	649	821	837	867	783	535
Vývoz (mld. USD)	400	516	525	523	497	338
Dovoz (mld. USD)	249	305	313	344	286	197
Saldo (mld. USD)	151	211	212	179	211	141

Zdroj: businessinfo.cz, 2015; cia, 2016

Hlavními obchodními partnery RF byly v roce 2014: Čína (11,3 %), Nizozemí (9,3 %), Německo (8,9 %), Itálie (6,2 %) a Turecko (3,9 %). Hlavní položky ruského exportu jsou energie, ropa a zemní plyn – ty tvoří 3/4 ruského exportu. Necelou

desetinu exportu pokrývají kovy. Minoritu pak představují produkty ze zemědělství a z chemického průmyslu. Naopak polovinu importu tvoří stroje, elektrické zařízení a komponenty. Dalšími položkami jsou produkty chemického průmyslu (16 %) a zemědělství (13 %). Hlavním důvodem propadu ruského exportu byl pád cen energetických surovin v letech 2014 –2015. Negativnímu vývoji vývozu nemohl ani oslabený RUB. Avšak ruský dovoz se také propadl a tedy zachoval kladnou obchodní bilanci. Na sníženém importu se podepsaly především: devalvace rublu, stagnace investic a uvalené sankce (businessinfo, 2015), (cia, 2016).



Obr. 4 – Vývoj směnného kurzu RUB/USD.

Zdroj: xe.com, 2016

Pro Českou republiku je RF zásadním hospodářským partnerem. Ekonomické vztahy kopírují stěžejní položky ruského exportu a importu: pro ČR je klíčovým dodavatelem energetických surovin a odběratelem strojírenské produkce (další významné položky českého exportu do RF jsou léčiva, dětské a sportovní potřeby, a hudební nástroje a příslušenství). Od 90. let do roku 2012 vč., vykazoval zahraniční obchod ČR vzestupnou tendenci. V roce 2013 obchod stagnoval a v dalším roce propadl: vývoz z ČR o 8 %, dovoz do ČR o 20 %. I přes výrazný propad ruského importu je saldo pro ČR stále záporné (konkrétně -800 mil. USD) (businessinfo, 2015).



Obr. 5 – SWOT analýza trhu RF

Zdroj: Vlastní zpracování dle businessinfo, 2015

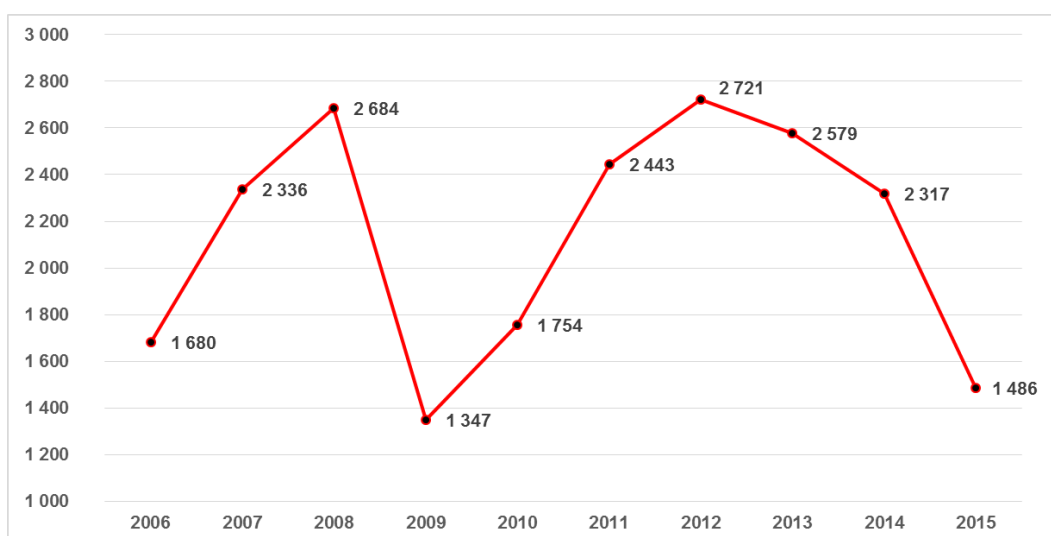
Z dlouhodobého hlediska se jedná o perspektivní trh – pokud jde o sektory rozvodů elektřiny a vody, stavebnictví a IT, a pokud si ekonomický subjekt zajistí dokonalou přípravu ve smyslu obchodní a marketingové strategie, výrobní koncept a prověřenou možnost lokální výroby nebo subdodávek (businessinfo, 2015).

3.1 Ruský automobilový trh

Poradenská agentura Ernst&Young rok 2012 zhodnotila následovně: „Zahraniční hráči a vládní podpory řídí ruský automobilový průmysl směrem ke stabilnímu růstu (Ernst&Young, 2013, str. 8).“ Agentura vycházela především z optimistických výsledků vůči roku 2011: 11% růst osobních vozidel, 5% růst užitkových vozidel, za podobného nárůstu samotné výroby (13 %/ 5 %). Nárůst zdůvodnila nárůstem reálných příjmů domácností, dalším rozvojem spotřebitelských úvěrů a stabilním ekonomickým prostředím v zemi (Ernst&Young, 2013). Poradenská společnost PricewaterhouseCoopers ve své analýze vyzdvihla relativně stabilní kurz RUB/USD a výrazný pokles nezaměstnanosti. Naopak dalšímu růstu dle PWC bránila ekonomická nestabilita v eurozóně a vysoké náklady vážící se k vlastnictví vozu – především kvůli vysokým cenám pojištění a půjček ve srovnání s vyspělými zeměmi v Evropě (PwC, 2013).

Produkcí osobních a lehkých užitkových vozů táhly v roce 2012 zahraniční výrobci s poměrem 4:1 vůči domácím výrobcům. Domácí výrobci byly schopni si pětinu trhu udržet pomocí své „budgetové“ cenové politiky a za výrazných státních podpor. Nejprodávanější zahraniční značky byly: Chevrolet, Renault, Kia, Hyundai a VW. Odhad nárůstu lokální výroby z 1.969 tis. vozů (2012) na 2.871 tis. (2015) obhájí

plánovanými investicemi do výstavby dalších továren (například Hyundai v Petrohradě), navyšováním modelových řad vyráběných v ruských továrnách nebo cílením státních podpor na lokální výrobu. Tento rok přinesl po tlaku WTO, snížené clo na importované automobily (více v tabulce níže) a zákaz dovozu automobilů s nižším emisním předpisem než Euro-4. E&Y předpovídala pro rok 2015 trh osobních automobilů čítající 3.396 tis. vozů (Ernst&Young, 2013). PWC pak trh odhadla na zhruba 3.100 vozů a udržení pozice 2. největšího automobilového trhu v Evropě (PWC, 2013).



Obr. 6 – Vývoj ruského automobilového trhu (celkový počet prodaných automobilů)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Trh se však v roce 2015 propadl na 1,49 mil. osobních vozů, tzn., že nedosáhl ani na 50 % z výše uvedených prognóz. Analytici v roce 2012, kdy dosáhl ruský automobilový trh svého historického maxima, nepočítali s 2 zásadními vlivy: propadem cen ropy a uvaleným sankcím na ruskou mezinárodní politiku ze strany USA, EU, Norska, Austrálie a dalších zemí. Hlavní vliv si zaslouží detailní rozbor. V předchozí subkapitole byla uvedena významná závislost RF na výkupní ceně ropy a dalších energetických surovin (tyto látky tvoří 3/4 ruského exportu).

Za strmým propadem cen ropy v letech 2014 a 2015 stojí několik faktorů. Vzhledem k historické vazbě na USD, měla jeho apreciacie (růst americké ekonomiky, očekávané zvýšení úrokových sazeb) dopad na cenu, resp. její pokles. Další příčinou bylo rozhodnutí organizace OPEC v listopadu 2014 o omezení těžby. Případné snížení kvót by omezilo nabídku a s vysokou pravděpodobností by

zastavilo klesající cenu ropy. Za tímto vývojem je nutné hledat i dlouhodobé důvody, jako například čtyřletá oscilace cen nad 100 \$ za barel motivovala těžební společnosti k další expanzi; zisk pak byl investován do pokročilých technologií vyhledávající naleziště nebo realizující těžbu. Dále stagnace zemí s vyspělým hospodářstvím (EU, Japonsko) a zpomalení růstu rozvíjejících se ekonomik měla dopad do celkové poptávky po této nerostné surovině. V poptávce se odrazil i nárůst efektivity spalovacích motorů a tlakem autorit na zvyšování energetické účinnosti paliv (Karmažin, 2015).



Obr. 7 – Vývoj ceny ropy (Crude) za barel v USD

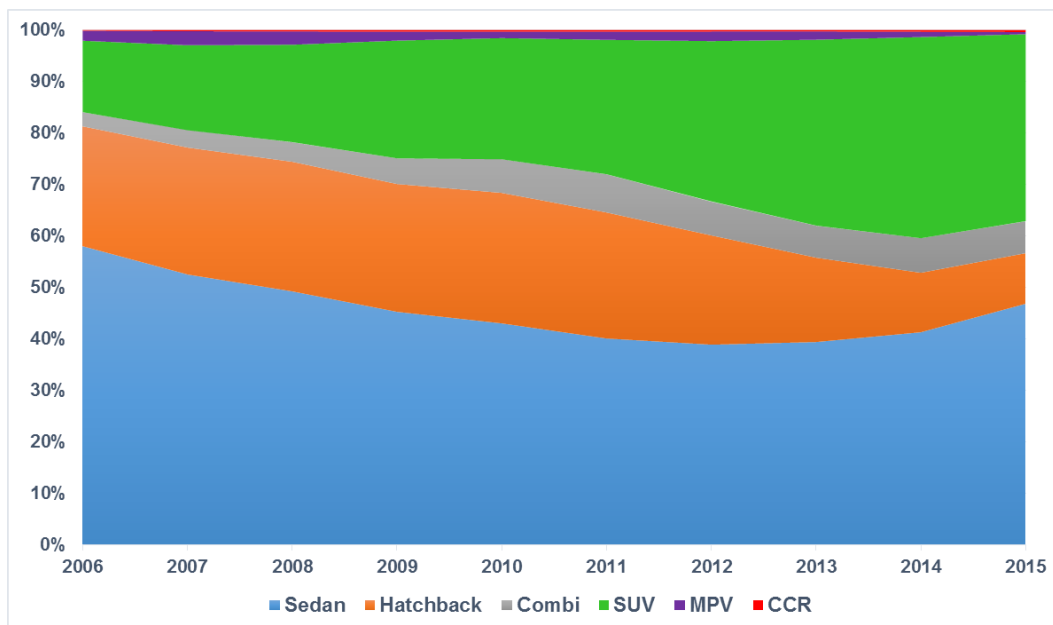
Zdroj: NASDAQ, 2016

Negativní makroekonomický vývoj byl tedy hlavní příčinou propadu ruského automobilového trhu. Propad by byl ještě výraznější, pokud by nedošlo k rozvoji finančních služeb, a ruská vláda by nealokovala přes 40 miliard RUB v roce 2015 jako přímou podporu domácímu automobilovému trhu. V témže roce se navíc objevil zásadní nesoulad mezi statistikou dodávek vozů dealerům a následnou registrací vozů. Po propadu RUB se vytvořila poptávka po ruských vozech ze strany zákazníků ze sousedních států (především Kazachstánu a Běloruska). Dalším důvodem byla snaha prodejců vyprodat plné sklady z konce roku 2014 za masivních podpor prodeje. Vedle cenových pobídek konečným zákazníkům to byla změna orientace směrem k nižším segmentům, která se projevila v meziročním poklesu průměrné ceny nového vozu o 22 %. Při propadu celého trhu navýšily svůj tržní

podíl především domácí značky (LADA, UAZ), korejsí producenti Hyundai a Kia (kterým více než polovinu prodejů tvoří malé sedany Solaris a Rio) a prémiový výrobci (Lexus, Mercedes-Benz) (PWC, 2016). Porsche a Lexus byly jedinými značkami, které si připsaly vyšší dodávky zákazníků oproti roku 2014 (a celý rok 2014 na trhu RF působily).

Pro rok 2016 se očekává dosažení pomyslného dna; pohybující se v absolutních číslech mezi 1,1 – 1,2 mil. prodanými novými vozidly. Návratu k rekordním výsledkům roku 2012 může dojít až po více než 5 letech. Dealeři mohou vyvážit ztrátu plynoucí z prodeje nových automobilů využitím potenciálu, který skrývá vrůstající poptávka po ojetých vozech. Nejlepší start do dalších let budou mít automobilky s lokalizovanou výrobou. Posléze ty, které úspěšně uvedou nové modely a budou schopni finální cenu vhodně adaptovat a komunikovat. Otazník představuje další nejistý vývoj (PWC, 2016). Pro mainstreamové výrobce leží navíc příležitost v odchodu koncernu GM (značky Opel/Chevrolet) z ruského trhu.

Z dosavadního vývoje jednotlivých segmentů a ruské ekonomiky lze očekávat ve středně dlouhém období další růst segmentu limuzín malých vozů a SUV všech tříd. Prvně zmíněný segment nabízí cenově dostupné vozy klasické tříprostorové koncepce. Elementární komfortní a bezpečnostní výbava je kompenzována nízkými náklady na servis (minimum elektroniky, zpravidla atmosférické motorizace) a schopností uspokojit základní řidičské nároky při relativně malé pořizovací hodnotě vozu. Bonusem je nadprůměrně objemný zavazadlový prostor; na druhou stranu ne tak dobře přístupný, jako u vozidel liftback, MPV nebo combi. Nejprodávanější vozy tohoto segmentu v prvním kvartále 2016 byly: Lada Granta, Hyundai Solaris, Kia Rio, VW Polo a Lada Vesta.

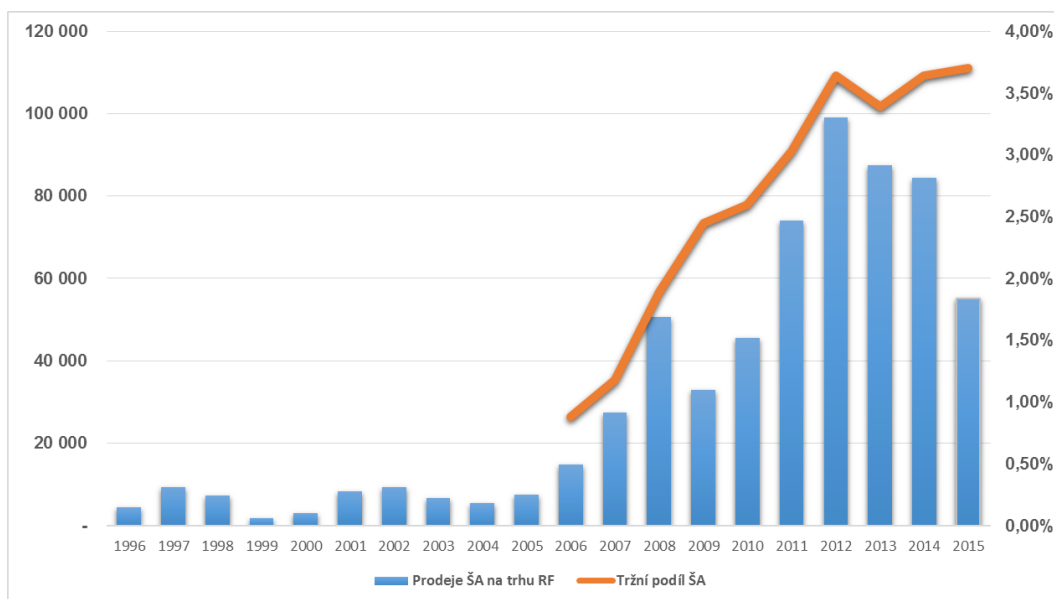


Obr. 8 – Vývoj ruského automobilového trhu (podíl jednotlivých segmentů na celkovém trhu)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Prakticky již neexistující segment MPV (víceúčelová vozidla) a stále více marginální segment hatchbacků nahrazují globálně populárnější SUV (sportovní užitková vozidla). Ty nabízí emoce-vyvolávající design dosahující úroveň sportovních vozů, potenciál terénních vozů pro pohyb na nezpevněné silnici s nadprůměrnou ovladatelností na silnicích. Navíc přidávají pocit bezpečí díky vyššímu sezení za volantem a robustnímu designu. Některá SUV nabízí zavazadlový prostor na úrovni vozů combi střední nebo vyšší střední třídy (například Mitsubishi Outlander a 667 l objemu). Kompaktnější SUV konkurují v obratnosti malým hatchbackům. Nejprodávanější vozy tohoto segmentu v prvním kvartále 2016 byly: Renault Duster, Toyota RAV4, Lada 4x4, Chevrolet Niva a Nissan Qashqai.

3.2 Škoda Auto na ruském trhu



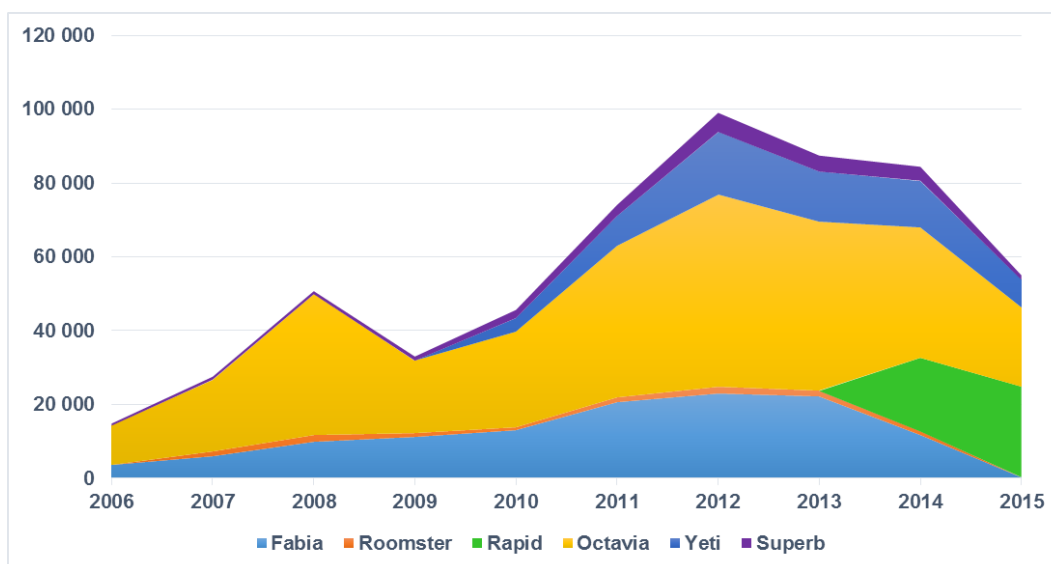
Obr. 9 – Vývoj prodeje automobilů Škoda Auto a tržního podílu značky

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Výše uvedený graf potvrzuje že ŠA platila trhu RF za marginální automobilku ještě do poloviny nultých let 21. století. Prodejní čísla mladoboleslavské automobilky vedla importovaná Octavia. Zásadní zlom přineslo zavedení importéra v Moskvě v roce 2004 (do té doby fungoval přímý dealerský prodej), a především investice koncernu VW do výstavby výrobního závodu v Kaluze. Prvními vozy, sjíždějící z místní linky, se staly VW Passat a Octavia Tour v koncepci SKD (semi-knocked down). Kompletace vozů SKD znamená, že do montážního závodu dorazí set, který obsahuje agregát, karoserii, nápravy a podvozkové díly. Závod má za úkol vůz zkompletovat a provést všechny kontrolní mechanizmy. V roce 2009 se přešlo na koncepci rozloženosti CKD (completely knocked down) u modelu Octavia, resp. Fabia v roce 2010. U koncepcí CKD montážní závod obdrží od výrobního závodu set, který obsahuje díly nejvyšší rozloženosti. V kompetenci montážního závodu se navíc nachází například svařování nebo lakování karoserie. V současnosti v kalužském závodě probíhá montáž modelů Škoda Rapid, VW Polo a VW Tiguan. Součástí závodu je motorárna, která zahájila provoz v polovině roku 2015.

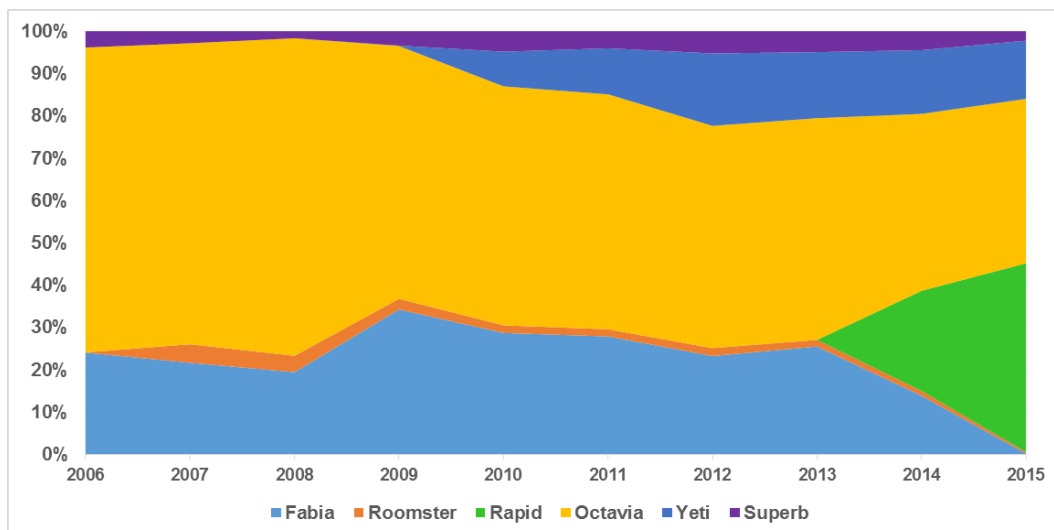
Další významná investice na území RF byla realizována v roce 2011 po podpisu smlouvy mezi koncernem VW a ruským výrobcem osobních a užitkových

automobilů, a vojenských speciálů GAZ se sídlem v Nižním Novgorodu. Podobně jako se závodem v Kaluze, i v Nižním Novgorodu začala ŠA s montáží setů SKD (Yeti). Na začátku roku 2016 probíhala v tomto závodě montáž CKD Octavia, Yeti a VW Jetta. Lokalizace výroby umožňuje automobilkám se vyhnout recyklačnímu poplatku, který ruská vláda zavedla krátce po vstupu do WTO v roce 2012. RF se zavázala, že vstupem do WTO sníží dovozní clo na 15 % do roku 2019. Recyklační poplatek byl však v lednu 2016 navýšen o 65 % (interní materiály ŠKODA AUTO a. s., 2016). Ve výsledku lokalizace přináší pozitivní business case, a za pomoci synergie koncernových značek (využití výrobních kapacit a společných dílů) dochází k požadovanému snižování nákladů. V absolutních číslech byl pro ruského importéra rekordní rok 2012, kdy se dodávky zákazníků přiblížily k hranici 100 tisíc vozů.



Obr. 10 – Vývoj prodeje jednotlivých modelů Škoda Auto na ruském trhu

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.



Obr. 11 – Podíl jednotlivých modelů Škoda Auto na prodejích značky v rámci ruského trhu

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Modely Škoda získaly v roce 2015 tržní podíl 3,7 %, což představuje 8. nejlepší výsledek mezi automobilovými producenty. Více než 4/5 prodejů značky tvoří modely Octavia a Rapid ze segmentu nižší střední třídy. Jejich součet se pak dostává na hranici 40 % segmentového podílu. Zbylé prodeje patří importovanému modelu Superb vyráběného v českých Kvasinách a v Nižním Novgorodu montovaném SUV Yeti. Potenciálu, který představuje segment malých sedanů, bude věnována část příští kapitoly. Již zmíněný Yeti se nachází na konci fáze zralosti, proti hlavním konkurentům má příliš kompaktní rozměry a ztrácí v nabídce komfortních výbav: vzhledem ke starší platformě nenabízí vyhřívaný volant, kvůli koncepci samostatně vyjímatelných zadních sedadel si nemůže zákazník do vozu objednat vyhřívaná zadní sedadla. V roce 2015 byl model Yeti 11. nejprodávanější vůz SUV nižší střední třídy, v průběhu 1Q 2016 se drží na stejné pozici.

Z nástrojů marketingové komunikace je důležité uvést sponzoring, ve kterém je ŠA Rusko velmi aktivní. V roce 2014 se společnost stala oficiálním partnerem olympijských her v Sochi, kde nabídla organizačnímu týmu přes 500 automobilů. Model Yeti se pak stal hlavní dopravní prostředek maskotů olympijských her. Již od roku 2010 je automobilka hlavním partnerem národního hokejového týmu RF. Navíc pořadatelskou zemí mistrovství světa ledního hokeje bude v květnu roku 2016 RF a pro značku to bude představovat 24. mistrovství z pozice hlavního sponzora. ŠA se stala také partnerem pro oficiální mobilní aplikaci šampionátu (interní materiály ŠKODA AUTO a. s., 2016). Oddělení marketingové komunikace a PR ruského importéra připravuje pravidelně čtvrtletník ŠKODA Magazín. Ten na prostoru 70-90 stran v pevné vazbě představuje hlavní novinky automobilky v globálním měřítku, poté následují sponzorské aktivity, produktové novinky, technologická témata, rozhovory se zaměstnanci nebo dealery, veteráni, motorsport, a nakonec tipy k výletům a kontakty na všechna dealerství. Zpracování konceptu čtvrtletníku je na úrovni positioningu značky a využívá moderní grafiku.

4 Životní cyklus Škoda Rapid na ruském trhu

Čtvrtá kapitola se koncentruje na samotný model Škoda Rapid na trhu RF. Tím, že mladoboleslavská automobilka zvolila tuto značku modelu již potřetí, se úvod věnuje historickému vývoji. Ten vysvětluje určitá zákaznická očekávání a práci společnosti s relativně známou značkou. Další část je věnována produktovým specifikacím a tržnímu postavení novodobé generace, která byla zavedena ve dvou karosářských variantách. Na tomto základě je postavena hlavní část této kapitoly – analýza životního cyklu vybraného modelu na ruském trhu. Závěr kapitoly se věnuje produktovým doporučením pro druhou polovinu životního cyklu.

4.1 Historické vymezení modelu Rapid

První užití značky Rapid spadá do doby meziválečné. Ta je symbolizována rokem 1925, kdy proběhla fúze podniku L&K, se sídlem v Mladé Boleslavi, s plzeňským strojírenským závodem Škoda. Ze strany podniku L&K šlo o získání silného partnera s dostatečným kapitálem na potřebné investice, které měly mimo jiné umožnit sestrojení levnějšího modelu a jeho následnou velkoobjemovou produkci. Akciová společnost Škoda, která disponovala velmi širokým záběrem produktů od těžkých strojů po dopravní stavby a konstrukce, zřídila po první světové válce automobilové oddělení. Proto mezinárodní povědomí o značce L&K a know-how, kterým mladoboleslavský podnik disponoval, byl dostatečným přínosem pro podnik Škoda z uskutečněné fúze. Firma L&K jako taková zanikla, avšak modely s tímto označením se po několik let dále vyráběly. Pojem unifikace dílů je často skloňovaný pojem současnosti, který primárně snižuje nákladovost výroby – viz sdílení modulární podvozkové platformy MQB v rámci koncernu VW (VolkswagenAG.com, 2015). V roce 1928 představovala unifikace dílů první krok ke zlevnění výroby a nabídnutí automobilu zákazníkům nejen z nejmajetnějších vrstev. Modely 4R a 6R, u kterých poprvé chyběl název Laurin & Klement, měly shodnou převodovku, nápravy a některé další díly. Až v roce 1935 zaznamenala Škoda první významný růst od tzv. černého čtvrtku. Největší měrou se na tomto úspěchu podílel model Popular a právě osobní automobil střední třídy – Rapid. Ten sjížděl z výrobní linky v letech 1935 – 1947. Existoval v několika verzích, které se lišily významným způsobem. Vedle zdvihového objemu motoru (4-válcový 1.386 cm³ až 6-válcový 2.199 cm³) to byla celá paleta karosářských derivátů: sedan, tudor, kabriolet a

dodávkový vůz. Ceny se pohybovaly v rozpětí 30 – 35 tisíc Kčs. Celosvětové povědomí o modelu zajistili pro model Škoda Rapid pánové Procházka a Kubias, kteří vozem objeli svět za 98 dnů (Šuman-Hreblay, 2016). Načasování rekordu bylo pro značku správné, proběhlo pouze rok od uvedení na trh. Celkem se prodalo téměř 7 tisíc vozidel.



*Obr. 12 – Škoda Rapid 2200 s šestiválcovým motorem
Zdroj: Tuček, 2012*

Podruhé byla značka Rapid užitá v druhé polovině 20. stol. státem řízenými Automobilovými závody, národním podnikem Mladá Boleslav (dále AZNP). Z AZNP se stal převážně exportní podnik, za jehož hlavní reklamní aktivity lze považovat cizojazyčné prospekty. Přímo proti strategii vývozu mířila politická situace, kdy bylo téměř nemožné jakkoliv pracovat se západoevropským trhem, byť jen schraňovat názory zákazníků a nadále s nimi pracovat. Automobily vyráběné v AZNP v 50. a v 1. pol. 60. let byly v mezinárodním prostředí stále konkurenceschopné a například Škoda Felicia Cabrio snesla i ta nejpřísnější designerská měřítko. Éru normalizace symbolizují neuskutečněné prototypy (například Škoda 720), zachování koncepce vozů s motorem vzadu a relativně minimální modernizace. Propagační materiály podléhaly důkladné kontrole jednotlivých komisí. Vzhledem k jasně nadefinované ceně, existenci pořadníků a „individualizací“ omezenou na výběr výbavového stupně a barvy, podpora prodeje zde neměla své zastoupení. Rapid na počátku 80. let nahradil 2+2 kupé Garde, odvozený od Škody 120. Cena za nový vůz oscilovala kolem 80 tisíc Kčs. Do Rapidů postupně naběhly nové motory z lehkých slitin o

objemu 1,3 l o výkonu 43kW až 46 kW. Maximální rychlost dosahovala 150 km/h. Derivátů Garde/Rapid se prodalo téměř 45 tisíc ks (Šuman-Hreblay, 2016).

Na počátku desátých let 21. století u ŠA vrcholily přípravy pro uvedení na trh nové limuzíny na pomezí malého vozu a nižší střední třídy. Připravily se tři koncepty globálního projektu A-Entry (dle VW koncernové metodiky „A“ stojí pro nižší střední třídu). Ty vedle lokálních zákaznických požadavků na karosářskou variantu, design, motorizace a dostupnost mimořádných výbav musely zahrnovat možnosti výrobních kapacit a rentabilitu. První koncept si našel výrobní závod v Mladé Boleslavi a směřoval na evropskou klientelu. Byl veřejnosti představen na konci léta 2012 ve variantě liftback jako dostupný rodinný vůz mezi malým hatchbackem Fabia a liftbackem na vrcholu nižší střední třídy. Rapid nabídl oproti Fabii Combi druhé generace větší prostornost (šířka interiéru v oblasti loktů +6cm), komfort pro zadní cestující (rozvor +13,7cm) a větší zavazadlový prostor (+45l). Platforma vozu byla poskládána z modifikovaných částí již známých modelů koncernu VW. Start vývoje a úspora nákladů donutily automobilku opustit koncept připravované nové modulární platformy MQB, na které byla postavená až třetí generace modelu Škoda Octavia (2013). Vůči stávajícím generacím ostatních modelům mladoboleslavské automobilky přinesl Rapid nový designový směr značky. Jedná se o první vůz Škoda, který připravil šéfdesigner ŠA Josef Kabaň. Hlavním mottem komunikace byly emoce, technologie a prostornost. Vedle zaplnění prostoru (rozměry, cenou a nabízenou technologií) mezi zavedenými modely bylo cílem odpovědět na cenově agresivní strategické konkurenty z Jižní Koreje – Kia cee'D a Hyundai i30. Kombinace známé techniky, známé značky a nového designového slohu v duchu právě představené korporátní identity směřovala primárně na privátní klientelu, pro kterou byla Škoda Octavia nedostupná. Španělská automobilka Seat, patřící stejně jako ŠA do koncernu VW, modifikovala vybrané části vozu pro své CI a realizovala model Toledo na stejné výrobní lince. Pokud měl zákazník ze střední a východní Evropy zaujmout liftback, pro zákazník ze západní Evropy byla o rok později připravena karosářská varianta hatchback, pojmenovaná Spaceback. Ta odkazuje na A3 Sportback s podobným konceptem, kdy vůz svým převisem stojí na půli cesty mezi HB a Combi. Je to dáno pomalu se snižující siluetou střechy za B sloupkem a vloženým trojúhelníkovým oknem realizovaným přes tenký C sloupek. Menší zavazadlový prostor (o 135 l) vynahradil Spaceback navýšeným prostorem nad

hlavou zadních pasažérů. Spaceback byl součástí pouze evropského projektu A-Entry,

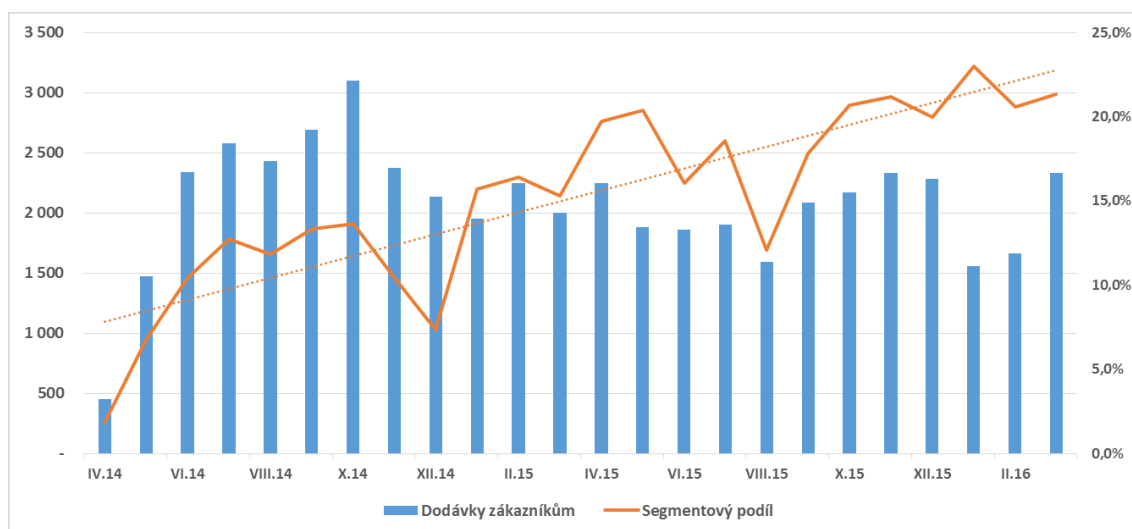
Druhý A-Entry projekt byl plánován přímo pro vnitřní ruský trh. Výrobním závodem byla určena koncernová dceřinka v Kaluze, kde limuzína měla sjíždět ze stejné linky jako VW Polo sedan nebo SUV střední třídy Tiguan. Diferenciace vůči evropskému liftbacku, v případě zákaznický relevantních položkách, byla u nabízených mimořádných výbav nebo barevných odstínů laků; kalužská lakovna nabízí odlišnou paletu než lakovna mladoboleslavská. Ačkoliv na ruském trhu dominují mezi limuzínami sedany, liftback se jevil jako vhodné USP. Pro čínský trh se realizoval třetí A-Entry projekt ve variantě sedan a sdílel společnou zadní část s VW Santana. Výrobním místem byl určen závod v I-Čengu. Čtvrtý A-Entry projekt cílil na indický trh. Mix požadavků, například na karoserii sedan, velmi komfortní naladění podvozku, cenovou dostupnost a rentabilitu projektu se odrazil v konečné podobě produktu. Finální produkt převzal základ z vozu Volkswagen Vento (neboli Polo sedan). Pro přední část se využily designové prvky z Fabie druhé generace. Indický Rapid byl uveden na trh jako první, na podzim v roce 2011. Ve stejnou dobu proběhla na frankfurtském autosalonu prezentace konceptu MissionL, která nastínila podobu nového liftbacku nižší střední třídy.

Dle zmíněných charakteristik měla být podpořena tzv. emocionalizace korporátní značky právě atraktivní značkou po model (rapid = lat. rychlý). Jak bylo představeno na začátku této kapitoly, původní Rapid se dostal do povědomí variantou s 6 válcovým motorem a sportovními karoseriemi tudor nebo kabriolet. V období, kdy mladoboleslavská značka nebyla již globálně konkurenceschopná, představoval Rapid vrcholnou variantu řady Škoda 742 se sportovním designem kupé a několik, v rámci své řady, unikátních technických řešení. Pokud by byl zájem ŠA dodržet názvosloví s historickým odkazem a kontextem, tzn. dostupný rodinný vůz sice stále s konzervativními prvky (zvolené motorizace, dostupné výbavy, důraz na prostornost a ergonomii), ale moderním vzhledem, došlo by na značku Popular (lat. oblíbený, lidový). Současný produkt, který nese značku Rapid, nepředstavuje zástupce střední třídy ani karosářskou variantu kupé. Navíc, na rozdíl od Fabie 1. a 2. generace a Octavie všech tří generací, nedostal derivát RS. Volbou značky Rapid je snaha posunout CI automobilky vpřed ke směru, který bude hesla jako jistota

nebo prostornost brát za samozřejmost, ale navíc přidá důraz na emoce, technologii nebo preciznost.

4.2 Analýza životního cyklu

Předchozí subkapitola charakterizovala vývoj značky Škoda Rapid v historických souvislostech a způsob řízení globální značky adaptované na lokální podmínky. Cílem této je analyzovat životní cyklus modelu na ruském trhu s důrazem na produktová opatření. Následující křivka potvrzuje, že odvozovat fázi PLC pouze z absolutních dodávek by bylo velmi zkreslené. Nejúspěšnějším měsícem by pak byl již sedmý v pořadí, kdy je Rapid v RF dostupný. PLC modelu Rapid je nutné také dát do kontextu grafu vývoje jednotlivých segmentů z 3. kapitoly a do kontextu milníků značky. Neboli, kdy byl produkt značky Rapid uveden na jednotlivých trzích. Je vhodné doplnit, že ačkoliv Rapid není nová značka, jednalo se o tak jiné produkty na absolutně odlišných trzích. Tedy není možné z jejich PLC brát žádné závěry nebo doporučení. Současný Rapid je model bez předchůdce se specifickou pozicí na spodní hranici nižší střední třídy.



Obr. 13 – Vývoj dodávek zákazníkům a segmentového podílu modelu Škoda Rapid

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Fáze uvedení na trh

Limuzína Škoda Rapid byla uvedena na ruském automobilovém trhu v dubnu 2014. V době, kdy ekonomika RF zažívala hluboký propad, a na trhu probíhal výběh druhé generace hatchbacku Fabia. Trh signalizoval růst limuzín v segmentu malých vozů

a SUV všech tříd. Potenciální hrozbu představovala možnost kanibalizace na větší Octavii, která naopak spadá na vrchol nižší střední třídy (image, rozměry a cenou). Ačkoliv kalužský Rapid byl na trh uveden více než rok a půl po mladoboleslavském, v důsledcích převažují pozitiva. Ruský zákazník, ač v preferencích je blíže tomu asijskému nebo americkému (motorizace s vyšším zdvihovým objemem motoru, funkčně jednoduchý infotainment vozidla, exteriér nad interiér, upozadění jízdních vlastností), sleduje evropský automobilový trh. Na model si na základě dostupných recenzí, testů a ohlasů mohl udělat dostatečný názor v předstihu. Atakování 15% segmentového podílu již po 4 měsících je výsledek na jedné straně kvalitně realizované marketingové kampaně, na druhé straně nabídky vozidla s nadčasovým (nestárnoucím) designem, s odzkoušenou technikou a prostorností.

Další pozitivum pozdějšího náběhu byla eliminace několika nedostatků, které doprovázely náběh evropského Rapida: kritika mířila především na ponurost interiéru základní verze Active a příliš tvrdé naladění podvozku, který významně omezoval běžný cestovní komfort. Redukce nákladů byla tiskem ((Dvořák, 2012) nebo (Šikl, 2013)) dále skloňována směrem k ovladačům elektrického stahování oken, kdy řidič nebyl schopen ovládat ty zadní. Navíc dotykové stahování (po krátkém dotyku okno sjede dolů, resp. nahoru) bylo k dispozici pouze pro okno u řidiče. Prvotní poptávka byla navíc výrazně nižší, než se plánovalo, takže se muselo přistoupit k cenové repozici nebo akčním paketům (Mihálik, 2013).

Pro uvedení modelu na trh v dubnu 2014 se začalo s výrobou na konci února. Náběhová křivka postupně zavedla motory v pořadí 1,6 MPI 77kW, 1,2 MPI 55kW a 1,4 TSI 90kW. V době uvedení disponoval každý dealer 2 vozy. K výbavovým stupňům Ambition a Elegance se později přidala vstupní varianta Active. Pořadí pramenilo z prezentačních důvodů, kdy bylo nutné v showroomu nebo na testovací jízdě předvést veškeré tzv. „highlighty“, které byly komunikovány. A to bylo možné zajistit pouze plně vybaveným vozem. Active nabízel z komfortních funkcí pouze centrální zamykání nebo častým zlozvykem ruských zákazníků požadovaný zapalovač s popelníkem. Ostatní položky představovaly naprostý technický základ, často definovaný homologačními předpisy: 14“ nebo 15“ ocelová kola v závislosti na motorizaci, rezervní ocelové kolo, kontrola zapnutí bezpečnostních pásů řidiče nebo airbag řidiče. Volbou Ambition zákazník navíc získal centrální zamykání s dálkovým ovládáním, airbag spolujezdce, manuální klimatizaci nebo rádio

„BLUES“. Součástí vrcholné Elegance byly boční airbagy, automatická klimatizace, 15“ hliníková kola nebo kožený volant. V reakci na kritiku evropského Rapida měl vůz vyráběný v Kaluze ihned k dispozici ovládání všech oken z pozice řidiče (pokud si zákazník tuto mimořádnou výbavu objedná). Navíc, od základní verze disponoval ruský Rapid designovým dekorem v interiéru. Kalužská lakovna měla v době náběhu pro limuzínu připravených 9 barev. 2 základní Uni bez příplatku (bílá Pure a modrá Pacific) a 7 metalických odstínů.



Obr. 14 – Škoda Rapid v metalické barvě stříbrná Leaf s černě lakovanou střechou

Zdroj: Vlastní konfigurace dle skoda-avto.ru, 2016

Z důvodu racionalizace několika procesů bylo nutné zachování rozumné komplexity (celkové množství objednatelných kombinací výbav). Nižší komplexita se projeví například v zeštíhlení logistického řetězce, zjednodušení výroby, snížení chybovosti, zrychlení systémové definice nebo oceňování. Nižší komplexita má také přímý dopad pro koncového zákazníka v podobě přehlednějšího ceníku. Z prvních kroků redukce komplexity bylo, že se pro Active vypustila vrcholná motorizace 1,4 TSI. Naopak do Elegance si zákazník nemohl doobjednat základní variantu 1,2 MPI. Oproti evropskému liftbacku nebyl k dispozici béžový interiér. Dále se mnoho jednotlivých mimořádných výbav seskupilo do paketů – balíčků. Ty pro zákazníky představovaly atraktivní nabídku, protože obsahovaly zákaznickou výhodu 20-40 %. Většina zákazníků by si za plný seznam dodatečných mimořádných výbav nezaplatila. Tím, že se zákazník nebo dealer (v Rusku přetrvává nadále obliba nákupu skladových zásob) se rozhodl si dokoupit pro model Rapid akční paket, získal jednotlivé položky za výhodnější cenu. Naopak pro finanční řízení

automobilky mají akční pakety přínos, při správném nákladovém mixu, v generování (i po relativně výrazné slevě) vyššího zisku, než kdyby se zákazník rozhodl pořídit si za plnou cenu pouze jednu položku. Dalším faktorem, který ospravedlňuje existenci těchto paketů, je nákupní chování ruských zákazníků. Ti, na rozdíl například od západoevropských nebo středoevropských zákazníků, neakceptují seznam mimořádných výbav – personalizaci vozidla – jako výrazný benefit. Korejská konkurence nabízí například pevně definované vozy s minimem opcí.

Existence dealerské sítě předznamenává využití nepřímé distribuční strategie. Kalkulace finálního vozu obsahuje marži dealerovi, importérovi, dopravci, výrobnímu záводу Kaluga a společnosti ŠA. Půl roku před náběhem vozidla získal prodejní a poprodejní tým školení v produktu: highlighty vozidla, srovnání s konkurencí, detaily fungování jednotlivých výbav a zajištění servisního procesu. Začaly práce na nabídce příslušenství (úložné boxy, koberce, hliníková kola). Současným trendem je, že zákazník chodí k prodejci velmi dobře připraven. Díky internetovému připojení zná produktové novinky z novinářských testů, na základě dostupných ceníků a online kalkulaček finančních zprostředkovatelů si provede cenové srovnání, resp. možnosti úvěru. Prodejce byl proto školen, aby si potenciální zákazník odnesl zážitek z testovací jízdy, vyzkoušel si v praxi funkční stránku vozidla (například ovládání infotainmentu nebo sklápění zadních sedadel) a nabyl pozitivní dojem z profesionálního vystupování a příjemného prostředí showroomu. Na koncepci showroomu se průběžně podílí architekti automobilky. S odbytem hledají vhodný kompromis pro realizaci nové CI-CD architektury s přihlédnutím na finanční prostředky dealera.

Oddělení produktového marketingu s podporou IT s uvedením vozu na trh připravilo jeho zařazení do hierarchie 3D Car Configuratoru. Zákazník si s jeho pomocí může z domova nebo u vybraného prodejce sestavit vůz dle svých potřeb, prohlédnout si vůz z několika úhlů, zjistit v tentýž moment jeho technická data (například hodnoty emisí CO₂ nebo zrychlení vozidla z 0 na 100 km/h) a finální zákaznickou cenu, zajistit financování a nakonec oslovit s nabídkou nejbližšího prodejce. Za náběhovou strategií byla vybraná cesta intenzivního marketingu, kdy cena byla přibližně o 5 % vyšší než konkurenční koš. Prvotní reakce na kvalitu modelu byly nad očekávání pozitivní, čímž došlo k pomyslné cenové akceptaci. Dosažení fáze růstu po 3 měsících potvrzuje vhodně zvolenou strategii.

Po porovnání vnějších rozměrů a nabídkových konceptů byly po uvedení modelu na trh hlavními konkurenty korejské sedany ze segmentu malých vozů Kia Rio a Hyundai Solaris, koncernový sourozenec na starší PQ platformě VW Polo, dále sedan Nissan Almera a Chevrolet Cruze z koncernu GM, který se však začal po pádu ruské ekonomiky z místního automobilového trhu stahovat.

Tab. 2: Porovnání modelu Škoda Rapid s konkurencí

Model	Délka (mm)	Šířka (mm)	Výška (mm)	Rozvor (mm)	Klady	Zápory	Produktový highlight
Škoda Rapid	4.483	1.706	1.461	2.602	<ul style="list-style-type: none"> Kvalita zpracování Prostor vzadu Podvozek 	<ul style="list-style-type: none"> Cena Světla výška Konzervativní design 	<ul style="list-style-type: none"> Autom. klimatizace Mlhové světlomety s Corner funkcí 16" kola
VW Polo	4.320	1.699	1.467	2.553	<ul style="list-style-type: none"> Prostornost Ergonomie Podvozek 	<ul style="list-style-type: none"> Nákladný servis Spotřeba Tankování benzínu typu 95 	<ul style="list-style-type: none"> Autom. klimatizace Mlhové světlomety s Corner funkcí
Hyundai Solaris	4.375	1.700	1.470	2.570	<ul style="list-style-type: none"> Dynamický vzhled Poměr cena/výbava Ovladatelnost 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalita zpracování Akustická izolace 	<ul style="list-style-type: none"> Multifunkční volant Přední loketní opěra
Kia Rio	4.370	1.700	1.470	2.570	<ul style="list-style-type: none"> Vyhřívaný volant Dynamika motoru 1.6 MPI manuál Tankování benzínu typu 92 	<ul style="list-style-type: none"> Nulová nabídka mimořádných výbav Podvozek Prostor nad hlavou 	<ul style="list-style-type: none"> Multifunkční volant Přední vytápěná sedadla
Nissan Almera	4.656	1.695	1.522	2.700	<ul style="list-style-type: none"> Podvozek Objem zavazadl. pr. Prostor vzadu 	<ul style="list-style-type: none"> Nespolehlivý automat Akustická izolace 	<ul style="list-style-type: none"> Navigace Zadní el. okna
Chevrolet Cruze	4.603	1.788	1.477	2.685	<ul style="list-style-type: none"> Dynamika Jízdní vlastnosti Design 	<ul style="list-style-type: none"> Výkon světlometů Pevně daná konfigurace 	<ul style="list-style-type: none"> Parkovací kamera 6 Airbagů

Zdroje: Cyganov, 2014; Kabyšev, 2011; Laskov, 2012; Segejev, 2015; Smoljanov, 2012

Při vstupu Rapida na ruský trh segmentu malých sedanů dominovala právě korejská „dvojčata“ Solaris a Rio (nepočítaje low-cost model Lada Granta). Společně tvořila 30 % segmentu A0-limo. Devíza těchto malých sedanů spočívala jak v agresivní cenové politice (nástupní cena okolo 460 tisíc RUB), tak v samotném konceptu vozu. Vůz uspokojoval nároky nenáročného jednotlivce nebo rodinu s malými dětmi. Sedan je do současnosti považován za karosářskou variantu vyjadřující status. Bylo možné do těchto automobilů tankovat levnější benzín s oktanovým číslem 92. Nabídka byla nekomplikovaná – zákazník si vybíral z 5 pevně předdefinovaných výbavových stupňů a exteriérových barev. Vozy byly konstrukčně jednoduché, relativně s minimem elektroniky a levné na údržbu. Dlouhodobý lídr mezi limuzínami v nižší střední třídě Nissan Almera maximálně využívá svého potenciálu. Ačkoliv cenou osciluje na hranici malých vozů a nižší střední třídy, tak délkou převyšuje mnohé konkurenty z hierarchicky výše postavené množiny. Naopak nabídkou komfortních a bezpečnostních prvků spadá přímo mezi malé vozy. V případě

konkurenta ze stejného koncernu je to naopak. Rozměry se jedná o typického zástupce malých vozů. Dílenským zpracováním, image značky nebo jistým podvozkem by byl plnohodnotným konkurentem vozů z vyššího segmentu.

Fáze růstu

Ačkoliv Rapid nenavazoval na žádný zavedený model a konkurence nabízela cenově dostupnější produkty s jednodušší technikou, škodoväcký model již po půl roce dosáhl svého dosavadního maxima v absolutně prodaných vozů za měsíc (více než 3.000). Po roce působení na trhu pak poprvé atakoval 20% hranici podílu na segmentu limuzín nižší střední třídy. Poprodejní výzkumy pomohly automobilce přesněji definovat svého zákazníka. V této době obdržela automobilka první zpětnou vazbu na svůj produkt, a realizovala první modelovou péči, která reagovala na nedostatky a dále podpořila další růst modelu na ruském trhu. Na základě ekonomické spolupráce v rámci Eurasijské unie se zrealizoval export modelu z kalužského závodu do Běloruska.

Na základě zpětné vazby od dealerů bylo možné definovat silné a slabé stránky vozidla. Zákazníci, kteří si vůz pořídili v prvním půlroce od zavedení na trh, ocenili především kvalitu celého vozu (dílenské zpracování, použité materiály, očekávaná zůstatková hodnota), velikost zavazadlového prostoru a jeho přístupnost, prostor pro nohy zadních pasažérů a jízdní vlastnosti. Naopak kritika mířila na vyšší cenu (především v porovnání s VW Polo), příliš konzervativní design, dynamiku nejvíce poptávané motorizace 1,6 77kW s automatickou převodovkou a účinnost bubnových brzd. V reakci na produktovou kritiku se pro modelový rok 2016 (ve výrobě v RF začíná na přelomu května a června) připravilo relativně mnoho produktových opatření: design vozu podpořily nová 15“ a 16“ kola ve stříbrném a černém lakování, nové dekorační lišty do interiéru., LED denní svícení umístěné v mlhovém světle. Do modelu začal být instalován infotainment nové generace. Například rádio Bolero bylo charakteristické 6,5“ displayem, bluetooth konektivitou, možností příjmu digitálního rozhlasového vysílání (DAB) a rozhraním SmartLink sdružující konektivitu MirrorLink, Apple Car Play a Android Auto. Modifikací prošly i relativně takové detaily jako jsou symboly na otočném spínači světlometů, tlačítkovém panelu na střední konzoli (ovládající například zapnutí varovných světel, zapnutí výhřevu zadního okna nebo zapnutí výhřevu předních sedadel) a madlu řadicí páky. Navíc se přejmenoval nejvyšší výbavový stupeň Elegance, na moderně znějící Style. Dlouhodobě plánovaná změna motorové palety za novou generaci agregátů pokryla jak otázku dynamiky, tak vylepšila hodnoty emisí CO₂: agregát 1,2 MPI skončil bez následníka. Novou entry motorizací se stal 1,6 66kW MPI. 77kW varianty nahradily výkonnější 81kW verze. Přepřehovaný benzinový motor s přímým vstřikem paliva 1,4 TSI s dvouspojkovou automatickou převodovkou DSG byl posílen o 2kW a začal plnit emisní normu Euro 6. Součástí je technologie start/stop s rekuperací brzděné energie, který spoří palivo automatickým vypnutím motoru. Tuto motorizaci má kalužský Rapid společnou s modelem vyráběným v Mladé Boleslavi pro Evropu. Ruský importér vyslyšel kritiku směřovanou na brzdový výkon vozu a pro modelový rok 2016 vybavil model kotoučovými brzdami od motorizace 81kW výše.

Nyní je vhodné se detailně zaměřit na cenu. Propadu kurzu RUB vůči EUR na průměrnou hodnotu 75 RUB/EUR bylo nutné kompenzovat v finální zákaznické ceně. Od uvedení modelu na trh do konce roku 2015 byla navýšena o více než 20

% . V listopadu 2015 stála zákl. cena vozu 569.000 RUB. Ačkoliv konkurenční vozy se nabízely na podobné cenové úrovni: Hyundai Solaris 535.900 RUB, Kia Rio 559.900 RUB, Nissan Almera 567.000 RUB, VW Polo 558.900 RUB, tedy o 0 až 6 % levnější, jedná se o lépe vybavené vozy. Korejské modely nabízely o 13kW vyšší výkon, o palec větší ocelové disky, vyhřívaná zpětná zrcátka, případně metalické lakování v ceně vozu. Entry model VW Polo nabízel stejně výkonnou motorizaci, v sériové výbavě však nechyběly elektricky ovládaná zadní okna nebo airbag spolujezdce. Za podobně vybavený vůz jako Rapid lze požadovat japonskou Almeru, která v některých položkách ztrácela (palubní počítač, mlhové světlomety), naopak disponovala výkonnější motorizací nebo airbagem spolujezdce. Chevrolet Cruze z konkurenčního koše vypadl z důvodu výprodeje skaldových zásob v reakci na stažení koncernu GM z trhu RF. V případě prostřední varianty 81kW ve výbavovém stupni Ambition byl cenový rozdíl vůči konkurenci markantnější: Rapid stál 725.000 RUB, Hyundai Solaris v podobné specifikaci 615.900 RUB, Kia Rio 599.900 RUB, Nissan Almera 613.000 RUB a VW Polo 637.900 RUB. Tzn., že dle ceníkové ceny byla konkurence v průměru o 15 % levnější. S výjimkou elektronické stabilizace ESC to Rapid výbavou významně nekompensoval. Solaris nabízel v sérii rádio s CD mechanikou a metalické lakování. Pokud zákazník zvolil model Rio, získal navíc vyhřívaný volant. VW Polo bylo podobně vybavené. Pouze Nissana Almeru lze požadovat za podvybavený vůz, pokud si za bázi vezmeme model Rapid (chybějící rádio nebo elektrické stahování oken vzadu).

Tab. 3: Cenový index modelu Rapid s tržním odhadem očišťovacích hodnot

Zdroje: hyundai.ru, 2015; kia.ru, 2015; nissan.ru, 2015; skoda-avto.ru, 2015; volkswagen.ru, 2015

Na základě vlastní simulace cenového indexu si model Rapid vylepšil pozici pouze o 1 procentní bod. Z výše uvedených důvodů 50 % prodaných modelů Rapid ve výbavovém stupni Ambition v roce 2015 obsahovalo akční nabídku Hockey Edition (dále HE). Akční model HE byl komunikován jako výbavový stupeň a samotná marketingová komunikace dosáhla vrcholu při mistrovství světa v ledním hokeji 2015 pořádaném Českou republikou. Pro HE byly dostupné všechny motorizace. Základem byl tedy výbavový stupeň Ambition. S 50% zákaznickou výhodou přinesla akční nabídka navíc například 16" hliníková kola, mlhové světlomety s LED denním svícením, nástupní lišty s názvem modelu a logem Hockey Edition, sportovní sedadla, rádio SWING s USB konektivitou a přední loketní opěrku. V reakci na úspěch akčního modelu bylo pro kalendářní rok 2016 připraveno oživení v podobě černých 16" kol, sedadel klasické koncepce s novým potahem a novou dekorační lištou.

Na základě znalostí o cílovém zákazníkovi, zpětné vazbě na produkt a realizovaných opatření je možné provést SWOT analýzu modelu Rapid vztahující se k přelomu roku 2015/2016. Z té je možné následně navrhnout vhodná opatření pro druhou polovinu životního cyklu a druhou generaci modelu.



Obr. 15 – SWOT analýza modelu Rapid

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k cenové agresivitě korejských modelů a celkové nejistotě panující na ruském automobilovém trhu považují za kruciólní, aby model neprohluboval cenové rozpětí oproti konkurenci. Současný příplatek jsou zákazníci ochotni akceptovat vzhledem k obecné kvalitě vozidla a nabízeného prostoru pro posádku i zavazadla. Z důvodu minimální vybavenosti základní varianty Active nelze doporučit další znehodnocení produktu vedoucí ke snížení finální ceny. Vnímanou kvalitu by měla automobilka podpořit zavedením minimálně třileté garance. Velký potenciál skrývá odchod koncernu GM z trhu. V současnosti jsou jejich skladové zásoby vyprodávány za masivních podpor prodeje. Vývoj by bylo vhodné monitorovat, protože za 2 roky (v době simulovaného konce fáze zralosti a začátku fáze úpadku současné generace modelu Rapid), se budou současní zákazníci Opelu a Chevroletu muset poohlížet po jiné značce. Zavedení pro RF klíčových výbav, jako je vyhřívaný volant nebo vyhřívané přední sklo, by podpořilo přechod těchto zákazníků pod mladoboleslavskou značku.

5 Závěry a doporučení

Z provedených analýz, které se týkaly působení značky ŠA na trhu Ruské federace, dále produktové a cenové strategii modelu Rapid a jeho konkurence, vzešlo několik významných zjištění. Především se jedná o unikátní pozici modelu na spodní hranici segmentu limuzín nižší střední třídy. Tato pozice skrývá vysoký potenciál, který je především z cenových důvodů využit jen částečně. Dalším významným bodem je narůstající závislost na akčních modelech, tedy podpoře prodeje. Analýza sekundárních dat výzkumné společnosti mezi inovátory potvrdila klesající relevanci televizních spotů, naopak internetová reklama, komunikace na sociálních sítích a kvalita webových stránek získává na důležitosti. Detailnější rozbor těchto zjištění bude proveden v další části.

A-Entry

Modely Škoda Octavia z nižší střední třídy a Škoda Superb ze střední třídy nabízejí oproti svým konkurentům nadstandardní prostornost na zadních sedadlech a rekordní objem zavazadlového prostoru. Současný Rapid má tyto prvky ve svých silných stránkách také, avšak vůči segmentu malých vozů. Stejně jako korejští konkurenti Hyundai Solaris, Kia Rio nebo koncernový „příbuzný“ VW Polo nabízí konstrukční základ, který se objevil historicky již předchozích modelů, dále základní bezpečnostní a komfortní nabídku. To, že tyto vozy (vč. modelu Nissan Almera) jsou konkurencí modelu Rapid, dokládá úroveň výbav a nabídka motorizací na úrovni těchto vozů, a potvrzují zákaznické preference inovátorů. Důsledkem snah o udržení relativně konkurenceschopné ceny je častá podvybavenost oproti srovnatelným modelům konkurenčních značek.

Na začátku kalendářního roku 2016 modely Rapid a Octavia atakovaly 40% segmentového podílu limuzín v nižší střední třídě. Jelikož z dosavadního vývoje segmentů na trhu RF lze soudit stagnaci až mírný propad, další expanze modelu Rapid – oslovením náročnější klientely – by proběhla velmi pravděpodobně na úkor Octavie. V případě, že by se pro Rapid realizovaly pokročilejší bezpečnostní a komfortní funkce a nabídka motorizací by byla rozšířena o výkonnější motorizace, hrozila by určitá kanibalizace. Škoda Octavia v současnosti patří za ikonu na ruském automobilovém trhu a nebylo by strategicky vhodné ohrozit tuto pozici.

Produktová opatření pro facelift vozu

Model Rapid nenabízí moderní asistenční systémy jako udržování vozu v jízdním pruhu, detekce mrtvého úhlu nebo přepínání dálkových světel. Zákazníci tohoto modelu je však nepožadují. Vzhledem v jakých podnebných pásech se rozkládá Ruská federace, by bylo vhodné realizovat komfortní výbavy jako je vyhřívané čelní sklo nebo vyhřívaný volant. Druhou uvedenou položku korejská konkurence ze segmentu malých vozů nabízí. Design vozu je pro mnohé zákazníky velmi konzervativní. Relativně dostupným řešením by byla realizace LED denního svícení v hlavních světlometech; kdy linka LED světla bývá hlavním poznávacím znakem modelu. Dále odbočovací světla se na rozdíl od evropského Rapida nachází stále v předních blatnících a odkazuje na Fabii 2. generace. Jejich přesun do zpětných zrcátek by design také podpořil. Výše uvedené prvky v kombinaci s fyzickou modifikací produktu (přední nárazník a blatníky, zvýšení světlé výšky vozidla) a modernizací interiéru (nové potahy, dekory, modifikace ovládacích elementů) by byly hlavními komunikačními prvky faceliftu.

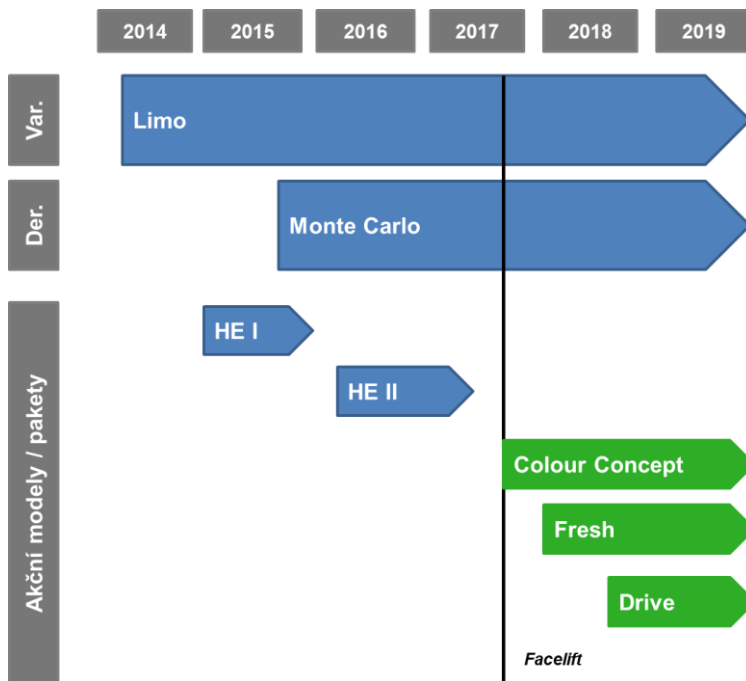
Jestliže premisou bude starší koncepce; tedy zhruba 7 letý PLC stávající generace, bylo by vhodné FL realizovat na začátku druhé poloviny. Vhodný termín je závěr kalendářního roku 2017, už i pro komunikaci výbav, jako je právě vyhřívaný volant. Unikátní možnost lakovat vůz dvoubarevně se střechou v černé metalíze, navíc s možností výběru, zda zpětná zrcátka ponechat v barvě vozu, by měla být dostatečně podpořena marketingovou komunikací. Po vzoru Fabie 3. generace se nabízí realizovat tzv. „Colour Concept“, který využívá stejné barvy pro střechu vozidla, vnějších zrcátek a hliníkových kol. Zde by paket vedle černé střechy a zrcátek obsahoval černě lakovaná 15“ kola Matone a černě lakovanou dekorativní lištu „Piano Black“ převzatou z akčního modelu Hockey Edition. Designový paket by byl dostupný pro všechny výbavové stupně v kombinaci s těmi exteriérovými barvami, jenž by byl povolené na základě rozhodnutí oddělení designu. Potenciální

kanibalizaci s derivátem Monte Carlo (ten nabízí černou střechu, vlastní unikátní 16“ černě lakovaná kola a další designové a komfortní prvky) by předešla repozice tohoto sportovně-designového derivátu. MC je postaveno na stupni Ambition a konečného zákazníka stojí relativně vysokých 126.000 RUB (zhruba 3x více než objemový akční model Hockey Edition). Ačkoliv bylo MC na trh nasazeno až na konci roku 2015, prvotní zájem je pod očekáváním. Řešením je nabídnout model jako vrcholnou specifikaci, kdy si zákazník nebude muset již připlácet za další položky, jako například parkovací senzory. Relativně vyšší cena pak bude lépe komunikovatelná.

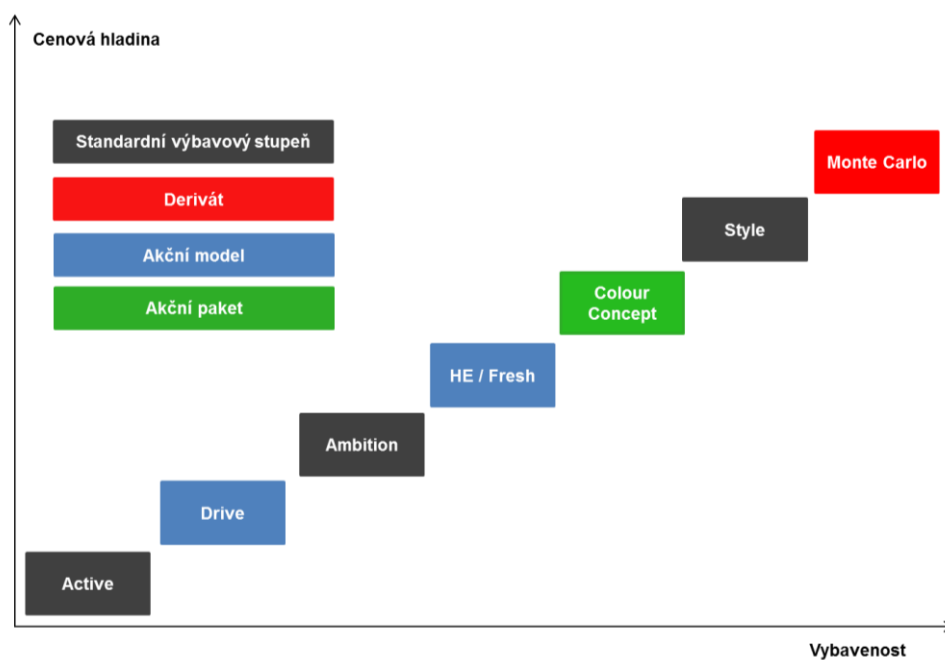
Akční modely

V únoru 2015 nasazený akční model (dále AM) Hockey Edition byl každou pátou objednanou specifikací tohoto kalendářního roku. Za těmito vysokými prodeji stojí jak masivní marketingová komunikace spojená s oblíbeným zimním sportem, tak poměr cena/výkon. HE sice navyšuje konečnou cenu, která z ceníkového pohledu leží v průměru o 15 % výše než konkurence, o dalších zhruba 40.000 RUB. Produktově se však akční model dostává na úroveň nevyššího výbavového stupně Style, a například přítomností 16“ kol ho dokonce překonává. Potvrdilo se, že cenovou deltu lze stáhnout vhodným produktovým rozšířením. Realizace podpory prodeje ve fázi růstu znatelně pomohlo modelu se dostat na 20% segmentový podíl.

Druhá polovina životního cyklu by měla být podpořena dvěma novými AM. První, Fresh, by nepřímo navázal na Hockey Edition. AM by byl kombinovatelný se všemi exteriérovými barvami a motorizacemi. Základ by představoval výbavový stupeň Ambition a navíc by zákazník obdržel zadní světlomety s LED SBBR, přední loketní opěrku, MaxiDOT, 16“ stříbrná hliníková kola, konektivitu SmartLink a parkovací senzory vzadu. Druhý AM, Drive, by pomohl před fází úpadku vložit fázi oživení, která by měla dopad také do mixu. Neboli by více zákazníků, kteří by upřednostňovali zákl. výbavový stupeň Active, dalo přednost tomuto akčnímu modelu. Drive by produkt zhodnotil o airbag spolujezdce, základní rádio Blues s USB konektivitou, přední mlhové světlomety (vedle přínosu z bezpečnostního hlediska mají pozitivní dopad do designu vozidla) a přední vyhřívaná sedadla. Blatníky vozidla by ozdobila 3D plaketka „Drive“. Taková specifikace by zvýšila atraktivitu modelu v jinak základní specifikaci při dalším prodeji, například v rámci sítě autobazarů.



Obr. 15 – Navrhnutý PLC současné generace Škoda Rapid na trhu RF
Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 16 – Hierarchie navržené produktové specifikace Škoda Rapid
Zdroj: Vlastní zpracování

Cílení zákazníků na poměrně striktně definovaný model usnadňuje plánování automobilky a optimalizuje vnitřní procesy, nevýhodou může být finanční výsledek

modelu (kalkulaci nebo rentabilitu akčních paketů tato diplomová práce neřeší), navyknutí zákazníků na de facto permanentní podporu prodeje, a nakonec potenciální zablokování realizace nových mimořádných výbav. Položky nevyskytující se (resp., které se nebudou vyskytovat) v akčních modelech a paketech nebudou velmi pravděpodobně schopny dosáhnout vyšších objemů a zajistit svoji rentabilitu. Kapitola o ruském automobilovém trhu zmínila vysoké plošné rozšíření slev. Charakteristika ruského zákazníka zase uvedla nepříliš velkou ochotu vlastní konfigurace. Nové designové nebo pokročilé komfortní a bezpečnostní prvky by automaticky měly najít místo ve výbavovém stupni Style. Zásadní neznámou tedy zůstává dopad výrazné podpory prodeje na finanční výsledek modelu.

3D Car Configurator

Posledním vysoce zajímavým faktem, který byl zjištěn u inovátorů na základě telefonického interview, je přítomnost webových stránek mezi hlavními třemi zdroji informací o automobilce, resp. její nabídce. Ruský importér transparentně udává skutečnou zákaznickou výhodu u akčních nabídek. Zákazník nemusí přeskakovat mezi plným ceníkem a slevu sám si dopočítávat. Na druhou stranu znatelný prostor ke zlepšení představuje webový konfigurátor. Akční modely, ačkoliv pro ně existují unikátní prostory v rámci webových stránek nebo vlastní ceníky, nejsou v konfigurátoru vyextenzované, tzn., z hlavní lišty si zákazník není schopen tento model konfigurovat. Zákazník si v případě Hockey Edition je nucen otevřít výbavový stupeň Ambition a hledat mezi standardní nabídkou mimořádných výbav. Extenze by v hierarchii konfigurátoru dosadila akční model na úroveň základního modelu a zákazník by pracoval se správnou, již filtrovanou, specifikací. Další nevyužitý potenciál webového konfigurátoru se skrývá v nepřítomnosti (nezačlenění) nabídky příslušenství. Tu má možnost importér spravovat autonomně na společnosti ŠA pomocí nástroje I-Set systému SPIDER, který slouží zjednodušeně napsáno jako produktová a cenová báze pro webový konfigurátor. Za pomocí I-Setu je importér schopen si nabídku rozšířit o vlastní nové položky. Ke každé položce si přiřadí unikátní objednávkový kód, název, zařazení do tzv. rodiny (každý vůz může obsahovat pouze jednu položku z dané rodiny, například není možné si objednat 2 různá rádia) a nakonec zákaznickou cenu. Po realizaci objednávky uvidí zákazník tuto položku mezi ostatními na faktuře. Otázku garance nebo montáže položek

z nabídky příslušenství je však nucen dealer zákazníkovi dostatečně a transparentně vysvětlit.

ZÁVĚR

Motorem dnešního globálního automobilového světa jsou alternativní pohony, autonomní řízení a konektivita. Tyto trendy lze vnímat jako důsledek měnícího se vztahu, především generace tzv. „Millenials“ k automobilismu, dále vzrůstající participací technologických gigantů (Google, Apple) na rozvoji komfortních funkcí vozidel a postupného zpřísnování pravidel pro emise výfukových plynů, případně vládní podpory vybraných států na nákup bezemisních automobilů. Pro zaběhlé automobilové producenty to představuje zásadní výzvu, jak využít současný vývoj trhu k dalšímu růstu, a zároveň neztratit i více než stoleté budování značky. Zákazníci totiž nenakupují pouze na základě analýzy produktové specifikace a ceny, ale namísto toho zvažují, jaké hodnoty daná značka vyjadřuje. Značka zároveň není pouze účinný marketingový nástroj pro vnější komunikaci, ale také nástroj k zajištění efektivní organizační struktury, a nakonec báze pro strategické rozhodování.

Automobilka ŠKODA AUTO a. s. drží silnou pozici v Ruské federaci i přes významný propad automobilového trhu. Tu značka, která reprezentuje kvalitu zpracování, chytrá řešení a prostornost, získala především až po hlubším přizpůsobení se lokálnímu trhu s optimálním marketingovým mixem. Lokalizace výroby umožnila snížit náklady a nabízet produkt za relativně konkurenceschopnou cenu. Dále za pozitivní externalitu lze považovat pozitivní PR, odvislé od nabídek práce pro místní výrobní závody, rozvoji dealerské sítě a řízení místních dodavatelských řetězců. Tržní podíl automobilky na začátku roku 2016 osciloval kolem hodnoty 4 %. Jádrem nabídky značky tvoří 2 zástupci z limuzín nižší střední třídy, kteří v součtu tvoří 40 % v segmentu, u něhož dosavadní vývoj vykazuje stagnaci až mírný propad v následujících letech. Automobilka by pro další rozvoj měla ve střednědobé budoucnosti nabídnout produkt ve dvou nejrychleji rostoucích segmentech ruského trhu: limuzín malých vozů a SUV všech tříd. SUV jsou zároveň globálně nejrychleji rostoucí segment, tzn., že značka by nemusela takový vůz realizovat pouze pro místní trh. Za oblibou těchto vozů stojí zpravidla výrazný design exteriéru a pocit bezpečí na základě robustnosti. Na druhé straně zákazníci jsou ochotni si za takový vůz připlatit relativně více než v případě hatchbacku nebo limuzíny v rámci stejné třídy.

Jak už bylo nastíněno v předchozím odstavci; vybíhající model Škoda Fabia druhé generace nahradila na trhu Ruské federace limuzína na hranici malých vozů a nižší střední třídy – Škoda Rapid. Právě analýza životního cyklu a následný návrh vhodných opatření modelu Rapid představují cíl této diplomové práce.

Diplomová práce mapuje užití značky Rapid v historických souvislostech. Poprvé šlo o model střední třídy z 30. a 40. let 20. století charakteristický nabídkou několika karosářskými variantami a dostupností 6 válcového agregátu. Podruhé se objevil v 80. letech jako sportovní 2+2 kupé, odvozený od modelů Škoda typu 742. Naposledy byla tato značka využita pro globální A-Entry projekt, sdružující 4 koncepty uzpůsobené pro lokální podmínky. Tyto koncepty se realizovaly v letech 2011 až 2014 jako cenově dostupnější alternativa k nejprodávanějšímu modelu značky - Škoda Octavia. Na technicky starším základě (části platformy se již objevily v předchozích modelech koncernu VW) nabízí kvalitní zpracování, jistý podvozek, objemný zavazadlový prostor a nadstandardní místo pro nohy zadních cestujících. Název tedy namísto sportovních ambicí reprezentuje nové CI-CD značky a růstový směr.

Škoda Rapid byl na trh RF uveden na jaře 2014 a hned v prvních měsících se model dostal do fáze růstu. V lednu roku 2016 prolomil hranici 20% segmentového podílu a lze odhadovat přechod do fáze zralosti. Fáze růstu byla podpořena, vedle opatřeních zhodnocujících produkt, také akčními modely jako forma podpory prodeje. Akční modely výrazně zlepšují cenovou pozici vůči konkurentům, kteří nabízejí jinak ve srovnatelných specifikacích spíše lepší výbavu a nižší zákaznickou cenu. 20% EBR akčního modelu Hockey Edition v roce 2015 svědčí o zákaznické skupině ochotné absolutně navýšit finální cenu, pokud dostanou designovou a komfortní výbavu odpovídající standardům nižší střední třídy. Základní výbava vozu a chybějící mimořádné výbavy z oblasti bezpečnosti nebo položky reagující na tržní specifika pasují vůz spíše mezi konkurenty ze segmentu malých vozů.

Případnou reorganizací realizovanou v dlouhém období směrem do nižšího segmentu by pro automobilku odkrylo potenciál značného navýšení celkovým objemů prodeje bez nutnosti zásadních investic do nových technologií. Za prvním faktem stojí segment s vyšším počtem zákazníků a růstové očekávání. Druhou skutečnost podporují nákupní požadavky zákazníků na vůz této třídy. Řešení v dlouhém období je doporučeno s ohledem na negativní důsledky rychlé reorganizace pro značku. Prudké

zlevnění by vyvolalo negativní ohlas u stávajících zákazníků a vyvolalo pochybnosti u těch potenciálních.

Diplomová práce může sloužit jako informační podklad pro rozhodování mladoboleslavské automobilky ve vztahu k projektům realizovatelných na trhu Ruské federace. Teoretická část poskytuje ucelený obraz o strategiích značek a manažerských možností v jednotlivých fázích životního cyklu. Finanční vyhodnocení jednotlivých návrhů opatření pak představuje možnosti rozšíření tohoto tématu. Další prostor k rozpracování skrývá téma Car Configurátoru a případná integrace dalších služeb, jako je nabídka operativního leasingu. Hlubší zkoumání zákaznických skupin by mohlo odhalit skutečné příčiny nefunkčnosti nabídky samostatných mimořádných výbav.

Seznam literatury

AL-ANI, T.: Android In-Vehicle Infotainment System (AIVI). *Diplomová práce*. Applied Science in Software and Knowledge Engineering, University of Otago, Nový Zéland, 2011. 106 s.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Dictionary. *ama.org* [online], 2015. [cit. 28. prosince 2015]. Dostupný z WWW: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>

ARAKAIN&DYMYTRY. Podzimní Tour 2014. *arakain.dymytry.cz* [online], 2015. [cit. 21. února 2016]. Dostupný z WWW: <<http://arakain.dymytry.cz/>>

APPLE. iOS 9 Feature Availability. *apple.com*. [online], 2016. [cit. 20. února 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.apple.com/ios/feature-availability/#siri>>

AUTO.CZ. Prodejci Hyundai si stěžovali na dovozce značky u ÚOHS. *auto.cz* [online], 1. 8. 2014. [cit. 24. dubna 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.auto.cz/prodejci-hyundai-si-stezovali-na-dovozce-znacky-u-uohs-82425>>

BUSINESSINFO. Rusko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled *apple.com*. [online], 1. 6. 2015. [cit. 25. března 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zakladni-charakteristika-teritoria-19083.html#sec3>>

CAAT. Center for Advanced Automotive Technology. HEV Levels. *autocaat.org* [online], 2015. [cit. 2. května 2016]. Dostupný z WWW: <http://autocaat.org/Technologies/Hybrid_and_Battery_Electric_Vehicles/HEV_Levels/>

CAMBRIDGE DICTIONARIES ONLINE. Infotainment. *dictionary.cambridge.org* [online], 2015. [cit. 2. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/infotainment>>

CIA. The World Factbook: Russia. *cia.gov* [online], 14. 3. 2016. [cit. 25. března 2016]. Dostupný z WWW: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>>

CHERNATONY, L.: *Značka: Od vize k vyšším ziskům*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2007-1.

COLLINS DICTIONARY. Brand. *collinsdictionary.com* [online], 2015. [cit. 28. prosince 2015]. Dostupný z WWW: <<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/brand>>

COWAN, R., HULTÉN, S.: Escaping Lock-in: the Case of the Electric Vehicle. *cgl.uwaterloo.ca* [online], 1996. [cit. 2. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.cgl.uwaterloo.ca/~racowan/escape.html>>

CYGANOV, S.: Nissan Almera: почти Logan, но лучше. *zr.ru* [online], 5. 8. 2014. [cit. 18. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.zr.ru/content/articles/686826-nissan-almera-pochti-logan-no-luchshe/>>

DE PELSMACKER, P., GEUENS M., VAN DER BERGH, J.: Marketing Communication: A European Perspective. 4. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2010. 660 s. ISBN 978-0-273-72138-3

DVOŘÁK, F.: Prozkoumali jsme do detailu Škodu Rapid, nový rodinný sen Čechů. *auto.idnes.cz* [online], 12. 7. 2012. [cit. 8. května 2016]. Dostupný z WWW: <http://auto.idnes.cz/test-skoda-rapid-02r-/auto_testy.aspx?c=A120601_111544_automoto_fdv>

E15.CZ: Škoda Auto vykázala rekordní zisk přes 19 miliard a shání nové pracovníky. *zpravy.e15.cz* [online], 16. 3. 2016. [cit. 17. března 2016]. Dostupný z WWW: <<http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/skoda-auto-vykazala-rekordni-zisk-pres-19-miliard-a-shani-nove-pracovniky-1280134>>

Ernst&Young: An overview of the Russian and CIS automotive industry. *ey.com* [online], březen 2013. [cit. 22. března 2016]. Dostupný z WWW: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/An_overview_of_the_Russian_and_CIS_automotive_industry/\\$FILE/An_overview_of_the_Russian_and_CIS_automotive_industry-March_2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/An_overview_of_the_Russian_and_CIS_automotive_industry/$FILE/An_overview_of_the_Russian_and_CIS_automotive_industry-March_2013.pdf)>

EHSANI, M.; GAO, Y.; EMADI, A.: *Modern Electric, Hybrid Electric, and Fuel Cell Vehicles: Fundamentals, Theory, and Design, Second Edition*. 2. vydání. Boca Raton: CRC Press, 2010. 557 s. 978-1-4200-5398-2

GHERASIM, A. Product life cycle approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition* 15(2), 2011. [cit. 24. dubna 2016]. Dostupný z WWW: <<http://search.proquest.com/docview/1115595419?accountid=149301>>

GKS. Russia in figures. *gks.ru*. [online], 2015. [cit. 25. března 2016]. Dostupný z WWW:

<http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/figures/population/>

GROW, K. Bono Apologizes for Forcing U2's 'Songs of Innocence' on iTunes Users. *rollingstone.com* [online], 24. 4. 2016. [cit. 24. dubna 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.rollingstone.com/music/news/bono-apologizes-for-forcing-u2s-songs-of-innocence-on-itunes-users-20141015>>

HORČÍK, J.: Škoda Auto strmě roste, představila novou strategii. *hybrid.cz* [online], 14. 2. 2011. [cit. 17. března 2016]. Dostupný z WWW: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>

HYUNDAI: Solaris. *hyundai.ru*. [online], listopad 2015. [cit. 21. listopadu 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.hyundai.ru/Solaris>>

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670

JANKOVSKÝ, J.: Podpora prodeje produktu Škoda Fabia. *Bakalářská práce*. Program Ekonomika a management, ŠKODA AUTO Vysoká škola v Mladé Boleslavi, 2013. 63 s.

KABYŠEV, V.: Volkswagen Polo седан: длительный тест. *auto.mail.ru* [online], 13. 4. 2011. [cit. 18. května 2016]. Dostupný z WWW: <https://auto.mail.ru/article/34036-volkswagen_polo_sedan_dlitelnyi_test_itogi/>

KAMEŠ, J.: *Alternativní pohony automobilů*. 1. vydání. Praha: BEN-Technická literatura, 2004. 231 s. ISBN 80-7300-127-6

KARMAŽIN, B.: Příčiny a dôsledky pádu cien ropy na prelome rokov 2014 a 2015. *nbs.sk*. [online], březen 2015. [cit. 17. května 2016]. Dostupný z WWW: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/_PUBLIK_NBS_FSR/Biatec/Rok2015/03-2015/02_biatec_3-15_karmazin.pdf>

KELLER, K. L.: *Strategické řízení značky*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KIA: Rio. *kia.ru*. [online], listopad 2015. [cit. 21. listopadu 2015]. Dostupný z WWW: <<https://www.kia.ru/models/rio/desc/>>

KISSANE, D. Seznam Takes on Google in the Czech Republic. *doz.com*. [online], 5. 8. 2016. [cit. 20. února 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.doz.com/search-engine/seznam-search-engine>>

KOTLER, P., KELLER, K., L.: *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G.: *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KPMG: Global Automotive Executive Survey 2016. *kpmg.com* [online], leden 2016. [cit. 29. března 2016]. Dostupný z WWW: <<http://kpmg.com/gaes2016>>

KUKAČKA, K. Návrh nových prvků aktivní a pasivní bezpečnosti osobních automobilů užívaných seniory. *Diplomová práce*. Dopravní fakulta Jana Pernera, Univerzita Pardubice, Pardubice, 2015. 96 s.

LASKOV, D.: Длительный тест Hyundai Solaris: все ли проблемы решил рестайлинг? *auto.mail.ru* [online], 8. 7. 2012. [cit. 18. května 2016]. Dostupný z WWW: <https://auto.mail.ru/article/56082-dlitelnyi_test_hyundai_solaris_vse_li_problemy_reshil_restailing/>

MERCEDES-BENZ Česká republika s.r.o.: Konfigurátor. *Mercedes-benz.cz* [online], 13. 3. 2016. [cit. 13. března 2016]. Dostupný z WWW: <http://www.mercedes-benz.cz/content/czechia/mpc/mpc_czechia_website/czng/home_mpc/passengercars.html>

MIHÁLIK, M.: Škoda Rapid zlevnila na 269 900 Kč, rozšíření výbavy zjevně nestačilo. *autoforum.cz* [online], 19. 1. 2013. [cit. 8. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.autoforum.cz/predstaveni/skoda-rapid-zlevnila-na-269-900-kc-rozsireni-vybavy-zjevne-destacilo/>>

NAGLE, T, HOGAN, J. E., ZALE, J.: *The Strategy and Tactics of Pricing: A guide to growing more profitably*. 5. vydání. New Jersey: Pearson Education, 2011. 350 s. ISBN 987-0-13-254613-3

NASDAQ: Crude Oil. *nasdaq.com*. [online], 18. 5. 2016. [cit. 18. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.nasdaq.com/markets/crude-oil.aspx?timeframe=5y>>

NISSAN: Nissan Almera. *nissan.ru*. [online], listopad 2015. [cit. 21. listopadu 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.nissan.ru/RU/ru/vehicle/city-cars/almera.html>>

NME. Millennials push 2015 vinyl sales to 26-year high in US. *nme.com* [online], 2015. [cit. 28. prosince 2015]. Dostupný z WWW: <<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/brand>>

OLINS, W.: *O značkách*. 1. vydání. Praha: Argo, 2009. 253 s. ISBN 978-80-257-0158-3.

OXFORD DICTIONARIES. Brand. *oxforddictionaries.com* [online], 2015. [cit. 28. prosince 2015]. Dostupný z WWW: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/learner/brand>>

PWC. Russia's automotive market in 2012: performance and outlook. *pwc.ru* [online], 22. 1. 2013. [cit. 22. března 2016]. Dostupný z WWW: <<https://www.pwc.ru/en/automotive/assets/2013-automotive-press-briefing-eng.pdf>>

PWC. Russian passenger car and commercial vehicle market: 2015 results and outlook. *pwc.ru* [online], únor 2016. [cit. 17. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.ru/en/automotive/publications/assets/auto-market-feb-16l.pdf>>

ROSMANN, R. E.: The Effect of Vehicular Emissions on Human Health. *teachers.yale.edu* [online], 8. 7. 2009. [cit. 2. května 2016]. Dostupný z WWW: <http://teachers.yale.edu/curriculum/search/viewer.php?id=initiative_08.07.09_u>

SDA. Svaz dovozců automobilů. *portal.sda-cia.cz* [online], 4. 4. 2016. [cit. 24. dubna 2016]. Dostupný z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#rok=2016&mesic=3&kat=OA&vyb=ktg&upr=&obd=r&jine=false&ang=CZ&str=nova>>

SERGEJEV, A.: Выбираем Volkswagen Polo: игра на повышение. *zr.ru* [online], 22. 10. 2015. [cit. 18. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.zr.ru/content/articles/822165-vybiraem-volkswagen-polo-igra-na-povyshenie/?page=1>>

SERGEJEV, A.: Покупаем Kia Rio: уже большой, еще не взрослый. zr.ru [online], 23. 7. 2015. [cit. 18. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.zr.ru/content/articles/792280-pokupaem-kia-rio-uzhe-bolshoj-eshhe-ne-vzroslyj/>>

SHARP, B.: *How Brands Grow: What Marketers Don't Know*. 1. vydání. Melbourne: Oxford University Press, 2010. 246 s. ISBN 978-01-955-7356-5.

SMOLJANOV, D.: Длительный тест Kia Rio. Подводим итоги. auto.mail.ru [online], 17. 5. 2012. [cit. 18. května 2016]. Dostupný z WWW: <https://auto.mail.ru/article/37166-dlitelnyi_test_kia_rio_podvodim_itogi/>

ŠIKL, P.: Škoda Rapid 1.2 MPI – základní kámen. autorevue.cz [online], 26. 5. 2013. [cit. 8. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.autorevue.cz/test-skoda-rapid-12-mpi--zakladni-kamen/ch-48076#articleStart>>

ŠKODA AUTO a. s.: Asistenční systémy. *skoda-auto.cz* [online], 2016. [cit. 2. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoda-auto.cz/models/nova-octavia/asistencni-systemy>>

ŠKODA AUTO a. s.: Originální díly. *skoda-auto.cz* [online], 2015. [cit. 30. prosince 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoda-auto.cz/mam-vuz-skoda/originalni-dily/sortiment>>

ŠKODA AUTO a. s.: Nová ŠKODA Fabia. *skoda-auto.cz* [online], 2015. [cit. 1. března 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoda-auto.cz/models/nova-fabia/prehled>>

ŠKODA AUTO a. s.: Výroční zpráva 2012. *skoda-auto.com* [online], 7. 3. 2013. [cit. 11. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2012.pdf>>

ŠKODA AUTO a. s.: Výroční zpráva 2014. *skoda-auto.com* [online], 10. 3. 2015. [cit. 14. března 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>>

ŠKODA AUTO a. s.: Výroční zpráva 2016. *skoda-auto.com* [online], 28. 4. 2016. [cit. 11. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoda->

auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>

ŠKODA AUTO RUSSIA: Конфигуратор ŠKODA AUTO. *skoda-avto.ru* [online], 19. 5. 2016. [cit. 19. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://cc-cloud.skoda-auto.com/rus/rus/ru-ru>>

ŠKODA AUTO RUSSIA: Технические характеристики, комплектации и цены ŠKODA Rapid. *skoda-avto.ru* [online], listopad 2015. [cit. 21. listopadu 2015]. Dostupný z WWW: <<http://www.skoda-avto.ru/models/rapid/pricelist>>

ŠUMAN-HREBLAY, M: Dvě století českých automobilů. 1. vydání. Brno: CPress, 2016. 160 s. ISBN 978-80-264-1031-7.

TUČEK, J.: Škoda Rapid 2200 – Zapomenuté šestiválce. *automobilrevue.cz* [online], 13. 6. 2012. [cit. 18. května 2016]. Dostupný z WWW: <http://www.automobilrevue.cz/rubriky/automobily/historie/skoda-rapid-2200-zapomenute-sestivalce_41185.html>

WENDLER, L.: 2016 Chevrolet Volt Plug-In Hybrid. *caranddriver.com* [online], leden 2015. [cit. 2. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.caranddriver.com/chevrolet/volt>>

VOLKSWAGEN AG: Factbook 2012. *volkswagenag.com* [online], 1. 2. 2015. [cit. 4. května 2016]. Dostupný z WWW: <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/themes/2012/02/MQB.html>

VOLKSWAGEN RUSSIA: Volkswagen Polo Технические характеристики и прайс-листы. *volkswagen.ru* [online], listopad 2015. [cit. 21. listopadu 2015]. Dostupný z WWW: <<http://www.volkswagen.ru/ru/models/polo/information-and-pricing.html>>

XE: XE Currency Charts (USD/RUB). *xe.com* [online], 18. 5. 2016. [cit. 18. května 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=RUB>>

YOHN, D. L.: *What Great Brands Do: The Seven Brand-Building Principles That Separate the Best from the Rest*. 1. vydání. New York: John Wiley & Sons, 2014. 272 s. ISBN 978-1-118-61125-8

ZOELLER, S.: How Mercedes-Benz Uses Marketing Segmentation. *stephenzoeller.com* [online], 4. 12. 2015. [cit. 13. března 2016]. Dostupný z WWW: <<http://www.stephenzoeller.com/how-mercedes-benz-and-german-luxury-car-brands-use-marketing-segmentation/>>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Tržby ŠKODA AUTO a.s. v letech 2007 až 2015 (v mil. Kč)	33
Obr. 2 Dodávky zákazníkům ŠKODA AUTO a.s. v letech 2007 až 2015 (v tis. ks)	34
Obr. 3 Tržby ŠKODA AUTO a.s. v letech 2007 až 2015 (v mil. Kč)	37
Obr. 4 Vývoj směnného kurzu RUB/USD	40
Obr. 5 SWOT analýza trhu RF	41
Obr. 6 Vývoj ruského automobilového trhu (celkový počet prodaných automobilů)	42
Obr. 7 Vývoj ceny ropy (Crude) za barel v USD	43
Obr. 8 Vývoj ruského automobilového trhu (podíl jednotlivých segmentů na celkovém trhu)	45
Obr. 9 Vývoj prodejů automobilů Škoda Auto a tržního podílu značky	46
Obr. 10 Vývoj prodejů jednotlivých modelů Škoda Auto na ruském trhu	47
Obr. 11 Podíl jednotlivých modelů Škoda Auto na prodejích značky v rámci ruského trhu	48
Obr. 12 Škoda Rapid 2200 s šestiválcovým motorem	51
Obr. 13 Vývoj dodávek zákazníkům a segmentového podílu modelu Škoda Rapid	54
Obr. 14 Škoda Rapid v metalické barvě stříbrná Leaf s černě lakovanou střechou	56
Obr. 15 SWOT analýza modelu Rapid	63

Seznam tabulek

Tab. 1 Ekonomické ukazatele a obchodní bilance Ruské federace	39
Tab. 2 Porovnání modelu Škoda Rapid s konkurencí	58
Tab. 3 Cenový index modelu Rapid s tržním odhadem očišťovacích hodnot	62

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Jiří Jankovský		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Životní cyklus vybraného produktu ŠKODA na ruském trhu		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	82		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá vybranou oblastí marketingové strategie ŠKODA AUTO a. s. na trhu Ruské federace. Cílem práce je analyzovat životní cyklus stěžejního produktu automobilky, liftbacku Škoda Rapid. Výstupem je definice aktuální pozice modelu v rámci produktového a cenového mixu.</p> <p>Práce kombinuje teoretické poznatky v tématu, jako strategie značek nebo životní cyklus produktu, s analýzou sekundárních dat z ruského automobilového trhu, segmentovým vývojem, a produktovou a cenovou analýzu konkurence.</p> <p>V závěru práce jsou navržena opatření pro zajištění konkurenceschopnosti modelu v druhé polovině životního cyklu s ohledem na stabilní rozvoj značky.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Škoda Rapid, Ruská federace, automobilový trh, životní cyklus produktu, strategie značky, akční model, SWOT analýza		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ano			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Jiří Jankovský		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Product life cycle of a chosen ŠKODA product on the Russian automotive market		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	82		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The diploma thesis focuses on the chosen field of the marketing strategy of ŠKODA AUTO a. s. on the Russian Federation market. The aim of the thesis is to analyse a life cycle of the core product of the automotive producer, liftback Škoda Rapid. Definition of the current position within product and price mix is the output.</p> <p>The thesis combines theoretical knowledge in topics as brand strategy or product life cycle with the analysis of a secondary data from Russian automotive market, segment evolution and the product and price analysis of the competitors.</p> <p>The conclusion gives the recommendation for ensuring the competitiveness of the model within the second half of the product life cycle considering the stable development of the brand.</p>		
KEY WORDS	Škoda Rapid, Russian Federation, automotive market, product life cycle, brand strategy, action model, SWOT analysis		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Yes			