

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

**ANALÝZA ZISKOVOSTI ŠKODA AUTO A.S.
NA PŘÍKLADU KONKRÉTNÍCH TRHŮ**

Bakalářská práce

Martin KOZEL

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.

V tištěné verzi závěrečné práce tento list vyjměte a nahradte zadáním závěrečné práce. V elektronické verzi práce zde vložte oskenované zadání se všemi podpisy.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ), směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 10. 12. 2019

Mým potěšením je na tomto místě uvést poděkování odpovědnému vedoucímu stáže panu Ing. Stanislavu Pekaři za odborné vedení závěrečné práce a věnovanému času a dalším kolegům z oddělení Mezinárodního prodeje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., kteří mi pomohli ke zdárnému zvládnutí dané problematiky.

Obsah

Úvod.....	8
1 Marketing v organizaci.....	9
1.1 Produkt.....	10
1.1.1 Komplexní chápání produktu	10
1.1.2 Cyklus životnosti produktu	12
1.1.3 Management produktového mixu.....	16
1.1.4 Customizace produktu	17
1.1.5 Internacionalizace produktového mixu.....	18
1.2 Cena.....	20
1.2.1 Tvorba cen.....	20
1.2.2 Cenové strategie při zavádění nových produktů na trh.....	22
1.2.3 Cenové strategie produktového mixu	23
1.2.4 Změny cenových relací	24
1.2.5 Internacionální cenové strategie	26
2 Podnikatelská činnost ŠKODA AUTO a.s.....	28
2.1 Profil společnost ŠKODA AUTO a.s.....	28
2.1.1 Strategie společnosti ŠKODA AUTO a.s.	29
2.1.2 Produktové portfolio ŠKODA AUTO a.s.....	29
2.2 Výroba a prodej vozů ŠKODA AUTO a.s.	30
2.2.1 Výroba vozů v roce 2018	31
2.2.2 Prodej vozů v roce 2018	32
3 Cíl praktické části a metodika	35
4 Analýza ziskovosti na konkrétních trzích	36
4.1 Objemová analýza prodaných vozů	36
4.1.1 Struktura prodeje nových vozů	36
4.1.2 Struktura výbavových stupňů u prodaných vozů	37
4.1.3 Komplexita pohonných jednotek prodaných vozů	39
4.2 Analýza ziskovosti prodeje nových vozů	47
4.2.1 Podíl modelů na ziskovosti z prodeje nových vozů.....	48
4.2.2 Podíl výbavových stupňů na ziskovosti z prodeje nových vozů	49
4.2.3 Podíl příplatkové výbavy na profitu z prodeje nových vozů	51
5 Vlastní doporučení a návrh na zlepšení ziskovosti na stěžejním trhu	53
Závěr	55

Seznam literatury	56
Seznam obrázků a tabulek	58
Seznam příloh	60

Seznam použitých zkratek a symbolů

4C	Consumer, Cost, Convenience, Communication
4P	Product, Price, Promotion, Place
AG	Automatic Gearbox
EU	Evropská unie
kW	kilowatt
LED	Light Emitting Diode
SRE	Saugrohreinspritzung
SUV	Sport Utility Vehicle
TDI	Turbocharged Direct Injection
TFSI	Turbo Fuel Stratified Injection
TSI	Twincharger/Turbo Stratified Injection
WLTP	Worldwide Harmonized Light Vehicle Test Procedure

Úvod

Evropský automobilový průmysl zažívá v posledních letech velmi těžké chvíle. Tyto chvíle byly v posledních letech zapříčiněné především geologickými konflikty, ke kterým přispěla především obchodní válka mezi Spojenými státy americkými a Čínou nebo nejistota ohledně vystoupení Velké Británie z Evropské unie. Činnost automobilových producentů také velmi ovlivnil příchod nové metodiky měření emisí spalovacích motorů WLTP, která si vyžádala vynaložení nemalých finančních prostředků do inovací v oblasti elektromobility, digitalizace a dalších nových technologií.

Navzdory všem nástrahám, se kterými se aktuálně v posledních letech setkává celý automobilový průmysl, dosáhl tradiční český automobilový producent značka ŠKODA v roce 2018 prodejního rekordu. Tento rekord čítá čtvrt druhého milionu dodaných vozů zákazníkům napříč všemi odbytovými trhy společnosti.

Turbulentní doba v oblasti automobilového průmyslu a stále zvyšující se tlak na rozšiřování produktových řad je ovšem neodmyslitelně spojen s navyšováním nákladů na investice, a proto je důležité i pro společnost ŠKODA AUTO a.s. co nejefektivnější práce s produktovým mixem společnosti.

Struktura bakalářské práce je členěna do dvou hlavních částí – teoretické a praktické části.

Úkolem teoretické části této bakalářské práce je popsat práci s marketingovým mixem v produktové a cenové rovině. Zpracovaný marketingový základ této části bakalářské práce představuje nejdůležitější oblasti pro práci s produktem, které jsou důležité pro jeho úspěch na trhu.

V praktické části bakalářské práce je v úvodu krátce představena podnikatelská činnost společnosti ŠKODA AUTO a.s. Hlavní část bakalářské práce je zaměřena na komparační analýzu konkrétních ukazatelů stěžejních oblastí práce s produktem na třech konkrétních trzích. Na základě zjištěných odlišností v oblasti práce s produktem na daných trzích jsou v poslední části uvedeny konkrétní návrhy pro zlepšení v klíčových oblastech práce s produktem na stěžejním trhu.

1 Marketing v organizaci

Tato kapitola je určena k detailnímu vymezení stěžejních pojmů v souvislosti s marketingovým mixem, který tvoří teoretický základ této bakalářské práce. Kapitola se zabývá zejména produktem jako takovým, jeho jednotlivými vrstvami, životním cyklem, produktovými řadami, individualizací produktu a mezinárodní úrovní strategického řízení produktu.

Strategické nástroje pro pružnou reakci firem na konkrétních trzích jsou zakotveny právě ve zmíněném marketingovém mixu, jakožto v jednom ze základních prvků moderního marketingu. Tyto nástroje jsou nejčastěji označovány zkratkou 4P a představují soubor čtyř proměnných: produkt, cena, distribuce a komunikační politika (Kotler a Armstrong 2004).

Podle Solomona, Marshalla a Stuarta (2006) jsou na sobě navíc jednotlivé proměnné zcela závislé a jejich ideální kombinace přináší firmám ten nejlepší způsob, jakým lze prezentovat zboží nebo službu zákazníkům na konkrétních trzích.

Z důvodu dnešní mnohotvárnosti a šíři marketingu již však klasická koncepce 4P nepředstavuje dostatečně reprezentující soubor nástrojů, a proto dochází k její aktualizaci a autoři nově přicházejí s proměnnými lidmi, procesy, programy a výkony (Kotler a Keller 2013).

Kotler (2007) dále připomíná, že koncepce 4P bere v úvahu pouze pohled prodávajícího, a tudíž je potřeba vnímat celou problematiku také z pohledu zákazníka. Pro tyto účely se v moderním pojetí marketingu používá koncepce 4C. Proměnné koncepce 4C odrážejí potřeby a přání zákazníka, celkové náklady na straně zákazníka, které mu vznikají při koupi produktu, samotnou dostupnost produktu a intenzivní oboustrannou komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím.

I přestože jsou na sobě všechny výše zmíněné proměnné zcela závislé, tato bakalářská práce se zabývá v následujících kapitolách z důvodu přesahu proměnných distribuce a komunikační politika do tématu pouze proměnnými produkty a cenami.

1.1 Produkt

Solomon, Marshall a Stuart (2006) definují produkt jako cokoli, co je v rámci směny nabízeno k prodeji. Produktem může být tedy zboží, služba, myšlenka, místo nebo osoba.

Reprezentativnější definice pojmu produkt ovšem zní jako „cokoliv, co může být nabízeno na trhu pro uspokojení přání či potřeby, od hmotných statků přes služby, zážitky, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace a myšlenky.“ (Kotler a Keller 2013, s. 807).

Nicméně k výše uvedeným definicím je nutné dodat, že přání a potřeby mohou být velmi specifické a produkt nelze vnímat jen z pohledu jeho užitných vlastností. Naopak každý produkt by si v sobě měl nést určité charakteristiky životního stylu, osobnosti uživatele nebo uznávané kulturní hodnoty budoucích kupujících (Světlík 2003).

Dle Přikrylové a Jahodové (2010) zohledňuje kupující při výběru produktu jeho přidanou hodnotu, která může mít podobu úspory, lepšího pocitu, společenského respektu, násobení užítku dříve zakoupeného zboží atd.

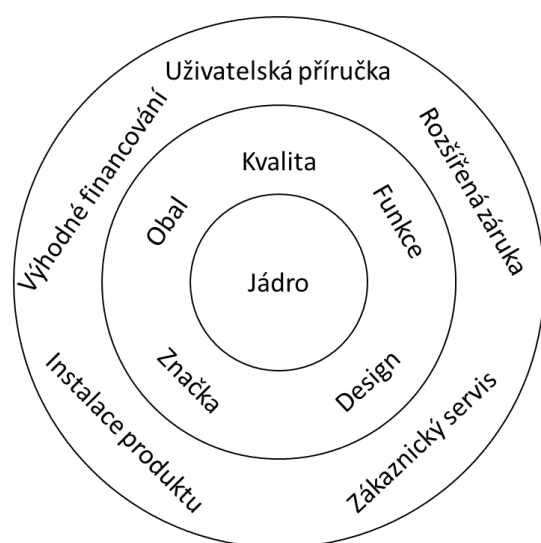
K ideální situaci dochází tehdy, když je produkt vnímán identicky jak ze strany prodávajícího, tak ze strany kupujícího. V takovém případě je možné tvrdit, že prodávající odhadl veškerá přání a potřeby kupujícího. Různé skupiny uživatelů mohou ovšem chápat produkt odlišně. Například někdo může považovat automobil pouze jako nezbytný dopravní prostředek, jiný zase jako symbol prestiže (Jakubíková 2013).

1.1.1 Komplexní chápání produktu

V dnešním marketingu je produkt, jako takový, chápán mnohem komplexněji. Produkty se stávají čím dál více obchodovatelnými, a proto se prodávající snaží přibalit ke svému produktu také jeho vyšší přidanou hodnotu. Vodítkem k úspěchu je vzbouzet v zákaznících různé druhy zážitků spojené s užitím produktů a sami prodávající jsou si toho dobře vědomi. Je důležité chápat, že kupující očekávají více než pouhé fyzické produkty a budoucí užítky z nich. Jejich koupí totiž získávají jisté prožitky (Kotler a Armstrong 2004).

„Produkt je z pohledu marketingu souborem vlastností včetně balení, jména, značky, výhod, jež nabízí, a dalších rysů, nikoli pouze fyzickým zbožím“ (Jakubíková 2012, s. 192).

Dle Kotlera (2007) i Zamazalové (2010) lze produkt rozdělit do třech na sebe navazujících vrstev, z nichž každá zvyšuje přidanou hodnotu produktu pro kupujícího. Nejnižší úroveň tohoto modelu je jádro představující základní produkt, který jako základní stavební kámen odpovídá na otázku: „Co opravdu získává kupující při koupi produktu?“ Jádro také definuje základní výhody, které vznikají kupujícímu z užívání a vlastnění produktu. Střední úroveň modelu tvoří skutečný produkt neboli vlastní produkt, zastávající neméně důležitou roli při plánování. Vlastní produkt disponuje až pěti obohacujícími charakteristikami produktu v podobě úrovně kvality, funkce, designu, názvu značky a samotného obalu produktu. Celý produkt je zabalen do vnější vrstvy reprezentované rozšířeným produktem. Ten by měl kupujícímu přinášet komplexní zákaznickou podporu po zakoupení produktu, a to nejen servis v době záruční lhůty. Dalšími příklady rozšířeného produktu mohou být kupříkladu uživatelské příručky, které jsou součástí balení, rozšířená záruka nebo možnost využití infolinek, na které se mohou kupující obracet s nejrůznějšími dotazy v souvislosti s produktem. Rozšířený produkt může být navíc v dnešním prostředí zárukou konkurenceschopnosti, neboť jeho vhodné nastavení je pro kupujícího skoro stejně důležité jako samotná podoba produktu. Jednotlivé úrovně produktu jsou vyobrazeny na obr. č. 1.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. č. 1 – Komplexní struktura produktu

Z pohledu automobilového průmyslu představuje jádro, tedy základní produkt, mnoho výhod z užívání automobilu. Pro někoho nabízí automobil základní výhodu rychlého a pohodlného přesunu z bodu A do bodu B, jiní naopak touží po výhodách produktu šitých na míru. Výhody šité na míru vyhledávají většinou náročnější kupující a jde například o adrenalinovou jízdu ve sportovním nebo terénním automobilu. K základnímu užitku je nesmírně důležitá i střední úroveň, tedy vlastní produkt, k níž patří na příkladu automobilu zdvihový objem motoru, lak karoserie, kvalita a provedení exteriéru a interiéru, velikost, image, základní a příplatková výbava, název modelu nebo kvalita dílenského zpracování. Důležitou roli při výběru automobilu hraje dále rozšířený produkt, představitel vnější vrstvy produktu. Automobiloví producenti nejčasněji nabízejí jako rozšířený produkt návody k obsluze, bezplatný servis v záruční lhůtě a s ním spojenou síť autorizovaných servisních míst, výhodné financování, zákaznickou linku a další akční výhody spojené s koupí nového automobilu (Solomon, Marshall a Stuart 2006).

1.1.2 Cyklus životnosti produktu

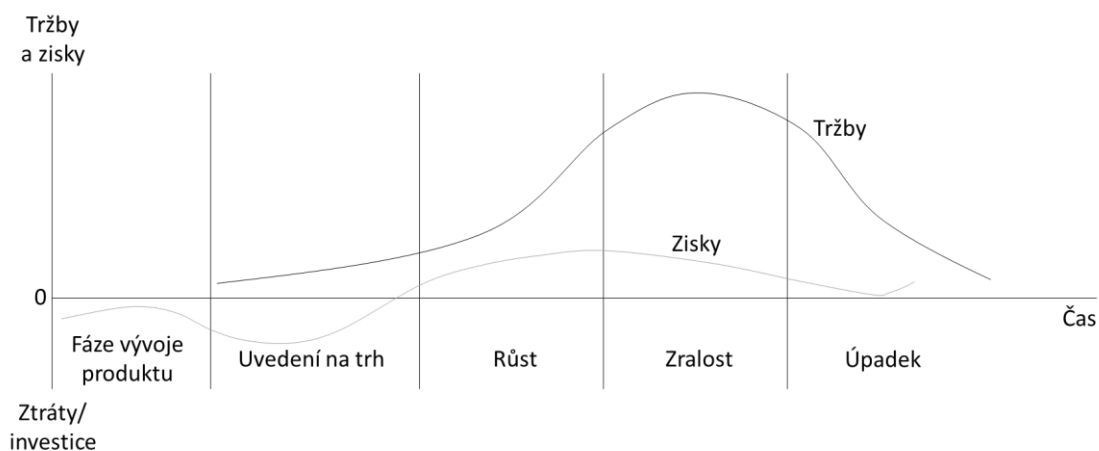
Podobně, jako u živých organismů, lze zaznamenávat u produktu jeho jednotlivé fáze vývoje „života“. Fáze jsou celkem čtyři a každá z nich přináší specifické příležitosti, ale i hrozby za účelem dosažení ziskovosti. Konkurenční prostředí se po celou dobu životnosti produktu vyvíjí, a proto je důležité během jednotlivých etap životnosti produktu měnit marketingové strategie (Jakubíková 2013).

„Životní cyklus je idealizovaný k času vztahený model tržní reakce. Model životního cyklu výrobku vyjadřuje tržní životnost výrobku, tedy dobu, po kterou je výrobek prodáván, a rozsah prodejů v závislosti na čase“ (Boučková 2003, s. 150).

Dle Foreta (2012) je cyklus životnosti produktu nejčastěji dělen do čtyř fází: fáze zavádění, fáze růstu, fáze zralosti a fáze úpadku. Jednotlivé etapy jsou si odlišné složením vynaložených nákladů, objemem a vývojem prodejů, mírou ziskovosti a v neposlední řadě výběrem vhodných marketingových strategií. Jednotlivé fáze znázorňuje obr. č. 2.

Horáková (2003) uvádí čtyři klíčové předpoklady pro cyklus životnosti produktu. První předpoklad je založen na tvrzení, že každý produkt má omezenou životnost. Druhý předpoklad říká, že veškeré prodeje produktu jsou doprovázené v jednotlivých stádiích vývoje produktu odlišnými průvodními jevy. Dalším

předpokladem je zisk, který se jednotlivých fázích vývoje produktu mění. Poslední předpoklad upozorňuje na použití rozdílných strategií v jednotlivých fázích vývoje produktu.



Zdroj: Kotler 2007, Vlastní zpracování

Obr. č. 2 – Cyklus životnosti produktu

Kotler (2007) ve své koncepci cyklu životnosti definuje také ranou fázi vývoje produktu a jeho koncept tedy počítá s pěti fázemi: fáze vývoje produktu, fáze uvedení na trh, fáze růstu, fáze zralosti a fáze úpadku. Raná fáze vývoje produktu spočívá zrozením myšlenky nového produktu a pokračuje snahou o její rozvíjení a realizaci. V průběhu vývoje nového produktu firmy generují nulové tržby, a naopak investice do nového produktu vzrůstají.

Na samotný trh vstupuje produkt ovšem až poté, kdy je dokončen kompletní vývoj a všechny ostatní přípravné práce s ním spojené. V takovém případě se jedná o fázi zavádění produktu spojenou s nízkým povědomím o výrobku a žádnými zkušenostmi kupujících s jeho využitím. V tomto období prodávající generují zpravidla minimální tržby a de facto nulové zisky. Na druhé straně je nutností vynakládat vysoké částky na veškeré marketingové aktivity, které jsou spojené se zaváděním produktu. Během tohoto období je produkt vystaven značné míře rizika v tom smyslu, jestli se dokáže uchytit na trhu a oslovit potřebnou skupinu kupujících. Navíc musejí prodávající během této etapy neustále pracovat na zdokonalování produktu a eliminovat jeho vady a nedostatky. Proávající se potýkají dále s nutným zdokonalováním technologií výroby a zvýšenou spoluprací a komunikací s dodavateli i odběrateli.

Následuje fáze růstu produktu, kdy zaznamenávají prodávající kontinuální růst prodeje a přechod ze ztráty na zisk. Na již kupujícími známém trhu se ovšem začínají objevovat konkurenční výrobky, které jsou mnohdy napodobeninami, čímž šetří konkurenci vynaložené náklady a čas na jejich vývoj, a tudíž vstupují na trh s podstatně nižší cenou.

Fáze zralosti je stěžejním obdobím produktu, která je rozhodující pro obchodní úspěch prodávajícího. Prodávající během této fáze vynakládá nejmenší náklady na marketingové aktivity a výrobu produktu, zároveň ale musí obstát v konkurenčním boji s napodobeninami ostatních prodávajících. Zisky během tohoto období obvykle dosáhnou svého maxima a začínají pomalu klesat. Tržby se v závěru zralosti začínají blížit svému maximu. Kupující jsou často nuceni zlevnit své zboží, čímž se stává produkt dostupnějším pro širší spektrum kupujících.

S nástupem úpadku produktu prodávající dosahují zpravidla maxima tržeb, které se začínají odrážet od pomyslného stropu, a je očekáván jejich pokles. Klesající zisky se postupem času přibližují k nule, v krajních případech přechází ve ztrátu. Trh je neustále obohacován o nové a mnohdy lepší produkty. Veškeré marketingové aktivity na podporu prodeje se stávají prakticky zbytečnými, prodávajícím se vyplatí investovat pouze do podpory prodeje. V této fázi je doporučeno postupné stahování produktu, případně jeho stahování na méně náročné a rozvinuté trhy. Kupující by se měli především orientovat na příchod nástupce produktu tak, aby došlo k plynulému navázání produktového portfolia (Foret 2012).

Vzhledem ke stárnutí výrobku je nezbytně nutné, aby prodávající cílevědomě dbali na stálé zdokonalování a inovaci svých produktů. Aktivity v oblasti inovací jsou pro prodávající zdrojem životní energie podniku a konkurenceschopnosti (Karlíček 2013).

V marketingu je inovace vyjádřena pojmem výrobková inovace a představuje nástroj, díky kterému jsou prodávající schopni rozšiřovat svá portfolia o nové produkty. Nové produkty by vždy měly přinášet prodávajícímu a kupujícímu s příchodem na trh značnou pozitivní změnu oproti předchozímu produktu. I přesto, že v současnosti vede prodávající k inovacím hned několik motivů, význam výrobkové inovace roste především ze dvou důvodů. Prvním z důvodů je nasycenost majoritní většiny současných trhů zapříčiňující pokles poptávky po

zboží, které nepřináší oproti předchůdci žádné inovace. Bude-li tedy každá domácnost vybavená určitým produktem, dojde k motivu pro koupi nástupce pouze tehdy, když stávající produkt doslouží nebo přijde prodávající na trh s produktem, jenž přináší pro kupujícího lepší uspokojení jeho potřeb. Druhý důvod se zaměřuje na posílení vztahu prodávajícího vůči obchodníkovi. Jeho podstatou je nabídka nového atraktivního produktu obchodníkovi, který mu přinese určitou konkurenční výhodu (Zamazalová 2010).

Každá výrobková inovace by měla být pro spotřebitele na první pohled rozeznatelná a vnímatelná, pouze v takovém případě je inovace považována za podařenou. Inovace jsou zpravidla zaměřené právě na spotřebitelovo vnímání, a tak prodávající musejí brát zřetel na to, že některé inovace mohou být pro spotřebitele irelevantní. Jedná se především o inovace v oblasti výrobního procesu, technologie výroby, změny surovin a součástí. Takové inovace se bohužel přímo neprojeví na samotném produktu a pro spotřebitele nepřináší žádný vnímatelný rozdíl oproti předchozímu produktu. Ve zdravém prostředí by se měla výrobková inovace týkat komplexního produktu a největší změny by se měly odehrát v jeho třech vrstvách. V samotném jádru produktu může dojít ke změně konstrukce, složení, výkonu, funkce apod. Pokud jde o vrchní vrstvy komplexního produktu, při inovacích dochází hlavně ke změnám v oblasti designu, obalu, značky služeb atd. Míra změny, k níž dochází při výrobkové inovaci, je velmi odlišná. V zásadě lze rozlišovat výrobkovou inovaci ve třech stupních. V prvním stupni inovací vznikají výrobky zcela nové, jejichž základem je nový technický objev nebo vynález. V minulosti se jednalo o počítač, mikrovlnnou troubu nebo dehydrovanou polévku v sáčku. Výsledkem druhého stupně inovací bývají výrobky reprezentující zlepšení stávajících produktů nesoucí si zlepšení z kvalitativního nebo kvantitativního ohledu, eventuelně nového způsobu použití. V praxi se uvádí například mikrovlnná trouba s grilem, instantní polévka nebo trvanlivé mléko. Z posledního typu výrobkové inovace, tedy třetím stupněm, vznikají tzv. výrobky analogické. Podstatou těchto výrobků je rozšíření stávajícího sortimentu o nové varianty výrobků z hlediska jejich velikosti, příchutě, vůně, barvy, obalu apod. (Boučková 2003)

V oblasti automobilového průmyslu se stává pro automobily největším nepřítelem čas. Jednotlivé generace modelů automobilek jsou představovány mnohdy v časovém horizontu pěti až osmi let. Příchod nové generace automobilu je pro

automobilové producenty velmi nákladný, a proto jsou nuceni amortizovat tyto náklady po dobu několika let. Během tohoto období bohužel dochází ke stárnutí a ztrátě oblíbenosti modelu. Proto tam, kde nemůže zasáhnout příchod nové generace, přichází na řadu tzv. facelift. Účelem faceliftu je udržet produkt v jeho cyklu životnosti a eliminovat nežádoucí účinky fáze úpadku produktu. Facelift přichází obvykle v polovině životnosti generace automobilu, tj. v řádu tří až čtyř let od představení nové generace, přičemž s sebou přináší zpravidla znatelné změny exteriéru, interiéru a také mechanických součástí automobilu (Wright 2015).

1.1.3 Management produktového mixu

Produktový mix, nazývaný také jako sortiment, charakterizuje soubor všech nabízených produktů, který uvádí na trh prodávající. Management produktového mixu dále rozšiřuje šíři celého sortimentu, jeho délku a hloubku (Karlíček 2013).

Kompletní šíře celého sortimentu je tvořena souhrnným počtem jednotlivých produktových řad, které se od sebe ovšem mohou lišit použitou technologií, specifickou potřebou, typem produktu nebo segmentem. Produktové řady jsou dále tvořeny jednotlivými modely, u nichž je možné je konkretizovat specifickými položkami, kterými mohou být například barva, velikost, materiál apod. (Zamazalová 2010)

„Produktová řada představuje kompletní nabídku produktů dané firmy určených k uspokojení jedné potřeby nebo tužby skupiny cílových zákazníků. (Solomon, Marshall a Stuart 2006, s. 259)

Dalším skloňovaným pojmem je délka sortimentu určující průměrný počet produktů v každé z produktových řad. V případě, že prodávající cílí na vysoký podíl tržeb na mnoha trzích, bude nucen nabízet široké spektrum sortimentu tak, aby byl schopen oslovit majoritní většinu všech kupujících. Naopak kupujícím orientovaným na zisk se doporučuje zredukovat komplexitu svých produktů a soustředit se pouze na ty nejziskovější (Karlíček 2013).

Posledním ze třech rozlišujících rysů produktového mixu je hloubka sortimentu. Ta čítá průměrný počet variant každého konečného produktu, který je nabízen prodávajícím. Příkladem je výrobce džusů, který dodává na trh svůj produkt v plastových láhvích, ve skleněných nádobách nebo kartonových kanystrech.

Každá z těchto forem produktu je dále nabízena v různých příchutích (Karlíček 2013).

Konzistence celého sortimentu určuje velikost vzájemné spojitosti vztahů a souvislostí mezi jednotlivými řadami. Počet těchto řad a souvislostí mezi nimi napovídají o specializaci a diverzifikaci prodávajícího (Zamazalová 2010).

Na základě výše uvedených rysů reagují kupující na změny v jejich sortimentu. Zvětšením počtu výrobních řad dochází k rozšíření sortimentu. V případě prohloubení sortimentu zvyšují kupující počet linií, eventuálně modelů. Zvýšení celkového počtu položek produktů vede k tzv. prodloužení sortimentu. Posledním případem změny sortimentu je diverzifikace sortimentu, která se aplikuje při snižování výrobních řad (Boučková 2003).

Celá problematika je níže detailně předvedena na příkladu aktuálního sortimentu produktů automobilového výrobce ŠKODA AUTO a.s. v České republice. Celý sortiment je aktuálně tvořen deseti produktovými řadami. Tyto řady reprezentují modely CITIGOE IV, CITIGO, FABIA, SCALA, KAMIQ, RAPID, OCTAVIA, KAROQ, KODIAQ a SUPERB. Každá z těchto produktových řad, v našem případě modelů, může být nabízena dále v několika variantách. Například model OCTAVIA lze zakoupit v pěti různých variantách, tedy jako OCTAVIA, OCTAVIA RS, OCTAVIA COMBI, OCTAVIA COMBI RS nebo OCTAVIA COMBI SCOUT. Některé z těchto variant jsou k dostání i ve vícero výbavových stupních, které se liší především bohatostí základní výbavy, cenou a rozsáhlou nabídkou dostupných motorů. Variantu OCTAVIA COMBI lze nyní objednat v jedenácti výbavových stupních - ACTIVE, ACTIVE G-TEC, AMBITION, AMBITION G-TEC, STYLE, STYLE G-TEC, L&K, TOUR, TOURING SPORT, RS a SCOUT (ŠKODA Car Configurator 2019).

1.1.4 Customizace produktu

Cílem prodávajících je dostatečně diferencovat jejich produkt od ostatních tak, aby přiměl cílové zákazníky preferovat jejich produkty i v takovém případě, kdy za ně zaplatí více než za konkurenční produkty. K tomu se v marketingové praxi využívají nástroje hromadné customizace, které cílí na schopnost vyhovět specifickým nárokům každého kupujícího. Pomocí hromadné customizace lze nabídnout trhu individuálně nakonfigurované produkty (Kotler a Keller 2013).

Příkladem individualizovaného produktu po jeho fyzické stránce je bezesporu automobil. Automobiloví producenti se snaží jejich produkt diferencovat od konkurence především odlišnou velikostí, stylingem, výkonem, použitými materiály a dalšími vlastnostmi automobilu. Na základě individualizovaného produktu si mohou navzájem automobiloví producenti konkurovat s tvrzením, že jejich produkty se vyznačují diametrální odlišností od konkurenčních produktů. V některých případech mohou navíc využít aspektu psychologické diferenciacce a poukázat tak na prestiž jejich značek, špičkové jízdní vlastnosti nebo bezpečnost jejich automobilů (Kotler 2000).

Jak již bylo zmíněno závěrem minulé podkapitoly, v současnosti lze objednat v případě ŠKODA AUTO a.s. model OCTAVIA COMBI v jedenácti výbavových stupních. Každý z těchto stupňů disponuje určitou základní porcí výbavy, kterou postrádá nižší výbavový stupeň a zároveň ji nelze modifikovat. Jednotlivé výbavové stupně jsou nejčastěji odlišeny použitým materiálem a velikostí disku pneumatik, typem klimatizace, spektrem asistenčních pomocníků a dalšími funkčními prvky automobilu. Zvoleným výbavovým stupněm ovšem možnosti individualizace produktu nekončí a kupující si tak mohou vybrat v rámci hromadné customizace a každého výbavového stupně zpravidla dále mezi několika motorizacemi, odstíny laku, designem disků pneumatik a dalšími prvky doplňkové výbavy. Položkami doplňkové výbavy mohou být kupříkladu zadní parkovací kamera, signalizace vzdálenosti při parkování, vyhřívání sedadel a desítky dalších vymožeností (ŠKODA Car Configurator 2019).

Hromadná customizace je tedy stěžejním nástrojem produktových manažerů a specialistů automobilových producentů při zacílení na uspokojení potřeb kupujícího, které jsou v současnosti takřka nekonečné.

1.1.5 Internacionalizace produktového mixu

V případě, že se producenti rozhodnou nabízet a exportovat své produkty do zahraničí, musejí pečlivě připravit svůj marketingový program a charakter produktového mixu na vybraných trzích. Jednou z nejdůležitějších přípravných prací je stanovení cílových zákazníků a pochopení jejich potřeb vycházejících z tamních tržních podmínek a kulturních zvyklostí. Tato analýza dále slouží marketérům jako podklad pro rozhodování, jakým způsobem přizpůsobit produkt a oslovit cílového

zákazníka na zanalyzovaných trzích. V oblasti mezinárodního prostředí se mohou producenti vydat v zásadě dvěma směry - směrem standardizace nebo adaptace. Obě tyto strategie se od sebe bohužel navzájem odlišují, a to zejména ve výši nákladů na výrobu a také typem produktu, na který lze strategii uplatnit. Jinými slovy, jinou strategii zvolí automobilový producent a jinou výrobce mobilních telefonů. V případě standardizovaného produktového mixu bude výrobce nabízet na všech trzích identické produkty za použití stejných marketingových přístupů. Tato strategie se zpravidla vyznačuje nižšími výrobními náklady a nižší náročností na výrobu. Naopak producenti orientovaní na strategii adaptovaného produktového mixu přizpůsobují své produkty podle nároků na cílových trzích. Tato strategie přináší obvykle vyšší náklady na výrobu, ale zpravidla přináší také vyšší výnosy a tržní podíl (Kotler 2007).

V mezinárodním prostředí čelí producenti také dalšímu rozhodování v souvislosti se způsobem uvádění výrobku na jednotlivé trhy. Nové produkty lze uvádět postupně nebo najednou, přičemž každý přináší jiné výhody a rizika. Současným trendem je simultánní uvádění produktu, tzv. současné uvádění produktů, a to hlavně z důvodu silného konkurenčního boje a častou snahou o kopírování produktů konkurenčními producenty. Postupné uvádění je využíváno producenty převážně pro testování přijetí produktu v zemích širšího trhu, kterou může být například EU. Obrovskou výhodou postupného zavádění produktu představuje prodlužování cyklu životnosti produktu (Boučková 2003).

Jako příklad postupného uvádění výrobku na trh popisuje Král a kol. (2016) společnost ŠKODA AUTO a.s., která zpravidla uvádí nové modely automobilů nejprve na českém, německém, polském a dalších strategických trzích a až poté s nimi expanduje na zbývající trhy. Tímto je společnost schopná nasbírat jisté zkušenosti s vnímáním nového produktu a případně se tak lépe připravit na uvedení vozu na zbývajících trzích. Postupné uvádění na trhy je navíc méně finančně náročné a společnost může zhodnotit vydělaný profit z dosavadního prodeje nového modelu na zaváděcích trzích. Tato strategie je ovšem velmi náročná na udržení pozice značky na trzích, na kterých je nový inovativní produkt uváděn později, zatímco na jiných trzích už je po nějakou dobu v prodeji a představuje technologický standart tamní nabídky společnosti.

Produktová strategie – ať už jde o obchod na domácím nebo zahraničním trhu, tak stejně představuje kritický článek při rozhodování o produktu. Při uplatňování určité strategie je vždy důležité porozumět touhám zákazníků a strategiím konkurence, ale také specifickým podmínkám pro prodej produktů na daných trzích.

1.2 Cena

Jedinou proměnnou marketingového mixu, která firmám přináší výnosy, je cena neboli obnos peněz získaný za produkt. Naopak ostatní proměnné marketingového mixu představují pro firmy pouze náklady. Z tohoto důvodu je velmi důležité vhodné stanovení cen produktů tak, aby byla zachována existenční podstata podniku. Nástrojem stanovení cen za produkt je tzv. cenotvorba (Karlíček 2013).

„Cena je tedy vyjádřením protihodnoty, za níž je prodávající ochoten produkt směnit.“ (Foret 2012, s. 111)

Oproti ostatním proměnným marketingového mixu je cena mnohem flexibilnější a lze ji pružně a často přizpůsobovat aktuální situaci na trhu. Není tedy divu, že se v současném světě stává cena jedním z hlavních předmětů zkoumání firem. Firmy ovšem přistupují k ceně různě, a tak se v této oblasti mnohdy dostávají do problémů. K největším prohřeškům v oblasti ceny patří například příliš brzké snižování cen za produkty se snahou o zvýšení objemů prodeje, namísto upevňování své pozice a přesvědčování zákazníka o tom, že produkt stále přináší dostatek užitku i za vyšší cenu. Dalším častým prohřeškem firem v oblasti cenotvorby bývá nadměrná orientace na náklady místo na zákaznickou hodnotu cen, které nedostatečně odráží aktuální tržní změny cen, které nejsou v souladu s ostatními proměnnými marketingového mixu a cen, a které nerozlišují dostatečně jednotlivé produkty, segmenty na trhu a ostatní nákupní příležitosti (Kotler 2007).

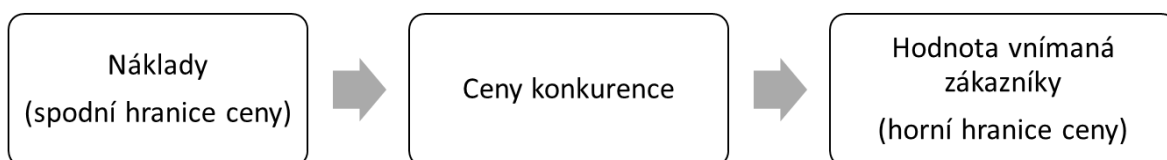
Firmy mohou cenu upravovat dále tak, aby zaručovala zájem zákazníků o produkt. K tomu firmy využívají kupříkladu akční a slevové nabídky, na které lákají zákazníky. Naopak vyšší ceny evokují v zákazníkovi vyšší kvalitu nebo prestižní postavení produktu (Solomon, Marshall a Stuart 2006).

1.2.1 Tvorba cen

V horizontu několika minulých století byl aplikován tzv. dynamický způsob cenové tvorby. Ten byl založen na principu přizpůsobování individuálních cen v závislosti

na individuálních domluvách mezi prodávajícím a kupujícím. Tento způsob byl ovšem ke konci 19. století nahrazen strategií jednotných cen. Ta zavazovala prodávající nabízet produkty za stejnou cenu pro celé spektrum kupujících. V současnosti, hlavně díky rozvoji internetového obchodu, se znovu začínají prodávající vracet do éry dynamického způsobu cenové tvorby. Vznikem internetového obchodu totiž došlo k silnému posílení marketingové komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Díky internetu získal kupující možnost využití několika internetových srovnávačů zboží a virtuálních aukčních síní, které doslova umožňují vyjednávat oběma stranám o cenách tisíce produktů. Dalším trendem v oblasti současného internetového obchodu je sběr dat o preferencích a přáních kupujících ze strany prodávajících, čímž lze ze strany prodávajících přizpůsobit svou nabídku a cenu v souladu s očekáváním kupujícího (Kotler 2007).

Ceny nejsou prodávajícími stanovovány pouze na základě marketingové strategie, neboť do jejich tvorby vstupuje celá řada dalších faktorů. Jako nejznámější jsou uváděny náklady, cena konkurence a vnímaná hodnota produktu kupujícími (Karlíček 2013).



Zdroj: Karlíček 2013, vlastní zpracování

Obr. č. 3 – Klíčové faktory tvorby ceny

Metoda tvorby ceny s orientací na náklady se řídí tvrzením, že náklady na produkt stanovují dolní mez pro tvorbu ceny. Zájmem prodávajících by mělo být v tomto případě pokrytí nákladů na výrobu, distribuci a prodej a zároveň na jeho úsilí a riziku, které vycházejí z podnikatelské činnosti. Pro kupující to představuje závislost mezi cenou a náklady. Pro ně se jedná o podklad při rozhodování, jaké objemy produktů se jim vyplatí vyrábět (Tomek a Vávrová 2001).

Při tvorbě cen je nutné brát v úvahu také konkurenci. Kupující, který se zajímá o koupi určitého produktu, bude zcela jistě porovnávat cenu a hodnotu několika

podobných produktů různých značek. Díky cenové strategii mohou prodávající doslova hýbat s nabídkou konkurence, proto je pro ně důležité zvolit správnou cestu. V tomto směru mohou prodávající volit mezi strategií vysokých cen a nízkých cen, přičemž z každé plynou jiné výhody a nevýhody. Pokud zvolí prodávající strategii vysokých cen s vysokými maržemi, může to vést k přilákání konkurence, která si bude chtít „uříznout“ kus svého podílu na prodejkách. V opačném případě, tedy při volbě strategie nízkých cen, se snaží prodávající jít s cenou a marží co nejnižší tak, aby omezil prodej konkurence na trhu nebo jim úplně zamezil (Kotler a Armstrong 2004).

Třetím faktorem, často opomíjeným, je poptávka. V širším slova smyslu se jedná o vnímanou hodnotu produktu z pohledu kupujícího, kterou je kupující ochoten vynaložit na jeho koupi a představuje tak horní hranici ceny produktu. Cílem je zamezit podhodnocování produktu a ztrátě na nárůstu zisku, o který prodávající přichází při prodeji produktů za nižší ceny než je kupující ochoten zaplatit (Karlíček 2013).

1.2.2 Cenové strategie při zavádění nových produktů na trh

Při stanovování cen zohledňují prodávající zpravidla celou řadu faktorů. Cena není obvykle jednotná, ale často přizpůsobena skrze celou produktovou řadu. Cenové strategie jsou dále závislé na čase a dochází k jejich častým změnám v průběhu celého cyklu životnosti produktu. Změny v cenotvorbě se pravidelně odrážejí na základě změn v oblasti nákladů, samotné poptávce a její struktuře kupujících či preferencí kupujícího. V neposlední řadě reaguje cena také na konkurenční produkty (Kotler a Armstrong 2004).

V oblasti cenových strategií jsou nejčastěji uváděny čtyři možné směry, kterými se mohou prodávající vydat. Prvním směrem je strategie vysokých cen s cílem na maximalizaci zisku. V tomto případě nabízí prodávající své produkty nejvyšší kvality za nejvyšší ceny tak, aby byli schopni pokrýt relativně vysoké náklady spojené s produkcí. V opačném případě lze aplikovat ekonomickou strategii zaměřenou na kupující, kteří požadují výměnnou za nižší kvalitu nízké ceny. K aplikaci této strategie je nutné zajistit méně finančně náročnou výrobu produktu například využitím masové produkce, standardizace výroby nebo použitím levnějších vstupů do výroby. Další cestou, kterou se lze vydat, je strategie dobré hodnoty. Ta láká

kupující na kvalitní produkty za rozumné peníze. Poslední strategií je nadsazování ceny, kdy dochází k nadhodnocování produktu v souvislosti s jeho kvalitou. To může v kupujícím vyvolat pocit jakéhosi „ošizení“ a může vést ke stagnaci prodejů. Ve zdravém prostředí by se měli prodávající této strategii vyhnout obloukem (Karlíček 2013).

Specifickou situací při zavádění nových produktů je příchod inovativních produktů chráněných patenty. Dle Kotlera (2007) si v tomto případě mohou prodávající vybrat mezi dvěma strategiemi. Základem první strategie, též nazývanou strategií sbírání smetany, jsou vysoké zaváděcí ceny. Ty vedou k dosahování maximálních zisků ve všech segmentech, kde jsou kupující ochotni vydat vyšší částky na pořízení produktu. Tato strategie se uplatňuje především při maloobjemové výrobě. Druhou strategií je snaha o rychlou penetraci trhu. Ta cílí s produktem, který má nízkou počáteční cenu na silné prodeje a vysoký tržní podíl, což vede ke snižování nákladů a dalšímu snižování cen. Strategie penetrace trhu je ovšem velmi citlivá na řadu ovlivňujících faktorů. Zprvu musí vést nízké ceny k tržnímu růstu, dále záleží na konstantním snižování nákladů ve výrobě spojené s růstem tržního podílu a cena musí zůstat na stejné úrovni tak, aby vyřadila konkurenční produkty ze hry. Pokud by nebyly dodrženy tyto zásady, docházelo by pouze k dočasným výhodám.

1.2.3 Cenové strategie produktového mixu

Produkt je součástí produktového mixu, a proto se snaží prodávající dostát jisté logiky ve stanovování cen jednotlivých produktů. V zásadě je kladen důraz na vytvoření takové cenové strategie, která přináší kupujícím maximální zisky z celého produktového mixu. Cenová politika jednotlivých produktů je velmi náročná, neboť musí počítat s ovlivňujícími faktory poptávky a nákladů na jednotlivé produkty a konkurenčního prostředí (Kotler a Keller 2013).

Pro účely této bakalářské práce v oblasti produktového mixu automobilových producentů se stává zásadním ocenění jednotlivých produktových řad, doplňkové výbavy a sad produktů.

V řadě případů vytvářejí prodávající rozsáhlé produktové řady každého produktu. Například nabídka sekaček na trávu jednoho výrobce se vyznačuje produkty v cenovém rozmezí od 259 dolarů až nad 1000 dolarů, přičemž každý z modelů vyšší produktové řady přináší více funkcí. Takové stanovení cen se provádí na

základě preferencí nakupujících, nákladech na jednotlivé řady, a také podobně vybavených produktů z konkurenčního prostředí. Cílem je pro prodávající najít soulad mezi preferovaným rozdílem v kvalitě produktů a vlastní politikou cenových bodů mezi jednotlivými produktovými řadami (Kotler a Armstrong 2004).

Tomek a Vávrová (2001) uvádí v oblasti produktových řad čtyři cenové hladiny: ekonomickou, střední, prestižní a luxusní. Takto nastavené cenové řady umožňují prodávajícím oslovit více segmentů a dosáhnout tak většího tržního podílu. Díky cenovým řadám lze dále přesouvat produkt z nižší do vyšší řady, u čehož si musejí prodávající dát pozor, aby nedošlo k poškození vnímání značky kupujícími. Na základě cenových řad vznikají také asociace s jednotlivými produkty značky ze strany kupujícího, přičemž platí, že vysoké ceny nemusí nutně působit odpudivě, protože někteří kupující preferují kvalitní a luxusní provedení produktů.

V oblasti automobilového průmyslu představují cenové řady jednotlivé výbavové stupně automobilu. Jednotlivé modely automobilek lze tak nakoupit v několika cenově odstupňovaných výbavách, které se odlišují různě bohatou výbavou.

V dalším kroku se musejí automobiloví producenti rozmyslet, jaké prvky výbavy nabídnou svým kupujícím jako součást základní výbavy dané produktové řady nebo naopak jaké prvky zařadí a ocení jako doplňkovou výbavu. Například u modelu Subaru Outback si mohli zákazníci v roce 2010 připlatit za posuvná sedadla nebo prosklenou panoramatickou střechu (Kotler a Keller 2013).

Automobiloví producenti využívají hojně také možnosti nabídky sad produktů. Taková sada produktů obsahuje obvykle několik prvků výbavy automobilu zahrnutých do akčního balíčku za výhodnou cenu. Tím mohou kupující získat jednotlivé prvky výbavy výhodněji, než kdyby je objednali samostatně. Na příkladu již uvedeného modelu automobilu OCTAVIA COMBI od společnosti ŠKODA AUTO a.s. lze v České republice doobjednat za zvýhodněnou cenu akční balíček s názvem „Sportovní paket“ u výbavového stupně AMBITION, který obsahuje přední spoiler a zadní difuzor v černé barvě (ŠKODA Car Configurator 2019).

1.2.4 Změny cenových relací

Nejflexibilnější složkou marketingové mixu je bezesporu cena, u níž lze měnit výši prakticky okamžitě. Naopak změna ostatních složek marketingového mixu může trvat měsíce či roky. Nicméně každý z prodávajících by se měl zpravidla, pokud

možno, zdržovat častého snižování cen tak, aby nedošlo k poškození vnímání produktu kupujícími. V oblasti marketingu se obvykle doporučuje, že cena je tou poslední složkou marketingového mixu, s kterou by měli prodávající hýbat (Karlíček 2013).

Důvody ke snižování cen jsou různé. Nejčastěji se ke snižování cen uchylují prodávající z důvodu nadměrné kapacity a snaže prodat více produktů, čehož se jim nedaří dosáhnout efektivním prodejem, zlepšováním kvality produktů a dalšími způsoby. V takovém případě opouštějí kupující od tzv. strategie přizpůsobování cen podle tržního lídra a dramaticky snižují ceny za účelem zvyšování objemu prodeje. V prostředí trhu plného nadměrných kapacit ovšem může vést snižování cen k cenové válce mezi několika prodávajícími. Jiným důvodem ke snižování cen je konkurenční prostředí, díky kterému mohou tradiční producenti ztratit podstatnou část tržního podílu. Snižování cen mohou kupující také využít se záměrem ovládnutí trhu za základě strategie nízkých nákladů. Produkt tak lze uvést od základu za nízkou cenu nebo snížit cenu v průběhu životního cyklu s nadějí, že získá takový podíl na trhu, který díky vysokým objemům prodeje dále sníží již tak nízké náklady. Ke zvyšování cen dochází nejčastěji s cílem zvýšení zisku, kdy mohou prodávající na příkladu 3% marže a zvýšením cen o pouhé 1 % zaznamenat nárůst zisku o téměř 33 % za předpokladu stejného objemu prodeje. Důvodem zvyšování cen může být také inflace nákladů, která snižuje velikost marže při zachování její výše. Dalším podnětem pro zvyšování cen je často převis poptávky a s ní spojená neschopnost uspokojení všech zájemců o produkt. Zvyšovat ceny lze i neviditelně, a to vyřazením slevových pobídek nebo otevřením dražších variant produktové řady. V krajním případě mohou prodávající aplikovat zvýšení cen přímým způsobem, přičemž musejí dbát na to, aby nepoškodili pověst a vnímání svých produktů a značky. Při každém zvyšování cen je nutné seznámit se s tím, pro kterou z obchodujících stran bude znamenat tento úkon největší újmu (Kotler a Armstrong 2004).

Přílišné snižování cen ovšem vede k tomuto řešení i konkurenci, čímž se dostávají producenti do konkurenčních bojů, ve kterých platí pravidlo, že vyhrává ten, kdo disponuje největšími finančními rezervami. Může se tak lehce stát, že se samotný aktér, který boj rozpoutal, dostane do bankrotu a je nucen ukončit svou činnost (Tomek a Vávrová 2011).

V případě zvyšování cen by měl být celý postup podpořen zvýšenou komunikací se zákazníky, pomoci jim najít nejvhodnější řešení a zároveň je ujistit, že je zvyšování cen opravdu nutné (Kotler 2007).

Ke změnám cen dochází také ze strany konkurence a záleží na ostatních prodejcích, jakým způsobem se k těmto změnám postaví. Správnou reakci bohužel nelze přesněji vymezit, protože každá ze situací na trhu je individuální. V zásadě lze pouze doporučit, jaké faktory by měli prodávající zohlednit než se rozhodnou k protiútok. Pokud tedy taková situace nastane, musí prodávající pečlivě zvážit, v jakém stádiu cyklu životnosti se produkt nachází, jakou roli hraje v jeho portfoliu, cíle a instrumenty konkurence, senzibilitu trhu na cenové změny a kvalitu produktu, velikost nákladů v souvislosti s daným objemem prodeje a jeho alternativy (Kotler a Keller 2013).

Pokud se i po zohlednění všech výše uvedených faktorů rozhodnou prodávající učinit patřičné kroky a zareagovat na změnu ceny konkurence, mají na výběr čtyři možné způsoby, jak tak učinit. Cenu mohou snížit a vyrovnat tak na úroveň konkurence, posílit vnímání kvality svého produktu a tím udržet cenu na stejné úrovni, zvýšit kvalitu a cenu svých produktů nebo zavést novou produktovou řadu či značku za použití výrazně levnějších vstupů do výroby (Kotler 2007).

1.2.5 Internacionální cenové strategie

Pokud se prodávající rozhodnou působit a nabízet jejich produkty v mezinárodním prostředí, musejí své ceny přizpůsobit podmínkám jednotlivým tamním trhům. Mnoho producentů nabízí své produkty za standardizované ceny po celém světě bez ohledu na fakt, jestli se jedná o trh ve Spojených státech, Evropě nebo zemích třetího světa. Společnost Airbus tak například nabízí svá letadla po celém světě za zhruba stejnou cenu. Standardizace cen ovšem v praxi moc nefunguje, a tak se často uchylují prodávající k přizpůsobování cen na tamních trzích, aby byla jejich cenotvorba v souladu se situací na trhu a vyloženými náklady (Kotler 2007).

Cena je v mezinárodním prostředí ovlivňována několika faktory, mezi které patří především ekonomická situace na trhu, daně a cla, vývoj směnného kurzu měn, rozdílné podnikové strategie na různých trzích, vynaložené náklady na mezinárodní expanzi, rozdílné preference kupujících a jejich kupní síla, vnímání původu zboží

kupujícím, konkurenční prostředí, a také rozdílné cenové strategie (Král a kol. 2016).

V Evropě tak dochází u mnoha komodit k častým a velkým cenovým rozdílům a ceny se v jednotlivých státech mnohdy odlišují v horizontu 30 až 100 procent. Vlivy na změny těchto cen jsou především způsobeny rozdílným množstvím prodeje, různě nastavenými daněmi z přidané hodnoty, velikostí inflace, daňovými systémy atd. Z těchto důvodů nakupuje například velké množství Němců a Britů své automobily v Itálii, Belgii a dalších zemích EU, protože se mohou ceny u totožných automobilů s téměř identickou výbavou lišit skrze země EU až o 40 procent. V takovém případě je kupující schopen při koupi ušetřit 20 procent a současně obdržet automobil v kratší dodací lhůtě (Světlík 2003).

Cenotvorba je v mezinárodním prostředí prodeje obzvláště komplikovanou proměnnou, a proto na ni kladou producenti vysokou důležitost v každém ohledu.

2 Podnikatelská činnost ŠKODA AUTO a.s.

Tato kapitola je zaměřená především na oblast podnikání, nabídku produktů a na obecné výsledky hospodaření vybrané společnosti ŠKODA AUTO a.s. v roce 2018. Všechny tyto informace tvoří základ pro samotnou analýzu uvedenou v další kapitole a pochopení podnikatelské činnosti společnosti. Pro vypracování této kapitoly byly použity informace a data z veřejně přístupného dokumentu Výroční zpráva 2018 společnosti ŠKODA AUTO a.s.

2.1 Profil společnost ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se řadí svou historií mezi nejstarší automobilové producenty na celém světě. Společnost byla vybudována na základech položených Václavem Laurinem a Václavem Klementem v roce 1895 a v příštím roce oslaví své 125. výročí tradiční výroby automobilů. I přesto, že se společnost pohybuje na trhu s automobily již přes sto let, stále si tržní pevně svou pozici, která byla ještě více posílena spojením se strategickým partnerem koncernem VOLKSWAGEN před více jak 25 lety. V průběhu let si společnost dále vybuďovala silnou mezinárodní pozici a dnes tak působí s nabídkou osmi modelových řad na více než 100 trzích světa. Společnost je dlouhodobě klasifikována jako jeden z hlavních tahounů české ekonomiky a aktuálně poskytuje práci více než 30 tisícům zaměstnanců. Sídlem společnosti je město Mladá Boleslav, kde je situován taktéž výrobní závod. Ostatní výrobní závody v ČR se nacházejí ve Vrchlabí a Kvasinách. Vozy jsou dále na základě partnerství s koncernem VOLKSWAGEN vyráběny také v Německu, na Slovensku, v Číně, Rusku, Alžírsku, Indii a za pomoci tamních partnerů nadále v Kazachstánu a na Ukrajině. Souhrnně se společnost zabývá především vývojem, výrobou a prodejem automobilů, součástkami, originálními náhradními díly, příslušenstvím a nabízením asistenčních a servisních služeb. Misí společnosti je touha vynalézat a ztělesňovat podnikatelského ducha společně s vášní v oblasti individuální přepravy pasažérů. Vizí je naopak poskytování širokého spektra kvalitních služeb v oblasti individuální přepravy, a to především pro rodiny, podnikatelské subjekty, pasažéry, ale také pro zákazníky, kteří mají individuální potřeby (ŠKODA AUTO Česká republika 2019).

2.1.1 Strategie společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V průběhu posledních let prochází celý automobilový průmysl značnou technologickou transformací. V rámci tohoto technologického pokroku se společnost ŠKODA AUTO a.s. zavázala k naplňování tzv. Strategie 2025, která má vést k trvalému a udržitelnému rozvoji společnosti. Hlavními cíli této strategie je především rozvoj v oblasti elektromobility, digitálních technologií, nových trhů a zlepšování výkonu celé společnosti.

V rámci Strategie 2025 by společnost ŠKODA AUTO a.s. také ráda zvýšila své objemy prodaných automobilů a přiblížila se tak širšímu spektru svých zákazníků. Toho se snaží společnost dosáhnout aktivním zlepšováním v oblasti komunikace v rámci celého koncernu VOLKSWAGEN a navyšováním výrobní kapacity.

Za účelem dalšího rozvoje hodlá společnost ŠKODA AUTO a.s. představit více jak třicet zcela nových modelových řad automobilů do konce roku 2022. Důkazem tohoto rozvoje je letošní rok 2019, ve kterém společnost poprvé ve své historii uvedla na trh svůj první hybridní vůz v podobě modelu ŠKODA SUPERB iV, a také čistě elektrickou variantu modelu CITIGO s označením CITIGO iV.

Současně provádí společnost ŠKODA AUTO a.s. ofenzivní strategie na klíčových trzích. Dobrým příkladem je největší odbytiště nových vozů ŠKODA, kterým je Čína. Tamní trh s novými vozy je ovládán především automobily s typem karoserie SUV, které tvoří více než třicet procent všech prodejů. Z tohoto důvodu představila společnost v roce 2018 pro čínský trh hned dva zbrusu nové modely určené pouze pro tento trh. Těmito modely byly městské SUV ŠKODA KAMIQ a ŠKODA KODIAQ GT ve verzi kupé.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. byla dále v roce 2018 pověřena koncernem VOLKSWAGEN vedením projektu INDIA 2.0, jehož hlavním cílem je ofenziva modelových řad pro značky ŠKODA a VOLKSWAGEN a zvyšování tržního podílu na indickém trhu, který má mimochodem velký potenciál stát se třetím největším odbytištěm nových vozů na světě (ŠKODA AUTO Česká republika 2019).

2.1.2 Produktové portfolio ŠKODA AUTO a.s.

Automobilka ŠKODA AUTO a.s. nabízela v roce 2018 na svých trzích celkem 10 modelových řad. K těmto řadám patřily modely CITIGO, FABIA, RAPID, SCALA,

KAMIQ, OCTAVIA, KAROQ, KODIAQ, KODIAQ QT a SUPERB. S příchodem modelů SCALA, KAMIQ a KODIAQ GT nabízela značka ŠKODA v roce 2018 nejrozsáhlejší produktové portfolio v celé historii značky.

Především díky oblibě vozů kategorie městských SUV produktové portfolio značky ŠKODA stále narůstá. Na dalším rozšiřování produktového portfolia se má navíc v příštích letech podílet celá řada elektrifikovaných vozů. Společnost ŠKODA AUTO a.s. tak hodlá díky těmto trendům představit v horizontu čtyř let více než třicet nových modelů, přičemž nejméně deset z nich by mělo být elektrifikováno.

V roce 2018 představila značka ŠKODA v rámci světových automobilových veletrhů také dvě nové studie hybridních modelů – modely VISION RS a VISION X. Tyto koncepty vozů sloužily jako předzvěst pro nově plánované sériové vozy pro rok 2019 (ŠKODA AUTO Česká republika 2019).

Z důvodu úspory prostoru pro praktickou část této bakalářské práce je celé produktové portfolio detailně představené v příloze 1.

2.2 Výroba a prodej vozů ŠKODA AUTO a.s.

Výroba společnosti ŠKODA AUTO a.s. je společně s oblastí logistiky zodpovědná za následujících šest oblastí. K těmto oblastem řadíme řízení náběhů, řízení značky, plánování značky, logistiku značky, výrobu komponentů a výrobu vozů. Oblast řízení náběhů dlouhodobě koordinuje náběhy nových projektů vozů všech modelových řad ve všech výrobních závodech z hlediska termínů, náběhových a kvalitativních cílů. Řízení značky se zabývá výrobou náradí a přípravků pro výrobní závody, plánováním lidského kapitálu ve výrobě, optimalizací výrobního času, plánováním oprav a revizí všech strojů a zařízení v závodech ŠKODA a naplňováním legislativních požadavků v oblasti ochrany životního a pracovního prostředí. Hlavním úkolem plánování značky je hodnocení a realizace všech investic do výroby společnosti a výrobně-technické ovlivňování produktů v rané fázi přípravy všech produktů značky. Oblast logistiky značky zajišťuje plánování, řízení a koordinaci všech logistických aktivit ve výrobních závodech společnosti. Výroba komponentů se podílí na výrobě motorů, převodovek a náprav nejen pro modely značky ŠKODA, ale také pro potřeby celého koncernu. Poslední oblast, tedy výrobu vozů, zavazuje operativní odpovědnost za kvalitu vozů ŠKODA a koncernových vozů, které jsou vyráběny v tuzemských a zahraničních a výrobních závodech.

Prodej společně s marketingem zajišťuje prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství a poprodejní servis vozů na všech odbytových trzích včetně udržování konkurenční schopné pozice jednotlivých modelů v těchto zemích. Prodej a marketing se skládá ze šesti oblastí. První oblastí je Business Development neboli rozvoj obchodní sítě, která zodpovídá za několik klíčových úkolů jako je celosvětový rozvoj a plánování dealerské sítě, strategie spokojenosti zákazníků, mezinárodní trénink v oblasti prodeje, tvorbu korporátní identity a designu a celá řada dalších aktivit. Další oblastí je oblast Customer Experience Management, ve volném překladu oblast zákaznické spokojenosti, jejímž úkolem je poskytování různých předprodejních, prodejních a poprodejních řešení s cílem získání dalších obchodních příležitostí společnosti. K další oblasti patří řízení prodeje, která zajišťuje řízení výroby, tvorbu a strategii cen, plánování odbytu a výkaznictví, plánování mimořádných výbav a správu zakázek. Samotná oblast marketingu zodpovídá za krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé směřování strategického marketingu na národní a mezinárodní úrovni. Tato oblast vyvíjí vhodný marketingový mix pro celé produktové portfolio, a také pro celý servis značky ŠKODA. K těmto aktivitám patří především definování marketingových cílů a určení globálního směru marketingu značky, koordinace a řízení produktové a komunikační strategie, řízení značky v oblasti korporátní identity a designu, příprava veletrhů a obchodních konferencí, sponzorské aktivity a vývoj a prodej reklamních předmětů. Další oblastí je samotná oblast prodeje, která řídí prodej ve střední Evropě, východní Evropě, západní Evropě, zámoří a Asii. Poslední oblastí je oblast After Sales, ve volném překladu oblast poprodejních služeb zodpovídající za prodej originálních dílů a příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech odbytových trzích (ŠKODA AUTO Česká republika 2019).

2.2.1 Výroba vozů v roce 2018

Rok 2018 se nesl ve znamení kontinuálního růstu a společnost ŠKODA AUTO a.s. vyrobila rekordních 1 285 269 automobilů. Oproti roku 2017 došlo tedy k navýšení výroby o celých 53 227 vozů. Během září roku 2018 sjel z montážní linky 21 miliontý kus vozu značky ŠKODA od počátku roku 1905.

Pro evropský trh byla v roce 2018 spuštěna výroba modernizovaného modelu ŠKODA FABIA v Mladé Boleslavi. U velmi poptávaného modelu ŠKODA KAROQ

z kvasinské továrny byla rozšířena jeho výroba na dalších dvou místech, v německém městě Osnabrück a v Mladé Boleslavi.

Počátkem roku 2018 začala automobilka s výrobou svého největšího SUV vozu KODIAQ v ruském městě Nižnij Novgorod, a také nejmenšího zástupce své nabídky SUV vozů modelem KAMIQ v továrně Nan-ťing v Číně. V závěru roku se spustila výroba největšího SUV vozu v provedení kupé s označením KODIAQ GT, který je určen pouze pro čínský trh, a tak není divu, že jeho místem výroby je čínské město Čchang-ša.

Z pohledu jednotlivých modelových řad lze poznamenat, že v roce 2018 poklesla výroba v tzv. klasických segmentech automobilů. Meziroční pokles výroby v řádu jednotek procent zaznamenaly modely CITIGO, FABIA, RAPID a OCTAVIA. Meziročně se naopak dařilo stále více oblíbenému segmentu SUV vozů, v němž zaznamenal zvýšení produkce model KODIAQ, a to téměř o úctyhodných 25 %. K celkovému meziročnímu růstu výroby výrazně pomohli ostatní zástupci segmentu SUV vozů, tedy čínský KAMIQ, KODIAQ a čínský KODIAQ GT (ŠKODA AUTO Česká republika 2019).

2.2.2 Prodej vozů v roce 2018

Již po páté v řadě dosáhla společnost ŠKODA AUTO a.s. v roce 2018 rekordu v prodeji nových vozů. V roce 2018 bylo dodáno zákazníkům na celém světě celkem 1 253 741 vozů, což představuje nárůst dodávek o 4,4 % oproti roku 2017. Samotným rekordem v celé historii společnosti je i fakt, že v pořadí miliontý dodaný kus vozu značky ŠKODA v kalendářním roce 2018 byl dodán již v průběhu října. Tento skvělý výsledek byl dosažen hlavně díky snaze celé společnosti nabízet moderní a atraktivní modelové třídy pro široké spektrum kupujících. Nutné je také podotknout, že na cestě za rekordem nezastavila společnost ani nová metodika měření emisí spalovacích motorů WLTP, která svými extrémními požadavky na snižování škodlivých emisí vypouštěných do ovzduší ovlivnila celou automobilovou branži. Pozoruhodný nárůst prodejů neboli dodávek nových vozů zaznamenala společnost zejména v Evropě, Číně a Rusku. Prodej automobilů se odehrával tradičně v regionu střední Evropy, východní Evropy, západní Evropy, zámoří a Asie.

Střední Evropa

Kontinuálního růstu dodávek dosahuje ŠKODA AUTO a.s. tradičně v zemích střední Evropy, kde i v roce 2018 dodala zhruba o 3 % více vozů než v předchozím roce 2017. Celkový počet činil tak 212 928 vozů, který představuje 18,3% podíl na celkovém trhu ve střední Evropě. K mírnému meziročnímu poklesu o 1,5 % došlo na domácím trhu automobilky v České republice, ale i přesto zde dokázala automobilka se svými 93 586 dodanými vozy navýšit svůj tržní podíl na domácím trhu na 35,8 % a ČR se tak zařadila na 3. příčku mezi největší trhy automobilky. Výrazný nárůst dodávek nových vozů ve dvouciferném tempu zaznamenala společnost v Chorvatsku, kde dodala 5 293 vozů a zvýšila tak dodávky o 11,5 % v porovnání s předchozím rokem 2017. V Polsku dodala společnost v roce 2018 71 057 vozů, což představuje zvýšení dodávek na tamním trhu o 6,7 % a 6. místo mezi top deseti největšími trhy společnosti. Ke zvýšení dodávek došlo také na Slovensku, v Maďarsku a Slovinsku.

Východní Evropa

O více jak 23% nárůst dodávek nových vozů ve východní Evropě se postaralo zejména Rusko, ve kterém si společnost polepšila o více než 30 % a dodala zde 81 459 vozů. Díky tomuto báječnému výsledku si Rusko polepšilo i v pomyslném žebříčku největších trhů společnosti, ve kterém se posunulo o dvě příčky z 6. na 4. místo. Nárůst prodejů pocítila značka ŠKODA také v Rumunsku, Pobaltí, Srbsku, Bulharsku, Bosně a Kazachstánu.

Západní Evropa

Region západní Evropy dosáhl v roce 2018 suverénně největších prodejů mezi všemi čtyřmi regiony značky ŠKODA. V zemích západní Evropy bylo dodáno zákazníkům 486 356 vozů, tedy o 1,8 % více než v předchozím roce 2017. Suma těchto vozů představuje 3,4% podíl na celkovém trhu dodaných osobních vozů v západní Evropě za rok 2018. S celkovou sumou 176 638 dodaných vozů a nárůstem prodejů o 1,9 % se blýskla společnost ŠKODA AUTO a.s. na svém druhém největším odbytovém trhu v sousedním Německu. Tento výsledek zaručil automobilce udržení pozice jedné z nejdůležitějších velkoobjemových značek. Dvouciferný růst zaznamenala značka ŠKODA na trzích ve Francii, Španělsku, Nizozemsku a Řecku. K růstu prodejů v řádech jednotek procent došlo ve Velké

Británii, čímž země udržela svou pozici mezi prvními pěti top největšími odbytovými trhy společnosti.

Zámoří a Asie

Zemí s největším odbytem nových vozů značky ŠKODA je Čína. Na čínský trh se podařilo v roce 2018 dodat celkově 341 000 vozů a dosáhnout tak meziročního nárůstu dodávek o 4,9 %. Tohoto výsledku dosáhla automobilka i přes stagnaci čínského trhu zaviněnou obchodní válkou se Spojenými státy. Velké oblíbenosti se dočkala značka ŠKODA v uplynulých letech na Tchaj-wanu, na kterém vzrostly prodeje v roce 2018 o více než 20 % a bylo předáno 6 155 vozů. Z většího zájmu o nové vozy se těšila automobilka také v Austrálii, kde dodala zákazníkům 5 807 vozů, tedy o 8,5 % více než v minulém roce. V menší míře si polepšila společnost například v Indii, která překonala se 17 244 vozy o 0,8 % prodejní úspěch z předchozího roku 2017. Naopak nestabilní situace v ekonomice a politice Turecka zapříčinila v této zemi meziroční propad prodejů o 14,6 % a prodeje tak dosáhly sumy 21 340 vozů (ŠKODA AUTO Česká republika 2019).

3 Cíl praktické části a metodika

Cílem praktické práce je analýza ziskovosti na konkrétním trhu v porovnání s dalšími dvěma podobnými trhy v západní Evropě. Z důvodu zachování obchodního tajemství společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou záměrně uváděny konkrétní trhy jako trh A, trh B a trh C, čímž dochází k utajení konkrétních zemí a zamezení úniku citlivých dat mezi konkurenčními prostředími na daných trzích.

Výchozím a sledovaným trhem je trh A, který je porovnáván s trhy B a C za účelem nalezení klíčových faktorů, které by mohly vést ke zvýšení ziskovosti. Ve skutečnosti se jedná o konkrétní a reálné trhy v západní Evropě, na které společnost ŠKODA AUTO a.s. exportuje své vozy, a které jsou navzájem velmi podobné objemem výroby a prodejem exportovaných vozů.

V praktické části bakalářské práce je v úvodu krátce představena podnikatelská činnost společnosti ŠKODA AUTO a.s. Hlavní část bakalářské práce je zaměřena na komparační analýzu konkrétních ukazatelů stěžejních oblastí práce s produktem na třech konkrétních trzích. Ke komparaci těchto ukazatelů využívá metoda relativních rozdílů. Na základě zjištěných odlišností v oblasti práce s produktem na daných trzích jsou v poslední části uvedeny konkrétní návrhy pro zlepšení v klíčových oblastech práce s produktem na stěžejním trhu.

4 Analýza ziskovosti na konkrétních trzích

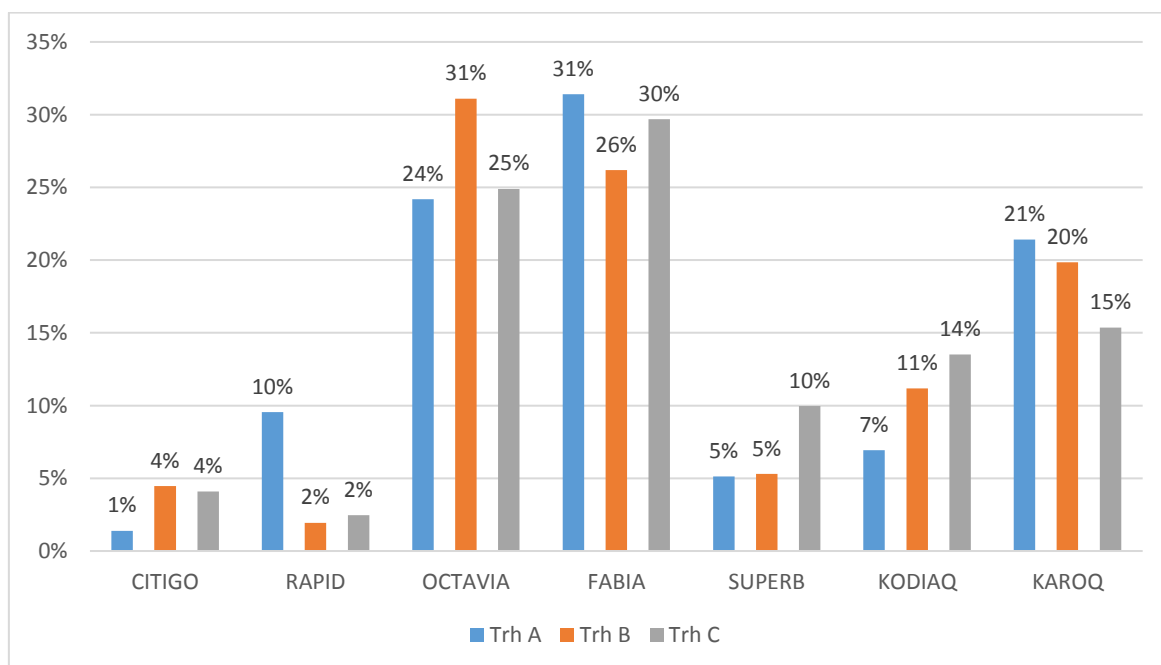
Analytická část této práce pracuje na základě celkových čísel z prodeje nových vozů na daných trzích z roku 2018. Jednotlivá použitá data jsou dále upravena tak, aby byla zachována jejich důvěrnost.

4.1 Objemová analýza prodaných vozů

První část vlastní analýzy je věnována objemové analýze všech prodaných vozů na vybraných odbytových trzích A, B a C. Pro tuto část byl sestaven přehled struktury prodaných vozů, přehled podílu jednotlivých výbavových stupňů a detailní přehled komplexity pohonných jednotek.

4.1.1 Struktura prodeje nových vozů

V roce 2018 na všech třech vybraných trzích nabízela značka ŠKODA shodné portfolio vozů určených pro evropský trh. K těmto vozům patří modely CITIGO, RAPID, OCTAVIA, FABIA, SUPERB, KODIAQ a KAROQ. Pro účely dalšího šetření bylo důležité zjištění podílu jednotlivých vozů na celkovém prodeji na daných trzích. Přehled podílů jednotlivých vozů na prodeji na daných trzích je uveden níže na obr. č. 4.



Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

Obr. č. 4 – Struktura prodeje nových vozů

Z výše uvedeného přehledu vyplývá, že největšími objemovými tahouny na daných trzích jsou modely OCTAVIA, FABIA a KAROQ. Model OCTAVIA tvořil v případě trhů A a C téměř čtvrtinu a v případě trhu B dokonce bezmála třetinu celkového prodeje pro daný trh ve sledovaném roce 2018. Bezmála třetinu celkového prodeje na trzích A a C tvořil v roce 2018 model FABIA, který se podílel 25 % na celkovém prodeji pouze v případě trhu B. Dalším významným hráčem na všech trzích byl model KAROQ. Ten se podílel pětiovým podílem na celkovém prodeji na trhu A a B a 15 % podílem na celkovém prodeji na trhu C. Se zvyšující se oblíbeností vozů z SUV kategorie se objemově dařilo dále také modelu KODIAQ, který se podílel na celkovém prodeji v případě trhu A 7 %, trhu B 11 % a trhu C dokonce 14 %. Model SUPERB tvořil shodný podíl 5 % na celkovém prodeji na trhu A a B, s výjimkou trhu C, kde dosáhl téměř 10 %. Model RAPID se těšil z větších objemů pouze na trhu A, kde dosáhl téměř desetin celkového prodeje pro daný rok. Na ostatních trzích si z celkového prodeje pro dané trhy uřízl pouhých 2 %. S nejmenší oblibou se na trhu A potýkal model CITIGO dosahující 1% podílu na celkovém prodeji pro daný trh. Na trzích B a C dosáhl okolo 4% podílu na celkovém prodeji.

4.1.2 Struktura výbavových stupňů u prodaných vozů

Velkou roli v ziskovosti jednotlivých modelů hraje podíl zastoupení jednotlivých výbavových stupňů. Jednotlivé modely jsou nabízené v mnoha výbavách, přičemž platí, čímž vyšší výbavový stupeň, tím zpravidla vyšší profit na prodanou jednotku. K základním, méně vybaveným a zpravidla nejméně výnosným výbavovým stupňům v našem případě, patří výbavové stupně ACTIVE a AMBITION. Zástupci vyšších, vybavenějších a zároveň výnosnějších výbavových stupňů jsou výbavové stupně STYLE, MONTE CARLO, sportovní RS, luxusní LAURIN & KLEMENT a volnočasový SCOUT. Z toho důvodu bylo v rámci analýzy vypracováno detailní schéma zastoupení jednotlivých výbavových stupňů v rámci modelových řad vozů.

Tab. č. 1 – Struktura výbavových stupňů u prodaných vozů

Výbavový stupeň	ACTIVE			AMBITION			STYLE/ELEGANCE			MONTE CARLO			RS			LAURIN&KLEMENT			SCOUT		
Trh	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
CITIGO	21%	29%	22%	77%	67%	76%	1%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RAPID liftback	7%	0%	0%	84%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RAPID SPACEBACK	1%	1%	0%	96%	99%	100%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
OCTAVIA	1%	3%	18%	81%	86%	71%	10%	7%	4%	0%	0%	0%	8%	5%	6%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
OCTAVIA COMBI	1%	0%	3%	65%	90%	72%	15%	5%	4%	0%	0%	0%	11%	2%	13%	0%	0%	2%	8%	2%	7%
FABIA	0%	6%	2%	97%	91%	79%	1%	0%	1%	2%	4%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
FABIA COMBI	1%	1%	2%	85%	99%	72%	13%	0%	10%	2%	0%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SUPERB	6%	1%	2%	79%	66%	50%	13%	23%	41%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	11%	8%	0%	0%	0%
SUPERB COMBI	5%	0%	0%	60%	85%	64%	33%	10%	24%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	5%	12%	0%	0%	0%
KODIAQ	3%	1%	8%	60%	49%	41%	28%	44%	38%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	8%	9%	4%	4%
KAROQ	0%	0%	4%	84%	61%	49%	16%	39%	47%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Výbavový stupeň	ACTIVE			AMBITION			STYLE			MONTE CARLO			RS			LAURIN&KLEMENT			SCOUT		
Trh	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Celkový podíl	1%	3%	5%	84%	79%	65%	10%	15%	18%	1%	1%	5%	2%	1%	3%	0%	0%	2%	1%	1%	2%

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

Dle přehledu zastoupení všech výbavových stupňů vozů bylo zjištěno, že ve dvou případech, konkrétně v případě trhu A a trhu B, je podíl nově prodaných vozů s nižšími a méně výnosnými výbavovými stupni ACTIVE a AMBITION více než 80 %. Naopak trh C vykazoval pouze 71% podíl prodaných vozů ve výbavových stupních ACTIVE a AMBITION. Pozoruhodným faktorem je také podíl vyššího a výnosnějšího výbavového stupně STYLE/ELEGANCE, který je zastoupen v případě sledovaného trhu A pouze 10 %. Výrazně vyššího podílu dosahuje výbavový stupeň STYLE/ELEGANCE na trzích B a C, konkrétně 15% podílu na trhu B a 18% podílu na trhu C. Výbavovému stupni MONTE CARLO nabízeného u modelu FABIA se nedařilo na trhu A a trhu B, na kterých dosáhl shodně 1% podílu na veškerém prodeji vozů pro rok 2018. Naopak trh C byl schopen díky modelu FABIA, který je mimochodem jedním ze třech objemových tahounů na všech trzích, založit zakázku na 5 % veškerého prodeje nových vozů ve vyšším a výnosnějším výbavovém stupni MONTE CARLO. U ostatních vyšších výbavových stupních nebyly identifikovány výrazné rozdíly v podílu jednotlivých výbav. Za zmínku stojí snad jen vrcholný a prémiový výbavový stupeň LAURIN & KLEMENT, který se v případě trhu A a trhu B podařilo zastoupit méně než 0,5% podílem na celkovém prodeji nových vozů v roce 2018. Na trhu C byl naopak zaznamenán výbavový stupeň LAURIN & KLEMENT u více než 2 % vozů z celkového prodeje pro daný trh v roce 2018.

4.1.3 Komplexita pohonných jednotek prodaných vozů

Do nedávna bylo výsostí automobilových producentů nabízet širokou škálu motorizací a jednotlivých výbav automobilů. To ovšem částečně ovlivnil příchod nové metodiky měření emisí spalovacích motorů WLTP, která nutí homologovat producenty své automobily i dvakrát ročně, přičemž v minulosti k tomu docházelo například pouze jedenkrát za 4 roky. Každá taková rehomologace je ovšem investicí, a proto není v silách automobilových producentů udržet na trhu takové motorizace, o které je minimální zájem ze strany zákazníků. V návaznosti na toto téma byla vypracována analýza komplexity pohonných jednotek u objemových tahounů sledovaných trhů, tedy u modelu FABIA, OCTAVIA a KAROQ.

FABIA

Model FABIA byl nabízen v roce 2018 tradičně ve dvou karosářských provedení, a to jako hatchback a combi. Karosářská verze hatchback byla zastoupena u modelu FABIA v případě trhu A 88 % a v případě trhu B a C shodnými 83 %. Model FABIA ve verzi hatchback byl k dostání ve výbavových stupních ACTIVE, AMBITION, STYLE a MONTE CARLO s benzinovými i naftovými motory s výkonem v rozmezí 44 až 92 kilowatty. Z přehledu je zřejmé, že nová metodika měření emisí spalovacích motorů WLTP ubrala na oblíbenosti zejména naftovým motorům TDI, jejichž podíl zastoupení u prodaných vozů je velmi malý. Dobrých výsledků naopak dosahují motory benzinové, konkrétně ve specifikacích 1,0 litrové SRE s výkonem 55 kW a 1,0 litrové TSI s výkonem 70 kW.

Tab. č. 2 – Podíl jednotlivých motorizací modelu FABIA hatchback na prodeji v roce 2018

Trh A		Trh B		Trh C	
FABIA hatchback	Podíl	FABIA hatchback	Podíl	FABIA hatchback	Podíl
FABIA Active	0%	FABIA Active	6%	FABIA Active	2%
		1,0 SRE 44 kW	49%	1,0 SRE 44 kW	65%
		1,0 SRE 55 kW	4%	1,0 SRE 55 kW	35%
		1,0 TSI 70 kW	1%		
		1,4 TDI CR 55 kW	47%		
FABIA Ambition	97%	FABIA Ambition	91%	FABIA Ambition	79%
1,0 SRE 44 kW	0%	1,0 SRE 44 kW	20%	1,0 SRE 44 kW	13%
1,0 SRE 55 kW	55%	1,0 SRE 55 kW	42%	1,0 SRE 55 kW	34%
1,0 TSI 70 kW	36%	1,0 TSI 70 kW	14%	1,0 TSI 70 kW	35%
1,0 TSI 81 kW	1%	1,0 TSI 81 kW	0%	1,0 TSI 81 kW	3%
1,0 TSI 81 kW AG	4%	1,0 TSI 81 kW AG	0%	1,0 TSI 81 kW AG	5%
1,4 TDI CR 55 kW	2%	1,4 TDI CR 55 kW	20%	1,4 TDI CR 66 kW	9%
1,4 TDI CR 66 kW	2%	1,4 TDI CR 66 kW	2%		
1,4 TDI CR 66 kW AG	0%	1,4 TDI CR 66 kW AG	1%		
1,4 TDI CR 77 kW	0%				
FABIA Style	1%	FABIA Style	0%	FABIA Style	1%
1,0 TSI 70 kW	53%			1,0 TSI 70 kW	21%
1,0 TSI 81 kW	13%			1,0 TSI 81 kW	25%
1,0 TSI 81 kW AG	23%			1,0 TSI 81 kW AG	24%
1,4 TDI CR 66 kW	10%			1,4 TDI CR 66 kW	1%
1,4 TDI CR 66 kW AG	2%			1,4 TDI CR 66 kW AG	28%
FABIA Monte Carlo	2%	FABIA Monte Carlo	4%	FABIA Monte Carlo	17%
1,0 TSI 70 kW	32%	1,0 SRE 55 kW	17%	1,0 TSI 70 kW	38%
1,0 TSI 81 kW	50%	1,0 TSI 70 kW	68%	1,0 TSI 81 kW	17%
1,0 TSI 81 kW AG	18%	1,0 TSI 81 kW	2%	1,0 TSI 81 kW AG	32%
1,4 TDI CR 77 kW	1%	1,0 TSI 81 kW AG	1%	1,4 TDI CR 66 kW	4%
		1,4 TDI CR 55 kW	4%	1,4 TDI CR 66 kW AG	10%
		1,4 TDI CR 66 kW	2%		
		1,4 TDI CR 66 kW AG	0%		
		1,4 TSI 92 kW AG	5%		
FABIA ø	88%	FABIA ø	83%	FABIA ø	83%

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

Provedení combi u modelu FABIA bylo zastoupeno 12 % na trhu A a shodnými 17 % na trhu B a C. Napříč všemi třemi trhy byl model FABIA combi nabízen ve výbavových stupních ACTIVE, AMBITION, STYLE a MONTE CARLO s benzinovými i naftovými motory s výkonem v rozmezí 44 až 81 kilowatty. Tak jako v případě modelu FABIA hatchback nebyl u modelu FABIA combi výrazný zájem o naftové motory a dařilo se naopak benzinovým motorům TSI a SRE.

Tab. č. 3 – Podíl jednotlivých motorizací modelu FABIA combi na prodeji v roce 2018

Trh A		Trh B		Trh C	
FABIA combi	Podíl	FABIA combi	Podíl	FABIA combi	Podíl
FABIA Combi Active	1%	FABIA Combi Active	1%	FABIA Combi Active	2%
1,0 TSI 70 kW	100%	1,0 SRE 55 kW	50%	1,0 SRE 55 kW	100%
		1,0 TSI 70 kW	40%		
		1,4 TDI CR 55 kW	10%		
FABIA Combi Ambition	85%	FABIA Combi Ambition	99%	FABIA Combi Ambition	72%
1,0 SRE 55 kW	18%	1,0 SRE 55 kW	21%	1,0 SRE 55 kW	10%
1,0 TSI 70 kW	68%	1,0 TSI 70 kW	30%	1,0 TSI 70 kW	54%
1,0 TSI 81 kW	7%	1,0 TSI 81 kW	1%	1,0 TSI 81 kW	19%
1,0 TSI 81 kW AG	2%	1,0 TSI 81 kW AG	1%	1,0 TSI 81 kW AG	10%
1,4 TDI CR 55 kW	0%	1,4 TDI CR 55 kW	33%	1,4 TDI CR 66 kW	7%
1,4 TDI CR 66 kW	4%	1,4 TDI CR 66 kW	12%		
1,4 TDI CR 77 kW	1%	1,4 TDI CR 66 kW AG	3%		
FABIA Combi Style	13%	FABIA Combi Style	0%	FABIA Combi Style	10%
1,0 TSI 70 kW	60%			1,0 TSI 70 kW	3%
1,0 TSI 81 kW	22%			1,0 TSI 81 kW	7%
1,0 TSI 81 kW AG	8%			1,0 TSI 81 kW AG	70%
1,4 TDI CR 66 kW	10%			1,4 TDI CR 66 kW	2%
1,4 TDI CR 77 kW	1%			1,4 TDI CR 66 kW AG	18%
FABIA Combi Monte Carlo	2%	FABIA Combi Monte Carlo	0%	FABIA Combi Monte Carlo	16%
1,0 TSI 70 kW	27%			1,0 TSI 70 kW	26%
1,0 TSI 81 kW	40%			1,0 TSI 81 kW	38%
1,0 TSI 81 kW AG	27%			1,0 TSI 81 kW AG	31%
1,4 TDI CR 77 kW	7%			1,4 TDI CR 66 kW	3%
				1,4 TDI CR 66 kW AG	3%
FABIA Combi ø	12%	FABIA Combi ø	17%	FABIA Combi ø	17%

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

OCTAVIA

Model OCTAVIA je dlouhodobě nabízen v karosářských verzích liftback a combi a zároveň nabízí nejkomplexnější nabídku výbavových stupňů a motorizací. Podíl verze modelu OCTAVIA liftback byl na našich sledovaných trzích velmi odlišný. Zatímco na trhu A dovršil podílu 56 % a na trhu C podílu 35 %, tak na trhu B podílu pouhých 4 %. Napříč mezi sledovanými trhy byl model OCTAVIA liftback nabízen ve výbavových stupních ACTIVE, AMBITION, ELEGANCE, LAURIN & KLEMENT a RS. Z důvodu komplexity motorizací jednotlivých výbavových stupňů byly k detailní analýze výbavové stupně rozdělené do dvou skupin. První skupina zahrnuje základní výbavové stupně ACTIVE, AMBITION a ELEGANCE. Do druhé skupiny patří prémiové verze LAURIN & KLEMENT a RS. Tyto dvě skupiny jsou dále detailně prozkoumány samostatně.

První skupina základních výbavových stupňů ACTIVE, AMBITION a ELEGANCE byla zastoupena u modelu OCTAVIA liftback v případě trhu A 91 %, v případě trhu B 41 %, v případě trhu C 35 %.

trhu B 95 % a trhu C 93 %. Tyto výbavové stupně byly dále napříč sledovanými trhy nabízené s benzinovými a naftovými agregáty s výkonem v rozmezí od 81 do 132 kW. Na rozdíl od modelu FABIA nebyla zaznamenána převaha benzinových motorů a podíl mezi benzinovými a naftovými motory je zhruba stejný okolo 50 %. K nejoblíbenějším motorizacím patřil zejména motor 1,0 TSI s manuální převodovkou a výkonem 85 kW, motor 1,6 TDI s manuální převodovkou a výkonem 85 kW, motor 1,4 TSI nebo 1,5 TSI s manuální převodovkou a výkonem 110 kW a motor 2,0 TDI s automatickou převodovkou a výkonem 110 kW. Přehled všech motorizací základních výbavových stupňů ACTIVE, AMBITION a ELEGANCE u modelu OCTAVIA liftback jsou uvedeny níže v tab. č. 4.

Tab. č. 4 – Podíl jednotlivých motorizací základních výbavových stupňů modelu OCTAVIA liftback na prodeji v roce 2018

Trh A		Trh B		Trh C	
OCTAVIA liftback	Podíl	OCTAVIA liftback	Podíl	OCTAVIA liftback	Podíl
OCTAVIA Active	1%	OCTAVIA Active	3%	OCTAVIA Active	18%
1,0 TSI 85 kW	14%	1,0 TSI 85 kW	100%	1,0 TSI 85 kW	8%
1,4 TSI 81 kW	10%			1,2 TSI 63 kW	1%
1,6 TDI CR 85 kW	76%			1,6 TDI CR 66 kW	9%
				1,6 TDI CR 85 kW	78%
				1,6 TDI CR 85 kW AG	4%
OCTAVIA Ambition	81%	OCTAVIA Ambition	86%	OCTAVIA Ambition	71%
1,0 TSI 85 kW	16%	1,0 TSI 85 kW	4%	1,0 TSI 85 kW	10%
1,0 TSI 85 kW AG	6%	1,0 TSI 85 kW AG	1%	1,0 TSI 85 kW AG	4%
1,4 TSI 110 kW	16%	1,4 TSI 81 kW	31%	1,5 TSI 110 kW	8%
1,4 TSI 110 kW AG	1%	1,4 TSI 81 kW AG	2%	1,5 TSI 110 kW AG	7%
1,4 TSI 81 kW	3%	1,5 TSI 110 kW	2%	1,6 TDI CR 66 kW	0%
1,4 TSI 81 kW AG	0%	1,5 TSI 110 kW AG	1%	1,6 TDI CR 85 kW	16%
1,5 TSI 110 kW	5%	1,6 TDI CR 85 kW	36%	1,6 TDI CR 85 kW AG	31%
1,5 TSI 110 kW AG	1%	1,6 TDI CR 85 kW AG	13%	2,0 TDI CR 110 kW	3%
1,6 TDI CR 85 kW	24%	2,0 TDI CR 110 kW	3%	2,0 TDI CR 110 kW 4x4	0%
1,6 TDI CR 85 kW AG	3%	2,0 TDI CR 110 kW AG	3%	2,0 TDI CR 110 kW AG	12%
2,0 TDI CR 110 kW	5%	2,0 TDI CR 110 kW AG	3%	2,0 TDI CR 110 kW AG	8%
2,0 TDI CR 110 kW AG	1%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	1%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	0%
2,0 TDI CR 110 kW AG	17%			2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	0%
OCTAVIA Elegance	10%	OCTAVIA Elegance	7%	OCTAVIA Elegance	4%
1,4 TSI 110 kW	17%	1,4 TSI 81 kW AG	46%	1,5 TSI 110 kW	13%
1,4 TSI 110 kW AG	9%	1,6 TDI CR 85 kW AG	25%	1,5 TSI 110 kW AG	22%
1,4 TSI 81 kW	3%	2,0 TDI CR 110 kW AG	4%	1,6 TDI CR 85 kW AG	12%
1,4 TSI 81 kW AG	2%	2,0 TDI CR 110 kW AG	25%	1,8 TFSI 132 kW	3%
1,5 TSI 110 kW	11%			1,8 TFSI 132 kW AG	2%
1,5 TSI 110 kW AG	9%			2,0 TDI CR 110 kW	3%
1,6 TDI CR 85 kW	4%			2,0 TDI CR 110 kW 4x4	1%
1,6 TDI CR 85 kW AG	1%			2,0 TDI CR 110 kW AG	17%
1,8 TFSI 132 kW	4%			2,0 TDI CR 110 kW AG	22%
1,8 TFSI 132 kW AG	1%			2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	3%
2,0 TDI CR 110 kW	9%			2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	1%
2,0 TDI CR 110 kW AG	22%			2,0 TSI 140 kW AG	1%
2,0 TDI CR 110 kW AG	7%				
2,0 TSI 140 kW AG	1%				
OCTAVIA ø	91%	OCTAVIA ø	95%	OCTAVIA ø	93%

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

U modelu OCTAVIA liftback byla nabízena skupina prémiových výbavových stupňů LAURIN & KLEMENT a RS. Tato skupina výbav byla u modelu OCTAVIA liftback zastoupena v případě trhu A 8,7 %, trhu B 4,6 % a trhu C 7,3 %. Nabízenými motory byly benzínové i naftové motory o výkonu v rozmezí 110 až 180 kW. Na všech třech trzích se dařilo především sportovní verzi RS a motorům 2,0 TDI CR s manuální převodovkou a výkonem 135 kW, 2,0 TDI CR s automatickou převodovkou a výkonem 135 kW, 2,0 TSI s manuální převodovkou a výkonem 169 kW a 2,0 TFSI

s automatickou převodovkou a výkonem 180 kW. Detailní pohled na všechny motorizace prémiových výbavových stupňů LAURIN & KLEMENT a RS jsou k nahlédnutí níže v tab. č. 5.

Tab. č. 5 – Podíl jednotlivých motorizací prémiových výbavových stupňů modelu OCTAVIA liftback na prodeji v roce 2018

Trh A		Trh B		Trh C	
OCTAVIA liftback	Podíl	OCTAVIA liftback	Podíl	OCTAVIA liftback	Podíl
OCTAVIA L&K	0,2%	OCTAVIA L&K	0,0%	OCTAVIA L&K	1,3%
1,8 TFSI 132 kW	12,5%			1,5 TSI 110 kW AG	18,4%
1,8 TFSI 132 kW AG	50,0%			1,8 TFSI 132 kW AG	15,8%
2,0 TDI CR 110 kW AG	37,5%			2,0 TDI CR 110 kW AG	28,9%
				2,0 TDI CR 110 kW AG	21,1%
				2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	7,9%
				2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	2,6%
				2,0 TSI 140 kW AG	5,3%
OCTAVIA RS	8,4%	OCTAVIA RS	4,6%	OCTAVIA RS	6,0%
2,0 TDI CR 135 kW	22,1%	2,0 TDI CR 135 kW	37,5%	2,0 TDI CR 135 kW	11,6%
2,0 TDI CR 135 kW AG	7,6%	2,0 TDI CR 135 kW AG	18,8%	2,0 TDI CR 135 kW AG	16,8%
2,0 TDI CR 135 kW AG	3,5%	2,0 TDI CR 135 kW AG	12,5%	2,0 TDI CR 135 kW AG	14,5%
2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	2,4%	2,0 TFSI 180 kW	6,3%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	4,6%
2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	0,7%	2,0 TFSI 180 kW AG	25,0%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	1,7%
2,0 TFSI 180 kW	18,0%			2,0 TFSI 180 kW	9,8%
2,0 TFSI 180 kW AG	22,1%			2,0 TFSI 180 kW AG	30,6%
2,0 TSI 169 kW	17,6%			2,0 TSI 169 kW	5,8%
2,0 TSI 169 kW AG	5,9%			2,0 TSI 169 kW AG	4,6%
OCTAVIA ϕ	8,7%	OCTAVIA ϕ	4,6%	OCTAVIA ϕ	7,3%

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

Druhou karosářskou verzí byla nabízena verze kombi. Podíl modelu OCTAVIA verze kombi byl na trhu A 44 %, na trhu B 96 % a na trhu C 65 %. Model OCTAVIA kombi byl dále skrze trhy nabízen ve výbavových stupních ACTIVE, AMBITION, ELEGANCE, LAURIN & KLEMENT, RS a SCOUT. Z důvodu komplexity motorizací jednotlivých výbavových stupňů byly taktéž k detailní analýze výbavové stupně rozdělené do dvou skupin. Do první skupiny patřily základní výbavové stupně ACTIVE, AMBITION a ELEGANCE. Do druhé skupiny patřily prémiové verze LAURIN & KLEMENT, RS a SCOUT. Tyto dvě skupiny byly dále níže detailně prozkoumány samostatně.

Základní výbavové stupně ACTIVE, AMBITION a ELEGANCE byly v případě modelu OCTAVIA combi zastoupeny následujícími podíly – na trhu A 81 %, na trhu B 96 % a trhu C 78 %. Nabízenými motory napříč těmito výbavovými stupni byly benzínové a naftové motory o výkonu v rozmezí od 85 do 140 kW. Nejoblíbenějšími

motorizacemi napříč byly 1,0 TSI s manuální převodovkou a výkonem 85 kW, 1,6 TDI CR s manuální převodovkou a výkonem 85 kW a 1,6 TDI CR s automatickou převodovkou a výkonem 85 kW. Přehled všech motorizací základních výbavových stupňů ACTIVE, AMBITION a ELEGANCE u modelu OCTAVIA combi jsou uvedeny níže v tab. č. 6.

Tab. č. 6 – Podíl jednotlivých motorizací základních výbavových stupňů modelu OCTAVIA combi na prodeji v roce 2018

Trh A		Trh B		Trh C	
OCTAVIA Combi	Podíl	OCTAVIA Combi	Podíl	OCTAVIA Combi	Podíl
OCTAVIA Combi Active	1%	OCTAVIA Combi Active	0%	OCTAVIA Combi Active	3%
1,0 TSI 85 kW	53%	1,0 TSI 85 kW	32%	1,0 TSI 85 kW	27%
1,6 TDI CR 85 kW	47%	1,6 TDI CR 66 kW	26%	1,2 TSI 63 kW	1%
		1,6 TDI CR 85 kW	42%	1,6 TDI CR 66 kW	8%
				1,6 TDI CR 85 kW	64%
				1,6 TDI CR 85 kW AG	1%
OCTAVIA Combi Ambition	65%	OCTAVIA Combi Ambition	90%	OCTAVIA Combi Ambition	72%
1,0 TSI 85 kW	26%	1,0 TSI 85 kW	2%	1,0 TSI 85 kW	5%
1,0 TSI 85 kW AG	2%	1,0 TSI 85 kW AG	2%	1,0 TSI 85 kW AG	4%
1,4 TSI 110 kW	20%	1,4 TSI 81 kW	18%	1,4 TSI 110 kW AG	0%
1,4 TSI 110 kW AG	9%	1,4 TSI 81 kW AG	5%	1,5 TSI 110 kW	5%
1,4 TSI 81 kW	3%	1,5 TSI 110 kW	1%	1,5 TSI 110 kW AG	8%
1,4 TSI 81 kW AG	1%	1,5 TSI 110 kW AG	0%	1,6 TDI CR 66 kW	0%
1,5 TSI 110 kW	3%	1,6 TDI CR 66 kW	3%	1,6 TDI CR 85 kW	16%
1,5 TSI 110 kW AG	3%	1,6 TDI CR 85 kW	24%	1,6 TDI CR 85 kW 4x4	0%
1,6 TDI CR 85 kW	19%	1,6 TDI CR 85 kW 4x4	1%	1,6 TDI CR 85 kW AG	33%
1,6 TDI CR 85 kW AG	4%	1,6 TDI CR 85 kW AG	31%	2,0 TDI CR 110 kW	3%
2,0 TDI CR 110 kW	5%	2,0 TDI CR 110 kW	2%	2,0 TDI CR 110 kW 4x4	1%
2,0 TDI CR 110 kW AG	3%	2,0 TDI CR 110 kW 4x4	1%	2,0 TDI CR 110 kW AG	10%
2,0 TDI CR 110 kW AG	3%	2,0 TDI CR 110 kW AG	4%	2,0 TDI CR 110 kW AG	13%
		2,0 TDI CR 110 kW AG	5%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	1%
		2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	1%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	1%
		2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	1%		
OCTAVIA Combi Elegance	15%	OCTAVIA Combi Elegance	5%	OCTAVIA Combi Elegance	4%
1,4 TSI 110 kW	7%	1,4 TSI 81 kW AG	43%	1,5 TSI 110 kW	3%
1,4 TSI 110 kW AG	11%	1,5 TSI 110 kW AG	2%	1,5 TSI 110 kW AG	7%
1,4 TSI 81 kW	3%	1,6 TDI CR 85 kW 4x4	0%	1,6 TDI CR 85 kW	13%
1,4 TSI 81 kW AG	4%	1,6 TDI CR 85 kW AG	21%	1,6 TDI CR 85 kW AG	25%
1,5 TSI 110 kW	3%	2,0 TDI CR 110 kW AG	18%	1,8 TFSI 132 kW	0%
1,5 TSI 110 kW AG	10%	2,0 TDI CR 110 kW AG	15%	1,8 TFSI 132 kW AG	4%
1,6 TDI CR 85 kW	5%			2,0 TDI CR 110 kW	2%
1,6 TDI CR 85 kW AG	10%			2,0 TDI CR 110 kW 4x4	1%
1,8 TFSI 132 kW	3%			2,0 TDI CR 110 kW AG	22%
1,8 TFSI 132 kW AG	10%			2,0 TDI CR 110 kW AG	16%
1,8 TFSI 132 kW AG 4x4	1%			2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	1%
2,0 TDI CR 110 kW	15%			2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	3%
2,0 TDI CR 110 kW 4x4	0%			2,0 TSI 140 kW AG	2%
2,0 TDI CR 110 kW AG	7%				
2,0 TDI CR 110 kW AG	8%				
2,0 TSI 140 kW AG	2%				
OCTAVIA Combi ø	81%	OCTAVIA Combi ø	96%	OCTAVIA Combi ø	78%

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

U verze OCTAVIA combi byl také k dostání mimo výbavové stupně LAURIN & KLEMENT a RS výbavový stupeň SCOUT. Podíl těchto prémiových výbav byl v případě karosářské verze combi modelu OCTAVIA na trhu A 19 %, na trhu B 4 % a trhu C 22 %. Výše zmíněné prémiové výbavové stupně byly k dostání s benzínovými a naftovými motory s výkonem v rozmezí od 110 do 180 kW. S největší oblibou na trzích těžily motory 2,0 TDI CR s manuální převodovkou, pohonem všech kol a výkonem 110 kW, 2,0 TDI CR s automatickou převodovkou, pohonem všech kol a výkonem 110 kW, 2,0 TDI CR s automatickou převodovkou, pohonem všech kol a výkonem 135 kW a 2,0 TSFI s automatickou převodovkou a výkonem 180 kW. Detailně jsou podíly všech motorizací dostupných prémiových výbavových stupňů pro model OCTAVIA combi uvedeny v tab. č. 7.

Tab. č. 7 – Podíl jednotlivých motorizací prémiových výbavových stupňů modelu OCTAVIA combi na prodeji v roce 2018

Trh A		Trh B		Trh C	
OCTAVIA Combi	Podíl	OCTAVIA Combi	Podíl	OCTAVIA Combi	Podíl
OCTAVIA Combi L&K	0%	OCTAVIA Combi L&K	0%	OCTAVIA Combi L&K	2%
1,8 TFSI 132 kW AG	13%			1,5 TSI 110 kW AG	12%
2,0 TDI CR 110 kW	13%			1,8 TFSI 132 kW AG	5%
2,0 TDI CR 110 kW AG	50%			2,0 TDI CR 110 kW AG	26%
2,0 TDI CR 110 kW AG	13%			2,0 TDI CR 110 kW AG	20%
2,0 TSI 140 kW AG	13%			2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	14%
				2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	3%
				2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	8%
				2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	1%
				2,0 TSI 140 kW AG	7%
				2,0 TSI 140 kW AG 4x4	5%
OCTAVIA Combi RS	11%	OCTAVIA Combi RS	2%	OCTAVIA Combi RS	13%
2,0 TDI CR 135 kW	15%	2,0 TDI CR 135 kW	12%	2,0 TDI CR 135 kW	4%
2,0 TDI CR 135 kW AG	11%	2,0 TDI CR 135 kW AG	42%	2,0 TDI CR 135 kW AG	25%
2,0 TDI CR 135 kW AG	6%	2,0 TDI CR 135 kW AG	4%	2,0 TDI CR 135 kW AG	13%
2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	6%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	19%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	13%
2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	1%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	6%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	9%
2,0 TFSI 180 kW	15%	2,0 TFSI 180 kW	2%	2,0 TFSI 180 kW	2%
2,0 TFSI 180 kW AG	27%	2,0 TFSI 180 kW AG	15%	2,0 TFSI 180 kW AG	26%
2,0 TSI 169 kW	8%			2,0 TSI 169 kW	2%
2,0 TSI 169 kW AG	11%			2,0 TSI 169 kW AG	6%
OCTAVIA Combi Scout	8%	OCTAVIA Combi Scout	2%	OCTAVIA Combi Scout	7%
1,8 TFSI 132 kW AG 4x4	8%	2,0 TDI CR 110 kW 4x4	19%	1,8 TFSI 132 kW AG 4x4	9%
2,0 TDI CR 110 kW 4x4	26%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	35%	2,0 TDI CR 110 kW 4x4	17%
2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	1%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	34%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	16%
2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	40%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	10%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	25%
2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	19%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	2%	2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	17%
2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	5%			2,0 TDI CR 135 kW AG 4x4	15%
OCTAVIA Combi ø	19%	OCTAVIA Combi ø	4%	OCTAVIA Combi ø	22%

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

KAROQ

Třetím zástupcem objemových tahounů trhu byl model KAROQ, který je nabízen pouze v jedné karosářské verzi jako vůz v kategorii SUV. Tento model byl na trzích k dostání ve výbavových stupních AMBITION, STYLE a SCOUT. Dostupnými pohonnými jednotkami byly benzínové a naftové motory o výkonu 85 a 110 kW. K těm nejúspěšnějším patřily motory 1,0 TSI a 1,6 TDI CR s manuálními převodovkami a výkonem 85 kW, 1,6 TDI CR s automatickou převodovkou a výkonem 85 kW a 1,5 TSI s automatickou převodovkou a výkonem 110 kW. Ostatní pohonné jednotky jsou uvedené níže v tab. č. 8.

Tab. č. 8 – Podíl jednotlivých motorizací výbavových stupňů modelu KAROQ na prodeji v roce 2018

Trh A		Trh B		Trh C	
KAROQ	Podíl	KAROQ	Podíl	KAROQ	Podíl
KAROQ Active	0%	KAROQ Active	0%	KAROQ Active	4%
				1,0 TSI 85 kW	76%
				1,6 TDI CR 85 kW	18%
				1,6 TDI CR 85 kW AG	6%
KAROQ Ambition	84%	KAROQ Ambition	61%	KAROQ Ambition	49%
1,0 TSI 85 kW	24%	1,0 TSI 85 kW	17%	1,0 TSI 85 kW	17%
1,0 TSI 85 kW AG	6%	1,0 TSI 85 kW AG	2%	1,0 TSI 85 kW AG	6%
1,5 TSI 110 kW	18%	1,5 TSI 110 kW AG	10%	1,5 TSI 110 kW	11%
1,5 TSI 110 kW AG	16%	1,5 TSI 110 kW AG 4x4	0%	1,5 TSI 110 kW AG	17%
1,6 TDI CR 85 kW	22%	1,6 TDI CR 85 kW	26%	1,6 TDI CR 85 kW	18%
1,6 TDI CR 85 kW AG	7%	1,6 TDI CR 85 kW AG	25%	1,6 TDI CR 85 kW AG	19%
2,0 TDI CR 110 kW	2%	2,0 TDI CR 110 kW	4%	2,0 TDI CR 110 kW	3%
2,0 TDI CR 110 kW 4x4	3%	2,0 TDI CR 110 kW 4x4	12%	2,0 TDI CR 110 kW 4x4	4%
2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	3%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	5%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	6%
KAROQ Style	16%	KAROQ Style	39%	KAROQ Style	47%
1,5 TSI 110 kW	23%	1,0 TSI 85 kW	4%	1,0 TSI 85 kW	2%
1,5 TSI 110 kW AG	66%	1,0 TSI 85 kW AG	6%	1,0 TSI 85 kW AG	3%
2,0 TDI CR 110 kW	0%	1,5 TSI 110 kW AG	24%	1,5 TSI 110 kW	9%
2,0 TDI CR 110 kW 4x4	3%	1,5 TSI 110 kW AG 4x4	0%	1,5 TSI 110 kW AG	45%
2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	7%	1,6 TDI CR 85 kW	17%	1,6 TDI CR 85 kW	4%
		1,6 TDI CR 85 kW AG	28%	1,6 TDI CR 85 kW AG	15%
		2,0 TDI CR 110 kW	0%	2,0 TDI CR 110 kW	1%
		2,0 TDI CR 110 kW 4x4	6%	2,0 TDI CR 110 kW 4x4	7%
		2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	15%	2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	15%
KAROQ Scout	0%	KAROQ Scout	0%	KAROQ Scout	0%
2,0 TDI CR 110 kW 4x4	100%	1,5 TSI 110 kW AG 4x4	12%	1,5 TSI 110 kW AG 4x4	67%
		2,0 TDI CR 110 kW AG 4x4	88%	2,0 TDI CR 110 kW 4x4	33%
KAROQ ø	100%	KAROQ ø	100%	KAROQ ø	100%

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

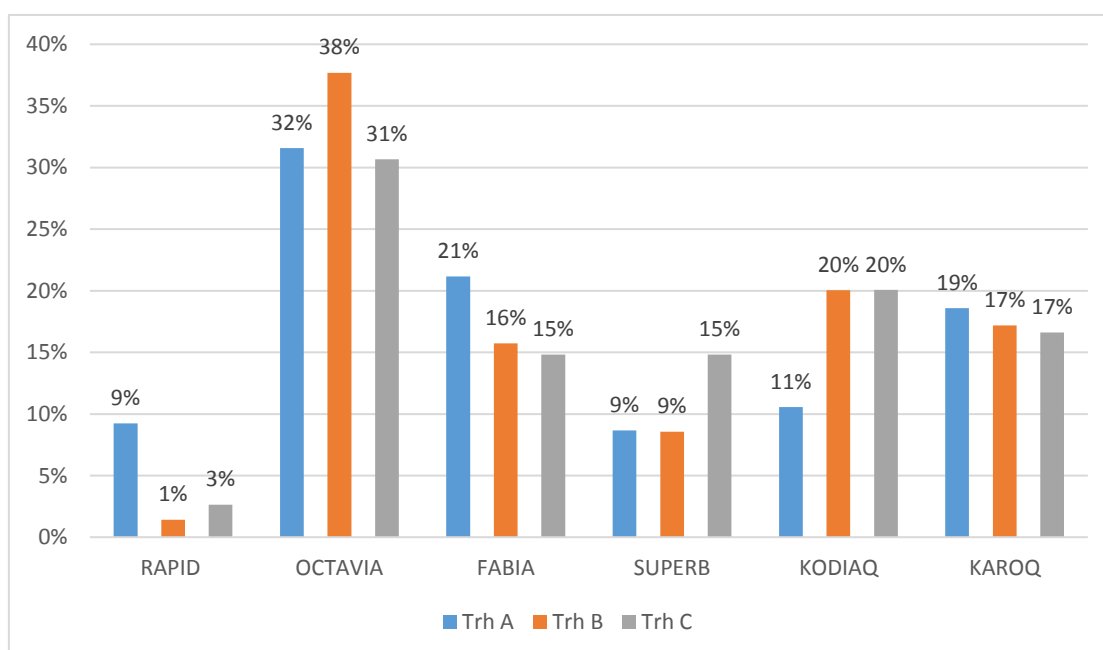
4.2 Analýza ziskovosti prodeje nových vozů

Druhá část vlastní analýzy byla věnována analýze celkové ziskovosti prodeje nových vozů pro sledované trhy A, B a C. Pro tyto potřeby byl vytvořen přehled

podílů jednotlivých modelových řad vozů a přehled podílů jednotlivých výbavových stupňů na celkovém zisku z prodeje nových vozů na konkrétních trzích. V příslušné podkapitole byl také vytvořen přehled podílu příplatkové výbavy na celkovém zisku z prodeje jednotlivých modelových řad pro dané trhy. Z důvodu malého objemu prodaných jednotek u modelu CITIGO, který se podílel na celkovém prodeji pouhým 1 %, byl model vyjmut z celé analýzy ziskovosti z prodeje nových vozů

4.2.1 Podíl modelů na ziskovosti z prodeje nových vozů

Graf na obr. č. 5 uvádí podíl jednotlivých modelových řad na celkovém zisku z prodeje nových vozů společnosti ŠKODA AUTO a.s. na trzích A, B a C v období roku 2018.



Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

Obr. č. 5 – Podíl modelů na profitu z prodeje nových vozů

Oproti objemové analýze prodeje nových vozů, díky které bylo možné definovat snadno objemové tahouny trhů, nelze určit na základě analýzy ziskovosti jednotlivých prodaných modelů konkrétní 3 modely, které by byly ziskovými tahouny všech tří trhů.

V případě trhu A se na zisku nejvíce podílely modely OCTAVIA, FABIA a KAROQ, které přispěly k celkovému zisku 71 %. Dalším významným ziskovým hráčem byl

na trhu A s 11 % model KODIAQ. Shodnými 9 % přispěly na celkovém zisku na trhu A modely RAPID a SUPERB.

Majoritními 75 % se na trhu B podílely na celkovém zisku z prodeje nových vozů modely OCTAVIA, KODIAQ a KAROQ. Model FABIA jakožto druhá nejobjemovější modelová řada na trhu na celkovém zisku z prodeje participovala 16 %. Podíl modelu SUPERB se na celkovém zisku z prodeje na trhu B shodoval s podílem 9 % stejné modelové řady na trhu A. Model RAPID se v případě trhu B nabízí pouze ve verzi liftback, a tak jeho podíl na celkovém zisku z prodeje dosáhl pouze 1 %.

Na trhu C se z největší části podílely na celkovém zisku z prodeje nových vozů, tak jako v případě trhu B, modely OCTAVIA, KODIAQ a KAROQ. Tyto modely tvořily více než 67 % celkového zisku z prodeje pro trh C. Shodným podílem 15 % na celkovém zisku z prodeje přispěly modely FABIA a SUPERB. Model RAPID představoval na trhu C ze stejného důvodu jako na trhu B nízký 3% podíl na celkovém zisku z prodeje nových vozů.

4.2.2 Podíl výbavových stupňů na ziskovosti z prodeje nových vozů

V tabulce č. 9 je uveden podíl jednotlivých výbavových stupňů napříč portfoliem jednotlivých modelových řad na celkovém zisku z prodeje nových vozů značky ŠKODA na trzích A, B a C v roce 2018.

Tab. č. 9 – Podíl výbavových stupňů na profitu z prodeje nových vozů

Výbavový stupeň	ACTIVE			AMBITION			STYLE/ELEGANCE			MONTE CARLO			RS			LAURIN&KLEMENT			SCOUT		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
RAPID liftback	7%	0%	0%	83%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
RAPID SPACEBACK	1%	1%	0%	96%	99%	100%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
OCTAVIA	0%	2%	13%	76%	79%	72%	11%	10%	5%	0%	0%	0%	12%	8%	8%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
OCTAVIA COMBI	1%	0%	2%	60%	86%	67%	16%	7%	4%	0%	0%	0%	14%	4%	17%	0%	0%	2%	9%	3%	8%
FABIA	0%	3%	2%	96%	92%	80%	1%	0%	2%	2%	5%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
FABIA COMBI	0%	1%	2%	84%	99%	71%	13%	0%	12%	2%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SUPERB	6%	0%	1%	78%	60%	45%	14%	23%	43%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	17%	12%	0%	0%	0%
SUPERB COMBI	5%	0%	0%	59%	81%	58%	34%	11%	26%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	8%	16%	0%	0%	0%
KODIAQ	2%	1%	6%	57%	43%	37%	31%	49%	41%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	10%	10%	5%	5%
KAROQ	0%	0%	3%	81%	54%	44%	19%	46%	54%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Výbavový stupeň	ACTIVE			AMBITION			STYLE			MONTE CARLO			RS			LAURIN&KLEMENT			SCOUT		
Trh	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Celkový podíl	1%	0%	4%	78%	73%	58%	14%	21%	24%	0%	0,66%	2%	4%	2%	5%	0,36%	0,8%	5%	2,5%	2,4%	3%

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

Z pohledu trhu A na výše uvedeném přehledu je patrné, že 79 % celkového zisku tvořily základní a nejméně ziskové výbavové stupně ACTIVE a AMBITION. Oproti trhům B a C ztratil trh A velmi na výbavovém stupni STYLE/ELEGANCE, jehož podíl

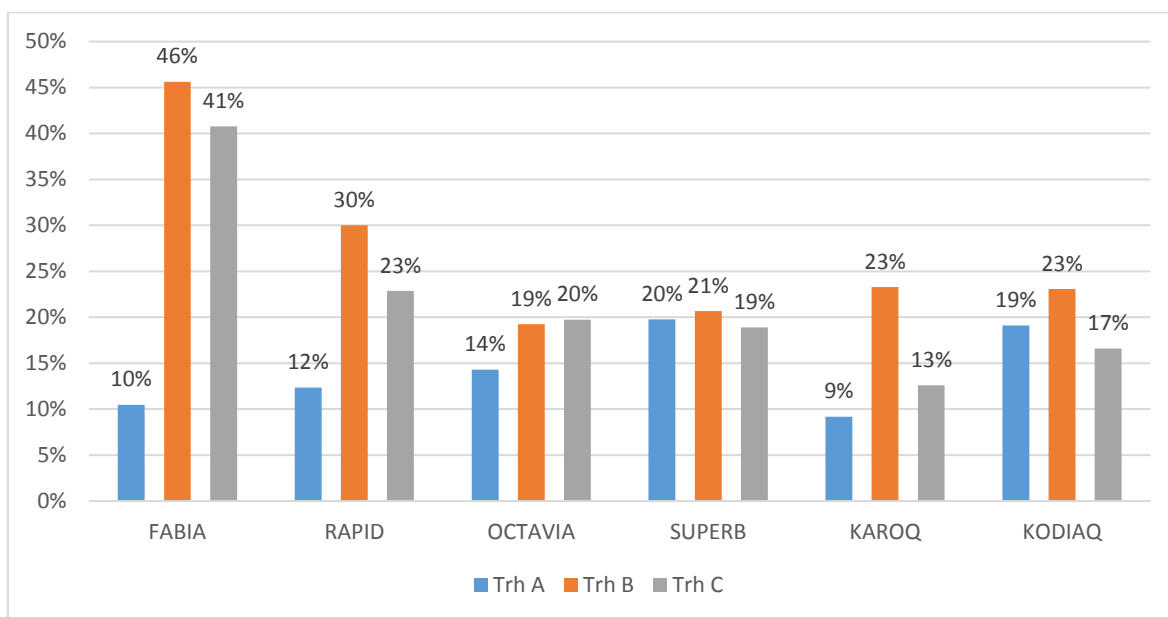
na celkovém zisku z jednotlivých výbav dosahuje na trhu A pouhých 14 %. Na trhu A se také nedařilo prémiovému výbavovému stupni MONTE CARLO nabízeného u modelu FABIA, a tak podíl tohoto výbavového stupně na celkovém zisku z prodeje nových vozů na trhu A nedosáhl hodnoty ani 0,5 %. Dobrého výsledku dosáhl naopak sportovní výbavový stupeň RS nabízený u modelu OCTAVIA a KODIAQ, který přispěl k celkovému zisku z prodeje nových vozů značky ŠKODA na trhu A solidními 4 %. Další problémovou výbavou byl vrcholný výbavový stupeň LAURIN & KLEMENT nabízený u vozů SUPERB, OCTAVIA a KODIAQ, jehož specifikace patří zpravidla k nejziskovějším. Tento výbavový stupeň se podílel na celkovém zisku necelým 0,5 %.

Podíl nižších a méně ziskových výbavových stupňů ACTIVE a AMBITION na celkovém zisku dosáhl v roce 2018 na trhu B o 5 procentních bodů nižšího podílu. Naopak výbavový stupeň STYLE/ELEGANCE dosáhl na trhu B 21 % podílu na celkovém zisku z prodeje, tedy o 7 procentních bodů vyššího podílu než trh A. Výbavový stupeň MONTE CARLO se podílel v případě trhu B na celkovém zisku z prodeje nových vozů pro trh B necelým 1 %. Výbavový stupeň na trhu B oproti trhu A a C generoval pouhá 2 % celkového zisku. Vrcholná výbava LAURIN & KLEMENT se na celkovém zisku podílela o několik desetin procentních bodů více než v případě trhu A a dosáhla necelého 1 %. Sportovně užitkový výbavový stupeň dosáhl téměř stejného 2 % podílu na celkovém zisku tak, jako v případě trhu A.

S výbavovými stupni umí nejlépe pracovat trh C, u kterého se základní a nejméně ziskové výbavové stupně ACTIVE a AMBITION podílely na celkovém zisku z prodeje nových vozů v roce 2018 oproti trhům A a B pouhými 62 %. Naopak výbavovému stupni STYLE se dařilo nejvíce na trhu C, kde vyprodukoval téměř třetinu celkového zisku z prodeje nových vozů. Také výbavový stupeň dosáhl nejlepšího výsledku ze všech trhů na trhu C, kde se podílel na celkovém zisku z prodeje 2 %. Stejně tak tomu bylo u výbavového stupně RS, který přispěl k celkovému zisku 5 %. Výrazně většího podílu na zisku z prodeje na trhu C s porovnáním s ostatními trhy docílil 5% podílem výbavový stupeň LAURIN & KLEMENT. Poslední výbavový stupeň SCOUT vygeneroval 3 % z celkového zisku z prodeje nových vozů na trhu C a opět se pyšní nejlepším výsledkem ze všech trhů.

4.2.3 Podíl příplatkové výbavy na profitu z prodeje nových vozů

Mnoho trhů se snaží zastírat menší podíl vyšších výbavových stupňů tím, že nabízejí k nižším výbavovým stupňům nejrůznější akční a slevové balíčky, díky kterým se snaží přiblížit vyšším výbavovým stupňům. Takové balíčky zpravidla obsahují soubor příplatkových prvků výbavy za cenu nižší než činí rozdíl mezi jednotlivými výbavovými stupni. K porovnání podílu příplatkové výbavy na celkovém profitu z jednotlivých modelových řad slouží schéma na obr. č. 6.



Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019, vlastní zpracování

Obr. č. 6 – Podíl příplatkové výbavy na profitu nových vozů

Ze schématu na obr. č. 14 lze vyčíst, že podíl příplatkové výbavy na celkovém profitu jednotlivých řad byl na trhu A zejména u objemových tahounů, tedy modelu FABIA, OCTAVIA a KAROQ, výrazně nižší než na trzích B a C. Díky tomuto zjištění lze vyloučit, že by se trh A snažil potlačit nižší profit z výrazně vyššího zastoupení nižších výbavových stupňů příplatkovou výbavou. V případě modelu FABIA dosahoval podíl příplatkové výbavy na profitu z modelové řady na trhu A v porovnání s trhem B a trhem C o více než 30 procentních bodů nižšího procentuálního podílu. U modelu RAPID nebyl rozdíl mezi trhem A a trhy B a C tak markantní, ale i tohoto modelu dosáhl trh A stále menšího podílu o 10 procentních bodů v porovnání s trhem C a menšího podílu o zhruba 18 procentních bodů v porovnání s trhem B. Model OCTAVIA ztratil na trhu A na podílu příplatkové

výbavy na profitu shodně zhruba 5 procentních bodů v porovnání s trhy B a C. Shodný podíl příplatkové výbavy na profitu okolo 20 % byl dosažen v případě všech tří trhů u modelu SUPERB. Na příplatkové výbavě trafil trh A také v případě modelu KAROQ. V porovnání s trhem C dosáhl trh A menšího podílu příplatkové výbavy na profitu z modelové řady o 4 procentní body a v případě porovnání s trhem B dokonce o 14 procentních bodů. Na celkovém profitu z většího modelu KODIAQ se podílela příplatková výbava v případě trhu A 19 %, trhu B 23 % a trhu C 17 %.

5 Vlastní doporučení a návrh na zlepšení ziskovosti na stěžejním trhu

Na základě předchozí analýzy ziskovosti ŠKODA AUTO a.s. z prodeje nových vozů na konkrétních trzích v západní Evropě v roce 2018 bylo identifikováno několik klíčových faktorů pro možná zlepšení, které by mohly vést v následujících letech k dalšímu zvyšování ziskovosti a upevňování pozice značky ŠKODA na námi stěžejním trhu A. Konkrétní navrhovaná sada doporučení je uvedena níže.

Návrh na zlepšení práce s výbavovými stupni

Největším prostorem pro zlepšování s cílem navýšení ziskovosti byla identifikována v případě stěžejního trhu A práce s produktem a jeho výbavovými stupni. Dokladem se stala analýza zastoupení výbavových stupňů v podkapitole 3.1.2, ze které vzešlo zjištění, že 85 % veškerého prodeje nových vozů pro tento trh tvořily v roce 2018 vozy v nižších a nejméně ziskových výbavových stupních ACTIVE a AMBITION. I přesto, že se takto chudé vozy snaží tamní trh často ztraktivnit nejrůznějšími akčními balíčky obsahující sadu výbavových prvků, je nutné, aby se tamní trh naučil s produktem zacházet zcela odlišně. Důležité je pochopení ze strany trhu, že výbavové prvky akčních balíčků pro nižší výbavové stupně a mnohdy i více může získat zákazník v již základní výbavě vyššího výbavového stupně vozu, která není zpravidla o mnoho dražší než chudá specifikace s doplňkovými akčními balíčky. Cílem ke zlepšení v této oblasti je přimět tamní trh, aby již při zakládání zakázek na nové vozy zohlednil, zdali daná specifikace vozu přináší více než jen minimální hranici pro zisk z jednotky prodaného vozu.

Návrh rozšíření výbavových stupňů pro model KAROQ

Model KAROQ byl v roce 2018 nabízen na všech třech trzích včetně stěžejního trhu A pouze ve čtyřech výbavových stupních. Bylo by proto vhodné zvážit možnost rozšíření verzí tohoto modelu o více ziskové a atraktivnější výbavové stupně tak, aby se jeho produktové portfolio přiblížilo více většímu modelu KODIAQ. Klíčem ke zvýšení ziskovosti tohoto modelu by tak mohlo být zavedení sportovní verze s označením SPORTLINE nebo luxusní verze LAURIN & KLEMENT, které by přiblížily model KAROQ ještě širšímu spektru zákazníků. K lepší možnosti individualizace modelu by mohla přispět dále širší nabídka typů a designu disků kol, odstínů laku nebo provedení interiéru.

Návrh na redukci nabídky pohonných jednotek

Z důvodu stále přísnějších emisních norem, častějších rehomologací vozů a s tím spojeným zvyšováním nákladů, bylo vytipováno několik pohonných jednotek u konkrétních modelů, u kterých bylo doporučeno jejich vyjmutí z nabídky.

U modelu FABIA bylo doporučeno vyjmutí celé nabídky naftových motorů, které byly v roce 2018 usazeny jen do 4 % všech prodaných jednotek modelu FABIA. Na vyřazení z nabídky byl u modelu FABIA doporučen také 1,0 litrový benzínový motor o výkonu 44 kW, který tvořil jednotky kusů a mizerný podíl 0,04 % na celkovém prodeji.

U modelu OCTAVIA bylo doporučeno omezení nabídky motorizací s pohonem všech čtyř kol o motorizace s manuální převodovkou, které tvořily necelý 1% podíl na prodeji modelu OCTAVIA.

Komplexita pohonných jednotek v případě třetího nejobjemnějšího modelu KAROQ na trhu A je dlouhodobě díky jeho jediné karosářské verzi o poznání užší, ale přesto se u tohoto modelu našla pohonná jednotka, kterou lze doporučit k vyjmutí z nabídky. Tímto motorem byl 2,0 litrový naftový agregát s manuální převodovkou a výkonem 110 kW, který se podílel na prodeji modelu KAROQ pouhými 1,3 %.

Závěr

Nová metodika měření WLTP a s ní spojené častější homologace nových vozů, vysoké investice do nových technologií v oblasti elektromobility a digitalizace nebo zvyšování mezd zaměstnanců v automobilovém průmyslu - díky těmto faktorům se neustále zvedají automobilovým producentům náklady na podnikatelskou činnost, a tak není divu, že tuzemská značka ŠKODA mění svou strategii v oblasti komplexity a nákladů.

Právě cesta snižování komplexity a nákladů se ukázala jako možné řešení, jak si může společnost ŠKODA AUTO a.s. udržet svoji udržitelnost podnikání. Tato bakalářská práce přináší detailní pohled na práci s produktem na třech významných trzích společnosti a soubor možných řešení, které mohou vést k dalšímu udržitelnému zvyšování ziskovosti na stěžejním trhu pro tuto práci.

Vlastní analýza v bakalářské práci poukazuje cíleně především na nedostatečnou práci s produktem na stěžejním trhu A, který má výrazně vyšší podíl zastoupení nižších a nejméně ziskových výbavových stupňů u nových modelů vozů. Další ze zjištění upozorňuje na vysokou komplexitu v oblasti nabízených pohonných jednotek, díky které jsou nabízené i takové motorizace, které se často po zohlednění příslušných nákladů dlouhodobě nevyplácí na daném trhu nabízet. Identifikovaným nedostatkem je dále na stěžejním trhu A nízký podíl příplatkové výbavy, která se na celkovém zisku z prodané jednotky podílí u většiny modelů na stěžejním trhu A nejmenším podílem ze všech sledovaných trhů.

Na základě výše zjištěných nedostatků jsou v záměru práce uvedeny konkrétní možná řešení, která by mohla vést ke stabilizaci práce s produktem na stěžejním trhu A. Tento soubor možných řešení doporučuje především lepší práci v oblasti atraktivity produktu a větší snahu o vyšší zastoupení ziskovějších výbavových stupňů jako jsou výbavy STYLE, MONTE CARLO, SPORTLINE nebo LAURIN & KLEMENT. V případě třetího nejobjemnějšího modelu KAROQ je uvedeno doporučení zavedení prémiových výbavových stupňů do nabídky modelu tak, aby se model svou nabídkou přiblížil většímu sourozenci modelu KODIAQ. Posledním doporučením je vytipování sady konkrétních pohonných jednotek s nízkým podílem na prodeji vozů, jejíž vyjmutí z nabídky by výrazně pomohlo v boji s vysokou komplexitou a se snižováním nákladů na nabízené portfolio.

Seznam literatury

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: GRADA, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK. International marketing: theory, practices and new trends. Second revised edition. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2016. ISBN 978-80-245-2152-7.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-07-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Výroční zpráva 2018. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/>.

ŠKODA Car Configurator [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2019 [cit. 6.10.2019] Dostupné z: <https://cc.skoda-auto.com/cze/cs-CZ/>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0053-0.

WRIGHT, James. What is a car facelift? Carwow [online]. London: Carwow, 2015, 15.12.2015, [cit. 2019-10-06]. Dostupné z: <https://www.carwow.co.uk/guides/glossary/car-facelift-explained-0658>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. č. 1 – Komplexní struktura produktu	11
Obr. č. 2 – Cyklus životnosti produktu	13
Obr. č. 3 – Klíčové faktory tvorby ceny	21
Obr. č. 4 – Struktura prodeje nových vozů	36
Obr. č. 5 – Podíl modelů na profitu z prodeje nových vozů	48
Obr. č. 6 – Podíl příplatkové výbavy na profitu nových vozů	51
Obr. č. 7 – ŠKODA CITIGO	61
Obr. č. 8 – ŠKODA FABIA	62
Obr. č. 9 – ŠKODA RAPID	62
Obr. č. 10 – ŠKODA SCALA	63
Obr. č. 11 – ŠKODA KAMIQ	63
Obr. č. 12 – ŠKODA OCTAVIA	64
Obr. č. 13 – ŠKODA KAROQ	65
Obr. č. 14 – ŠKODA KODIAQ	65
Obr. č. 15 – ŠKODA KODIAQ GT	66
Obr. č. 16 – ŠKODA SUPERB	66
Obr. č. 17 – Rekordní celosvětové dodávky zákazníkům v roce 2018	67
Obr. č. 18 – Rekordní celosvětové dodávky zákazníkům v roce 2018	67
Obr. č. 19 – Rekordní dodávky nových vozů a tržby v roce 2018	68

Seznam tabulek

Tab. č. 1 – Struktura výbavových stupňů u prodaných vozů	38
Tab. č. 2 – Podíl jednotlivých motorizací modelu FABIA hatchback na prodeji v roce 2018	40

Tab. č. 3 – Podíl jednotlivých motorizací modelu FABIA combi na prodeji v roce 2018	41
Tab. č. 4 – Podíl jednotlivých motorizací základních výbavových stupňů modelu OCTAVIA liftback na prodeji v roce 2018	43
Tab. č. 5 – Podíl jednotlivých motorizací prémiových výbavových stupňů modelu OCTAVIA liftback na prodeji v roce 2018	44
Tab. č. 6 – Podíl jednotlivých motorizací základních výbavových stupňů modelu OCTAVIA combi na prodeji v roce 2018.....	45
Tab. č. 7 – Podíl jednotlivých motorizací prémiových výbavových stupňů modelu OCTAVIA combi na prodeji v roce 2018.....	46
Tab. č. 8 – Podíl jednotlivých motorizací výbavových stupňů modelu KAROQ na prodeji v roce 2018.....	47
Tab. č. 9 – Podíl výbavových stupňů na profitu z prodeje nových vozů	49

Seznam příloh

Příloha 1 Produktové portfolio ŠKODA AUTO a.s.	61
Příloha 2 Rekordní celosvětové dodávky zákazníkům v roce 2018.....	67
Příloha 3 Finanční výsledky a dodávky zákazníkům	68

Příloha 1 Produktové portfolio ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA CITIGO

Model CITIGO je zástupcem kategorie mini vozů a současně nejmenším modelem společnosti ŠKODA AUTO a.s. Přednosti tohoto modelu spočívají především ve velice prostorném interiéru vozu při velmi kompaktním provedení karoserie s pouhými 3,6 metry na délku. Model nabízí navíc vysokou kvalitu dílenského zpracování, skvělou odezvu řízení a vyspělou technologii bezpečnosti. V nabídce motorů je hned několik úsporných variant benzinových motorů, ale také verze G-TEC, která je charakteristická pohonem na stlačený zemní plyn. Nově je v nabídce také verze modelu CITIGO iV, která je prvním plně elektrickým modelem značky ŠKODA.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 7 – ŠKODA CITIGO

ŠKODA FABIA

Zástupcem v kategorii malých vozů je model FABIA, který podstoupil v roce 2018 výraznou modernizaci. U modelu se tak například poprvé objevily přední a zadní LED svítliny a osmnáctipalcové disky kol u karosářské verze hatchback. V interiéru došlo ke sdružení panelu přístrojové desky a byly přidány zcela nové potahy sedadel za účelem zachování svěžího vzhledu a patřičného pohodlí. S modernizací přibýly také nové prvky bezpečnostních systémů a prvky Simply Clever řešení. Model FABIA nabízí kupujícím celou řadu individualizace, ke které patří dokonce dvoubarevné provedení karoserie v podobě možnosti odlišení barvy střechy od zbytku karoserie. Portfolio modelu FABIA je rozšířeno dále o atraktivní varianty jako FABIA MONTE CARLO nebo FABIA COMBI SCOUTLINE.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 8 – ŠKODA FABIA

ŠKODA RAPID

Druhým nejprodávanějším modelem a zástupcem kategorie kompaktních vozů značky ŠKODA byl v roce 2018 model RAPID. Tento model se pyšnil především poměrem mezi svou cenou a užitnou hodnotou, velmi dobrou prostorností interiéru a ve své třídě nadprůměrným objemem zavazadlového prostoru. Model RAPID byl k dostání ve dvou karosářských variantách, a to jako liftback ve verzi RAPID nebo jako hatchback RAPID SPACEBACK. RAPID se dočkal také speciálně upravených variant pro indický a ruský trh, na nichž je kvůli jeho oblíbenosti na tamních trzích i nadále v dostání.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 9 – ŠKODA RAPID

ŠKODA SCALA

V závěru roku 2018 spatřil světlo světa nový model SCALA, který se stal nástupcem modelu RAPID v kategorii kompaktních vozů a na trh přišel jak s novým jménem, tak s novými technologiemi a kompletně novým charakterem. Model SCALA se vyznačuje nabídkou vysoce vyspělých asistenčních a bezpečnostních systémů, plně LED předních a zadních svítilen a velmi velkorysími proporcemi místa

v interiéru pro pasažéry. Škála motorů nabízí motory v rozmezí výkonu od 66 kW do 110 kW. Vůz je ztělesněním emocionálního designu, vysoké funkčnosti a těch nejmodernějších možností v konektivitě. Na trh vstoupil ovšem tento model až v průběhu první poloviny roku 2019.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 10 – ŠKODA SCALA

ŠKODA KAMIQ

V průběhu roku 2018 si na čínském trhu odbyl svou světovou premiéru v kategorii městských a sportovně užitných vozů model KAMIQ. Na první pohled zaujme tento model bezesporu výraznými prvky designu, moderními technologiemi a prostorností interiéru. Největší novinkou je nově uvedený benzinový agregát s objemem 1,5 litru a výkonem 81 kW. V roce 2019 se navíc dočkal model KAMIQ své přepracované verze pro ostatní prodejní regiony světa.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 11 – ŠKODA KAMIQ

ŠKODA OCTAVIA

Nejúspěšnějším modelem a dalším zástupcem kategorie kompaktních vozů je model OCTAVIA, který se dočkal na přelomu let 2018 a 2019 technické modernizace hospodárné varianty OCTAVIA G-TEC s pohonnou jednotkou na

stlačený zemní plyn. Pod kapotou této hospodárně šetrné verze se nově skrývá agregát o objemu 1,5 litru o výkonu 96 kW s delším dojezdem, jenž je vylepšen navýšením kapacit palivových nádrží stlačujících zemní plyn. U verze OCTAVIA COMBI se dočkal nejúspěšnější model značky ŠKODA tzv. virtuálního pedálu, díky kterému lze otevírat víko zavazadlového prostoru pouhým pohybem dolní končetiny pod zadním nárazníkem karoserie vozu. V oblasti funkčnosti interiéru dostal model OCTAVIA ve všech svých variantách do nabídky tzv. virtuální kokpit, tvořený plně konfigurovatelným širokoúhlým displejem v kapličce přístrojové desky.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 12 – ŠKODA OCTAVIA

ŠKODA KAROQ

Z typického krystalického vzhledu modelů značky ŠKODA vychází model KAROQ, který se díky jeho délce 4,38 metrů řadí do kategorie kompaktních SUV. Trumfy tohoto modelu spočívají v úctyhodné velikosti zavazadlového prostoru o objemu až 1 630 litrů a plně LED svítilnami. KAROQ byl také pionýrem v oblasti nasazení tzv. plně konfigurovatelného Virtuálního kokpitu. Nelze opomenout také systém VarioFlex, díky kterému lze snadno a efektivně polohovat zadní řadu sedadel. V roce 2018 došlo dále k rozšíření variant modelu KAROQ o sportovní variantu KAROQ SPORTLINE a dobrodružnou variantu KAROQ SCOUT.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

ŠKODA KODIAQ

V kategorii velkých SUV vozů se nachází model KODIAQ s možností tří řad sedadel a až sedmi místy pro pasažéry o délce 4,70 metru. Model KODIAQ nabízí, jak již tomu u vozů značky ŠKODA bývá, jednu z největších velikostí zavazadlového prostoru ve své třídě. Modelu nechybí ani pestrá řada inovativních technologií vozů vyšších tříd, funkční prvky výbavy z kolekce Simply Clever řešení a služeb konektivity. KODIAQ se navíc v roce 2018 objevil jako první z nabídky SUV vozů značky ŠKODA ve sportovně laděné verzi KODIAQ RS. Aby toho nebylo málo, tak dosáhl KODIAQ v této sportovně laděné verzi rekordu v kategorii sedmimístných SUV rekordu na věhlasné trati Nürburgring v sousedním Německu. Dvakrát přeplňovaný dieselový agregát tohoto sportovně laděného modelu o objemu 2 litrů a výkonu 176 kW je zároveň nejsilnější sériově vyráběný vznětový motor v historii mladoboleslavské značky.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 14 – ŠKODA KODIAQ

ŠKODA KODIAQ GT

Speciálně pro čínský trh byl v roce 2018 uveden model KODIAQ GT, jakožto první zástupce kategorie SUV-kupé vozů značky ŠKODA. Model vznikl na základě průniku robustního exteriéru vozu a všestranností SUV. Na modelu KODIAQ GT poprvé použila automobilka v sérii nápis ŠKODA na dveřích zavazadlového prostoru namísto tradičního znaku s tématikou okřídleného šípů. V nabídce agregátu nalezneme dvě pohonné jednotky. Je jím zážehový agregát o objemu 2,0 litru a výkonu 137 kW s pohonem předních kol a zážehový agregát o objemu 2,0

litru a výkonu 162 kW s pohonem obou náprav a sedmistupňovou automatickou převodovkou.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 15 – ŠKODA KODIAQ GT

ŠKODA SUPERB

Vlajkovou lodí a zástupcem střední třídy vozů je již řadu let model SUPERB. Ten je charakteristický synergií mezi prostorností interiéru, funkčností, konektivitou a emocemi. V roce 2018 se vlajková loď značky ŠKODA dočkala modernizace pohonných jednotek, při níž se v nabídce objevily nově zážehové agregáty o objemu 1,5 litru s výkonem 110 kW a objemu 2,0 litru s výkonem 200 kW, které byly doplněny o filtr pevných částic (ŠKODA AUTO Česká republika 2019).



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2019

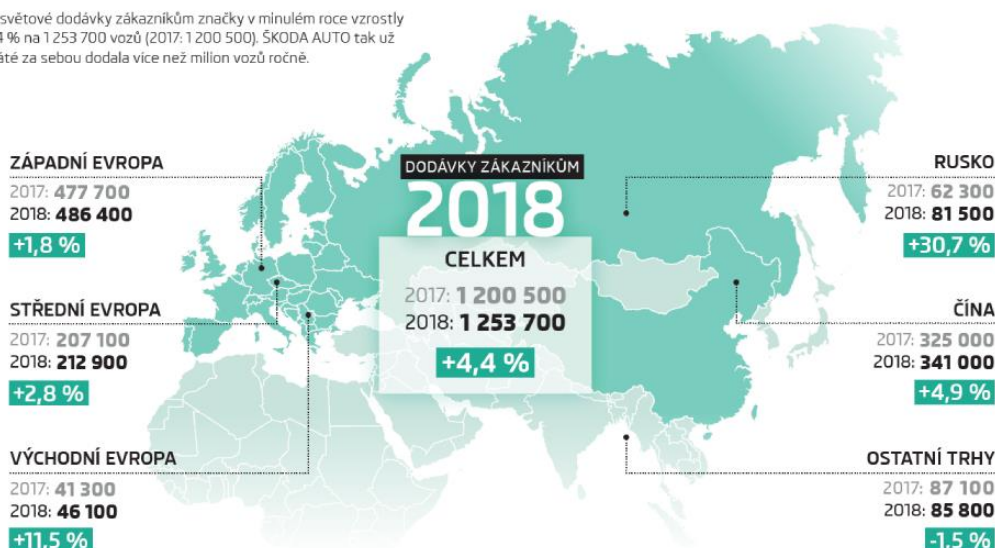
Obr. č. 16 – ŠKODA SUPERB

Příloha 2 Rekordní celosvětové dodávky zákazníkům v roce 2018

ŠKODA AUTO V ROCE 2018

ŠKODA AUTO DOSÁHLA V ROCE 2018 DALŠÍHO REKORDU

Celosvětové dodávky zákazníkům značky v minulém roce vzrostly o 4,4 % na 1 253 700 vozů (2017: 1 200 500). ŠKODA AUTO tak už popáté za sebou dodala více než milion vozů ročně.



Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 17 – Rekordní celosvětové dodávky zákazníkům v roce 2018

ŠKODA AUTO V ROCE 2018

ŠKODA AUTO DOSÁHLA V ROCE 2018 DALŠÍHO REKORDU

MILNIKY ROKU 2018

PROJEKT „INDIA 2.0“
ŠKODA AUTO převzala odpovědnost za modelovou ofenzivu koncernu Volkswagen na indickém trhu. Koncern do realizace zaměří investuje jednu miliardu eur, zejména v období mezi roky 2019 a 2021. Aby byla zaručena maximální blízkost k trhu, bude v Indii vybudováno projektové centrum, v němž bude probíhat například vývoj vozů. ŠKODA AUTO bude subkompaktní platformu MQB A0 zprvu vyvíjet se zaměřením na Indii (MQB-A0-IN). V další fázi bude ŠKODA také provažovat možnosti exportu vozů vyráběných v Indii. Modelovou ofenzivu zahájí v roce 2020 SUV v segmentu A0.

NOVÉ MULTIFUNKČNÍ CENTRUM V ZÁVODE KVASINY
Závod v Kvasínách se připravuje na elektromobilitu: vloni zde vzniklo nové multifunkční centrum, nové elektrorozvodná síť a nabíjecí stanice pro elektromobily. Od roku 2019 bude v Kvasínách z linek sjíždět ŠKODA SUPERB PHEV, první plug-in hybrid značky.

SPOLUPRÁCE S IZRAELSKÝMI HIGH-TECH STARTUPY
ŠKODA AUTO se dohodla na delší spolupráci s izraelskými startupy. Některé nové technologie se již testují v reálném provozu, například 360stupňové skenery od UVEye nebo unikátní nabíjecí technologie pro elektromobily od společnosti Chkratec. Ve spolupráci s firmou Anagog chce společnost ŠKODA AUTO DigiLab rozšířovat svou nabídku služeb, například v oblasti chytrého parkování. ŠKODA AUTO hodlá dále díky novým projektům svým zákazníkům zajistit nejlepší služby u dealerů nebo personalizované pojištění.

MILIONTÉ SUV
Společnost ŠKODA AUTO vyrobila v srpnu 2018 své miliónté SUV. Úspěšný příběh české automobilky v segmentu SUV začal v roce 2009 uvedením modelu YETI. Vozy KODIAQ a KAROO patří mezi nejdůležitější zdroje růstu společnosti ŠKODA AUTO. SUV ofenziva je součástí Strategie 2025.

CELOSVĚTOVÉ DODÁVKY VOZŮ ŠKODA ZÁKAZNÍKŮM



Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019

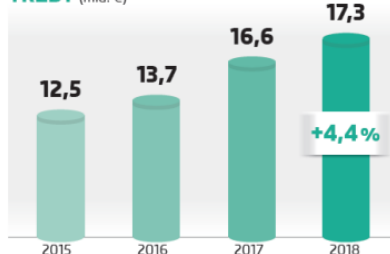
Obr. č. 18 – Rekordní celosvětové dodávky zákazníkům v roce 2018

Příloha 3 Finanční výsledky a dodávky zákazníkům

ŠKODA AUTO V ROCE 2018

FINANČNÍ VÝSLEDKY S REKORDNÍMI DODÁVKAMI ZÁKAZNÍKŮM A TRŽBAMI

TRŽBY (mld. €)



- ŠKODA AUTO dodala svým zákazníkům více než milion automobilů popáté v řadě. **Rok 2018 byl nejlepším v dosavadní historii společnosti.**
- S tržbami 17,3 miliardy eur dosáhla ŠKODA AUTO nového rekordu. **Ve srovnání s rokem 2015 jde o nárůst o 38 %.**
- Provozní výsledek dosáhl 1,377 miliardy eur a rentabilita tržeb činila 8,0 %. **Obě klíčové hodnoty zůstaly na vysoké úrovni.**
- **Investice vzrostly ze 733 na 896 milionů eur**, což představuje nárůst o více než 22 %.

ŠKODA AUTO GROUP	
ŠKODA AUTO a.s.	
ŠKODA AUTO Deutschland GmbH	0 %*
ŠKODA AUTO Slovensko, s. r. o.	100 %
ŠKODA AUTO India Private Ltd.	99,99 %
VOLKSWAGEN Group Rus OOO	16,8 %

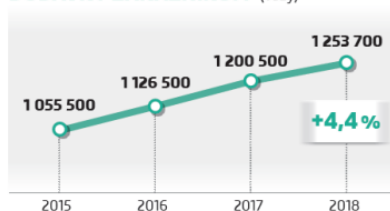
Procento označují vlastnický podíl ŠKODA AUTO a.s. v uvedených společnostech

*ŠKODA AUTO a.s. vykonává manažerskou kontrolu.

Údaje vztahující se ke ŠKODA AUTO GROUP zahrnují celou skupinu včetně zahraničních firem
 ■ výsledky se uvádějí v eurech
 ■ uvádějí se v tiskové zprávě

Údaje vztahující se ke společnosti ŠKODA AUTO a.s. pouze mateřská společnost
 ■ výsledky se uvádějí v korunách
 ■ uvádějí se ve výroční zprávě

DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM (vozy)



ŠKODA AUTO Group v číslech

		2018	2017	Změna v %
DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM	Vozy	1 253 700	1 200 500	+4,4
TRŽBY	mil. EUR	17 293	16 559	+4,4
PROVOZNÍ VÝSLEDEK	mil. EUR	1 377	1 611	-14,6
RENTABILITA TRŽEB	%	8,0	9,7	-
INVESTICE (bez aktivovaných vývojových nákladů)	mil. EUR	896	733	+22,2

Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019

Obr. č. 19 – Rekordní dodávky nových vozů a tržby v roce 2018

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Martin Kozel		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Analýza ziskovosti ŠKODA AUTO a.s. na příkladu konkrétních trhů		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	70		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	9		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce reaguje na těžké podmínky na poli automobilového průmyslu, které nastaly v posledních letech. Hlavním cílem práce je analýza ziskovosti ve stěžejních oblastech na konkrétních trzích ŠKODA AUTO a.s. v regionu západní Evropy a identifikace klíčových faktorů, jenž by mohly vést k optimalizaci nákladů a dalšímu zvýšení ziskovosti na stěžejním trhu pro tuto práci. Teoretická část je založená na komparační analýze třech odbytových trhů, která slouží jako podklad pro vlastní doporučení a návrhy na zlepšení. Hlavním zjištěním práce je celková nedostatečná práce s produktem na stěžejním trhu. Konkrétní doporučení a návrhy představují možná řešení vedoucí ke zlepšení situace na stěžejním trhu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Marketingový mix, produkt, cena, produktová řada, výbavový stupeň, pohonná jednotka, příplatková výbava		

ANNOTATION

AUTHOR	Martin Kozel		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Analysis of profitability ŠKODA AUTO a.s. in specific markets		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES			
	70		
NUMBER OF PICTURES			
	19		
NUMBER OF TABLES			
	9		
NUMBER OF APPENDICES			
	3		
SUMMARY			
	<p>This bachelor's thesis responds to difficult conditions in the automotive industry that have occurred in recent years. The main aim of the thesis is the analysis of the profitability in the core areas of specific markets of ŠKODA AUTO a.s. in the region of Western Europe, and to identify key factors that could lead to cost optimization and further increase of profitability in the market crucial for this thesis. The theoretical part is based on comparative analysis of three sales markets, which serves as a basis for recommendations and suggestions for improvement. The thesis concludes that insufficient care is taken of the product in the crucial market. Concrete suggestions and recommendations offer possible solutions that could lead to an improvement of the situation in the crucial market.</p>		
KEY WORDS			
	Marketing mix, product, price, product line, trim level, drive unit, optional equipment		