

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Komparace produktových strategií dvou vybraných podniků**

**Comparison of product strategies of two selected companies**

Denis Hoffmann

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denis HOFFMANN**  
Osobní číslo: **K17N0025P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Komparace produktových strategií dvou vybraných podniků**  
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

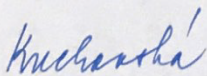
1. Vypracujte teoretická východiska k problematice produktových strategií.
2. Představte Vámi vybrané srovnávané podniky.
3. Proveďte komparaci produktových strategií vybraných podniků.
4. Vyvoďte závěry realizované komparace pro vybrané podniky s cílem posílit jejich konkurenceschopnost.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

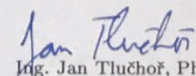
- **BOUČKOVÁ, Jana a kol.** *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- **KARLÍČEK, Miroslav.** *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Komparace produktových strategií dvou vybraných podniků“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii. Souhlasím s tím, že se práce bude archivovat v knihovně ZČU a bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Plzni dne 23. dubna 2019

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA, vedoucímu diplomové práce, za cenné rady, připomínky a návrhy, které mi velmi pomohly k vypracování diplomové práce.



## Obsah

Úvod.....	9
1 Produktové strategie.....	10
1.1 Základní produktové strategie.....	10
1.2 Strategie znaků produktu .....	11
1.2.1 Strategie zdokonalování vlastností produktu .....	11
1.2.2 Strategie značky .....	11
1.2.3 Strategie kvality .....	12
1.2.4 Strategie zdokonalování jakosti .....	12
1.2.5 Strategie zdokonalování stylu.....	12
1.2.6 Strategie volby designu.....	12
1.2.7 Strategie volby obalu .....	12
1.2.8 Strategie služeb a záruk .....	13
2 Marketingový mix.....	14
2.1 Produkt (produktová politika).....	15
2.2 Cena (cenová politika) .....	17
2.2.1 Stanovení ceny .....	17
2.2.2 Cenové strategie.....	18
2.3 Distribuce (distribuční politika).....	20
2.3.1 Distribuční cesta.....	20
2.3.2 Distribuční strategie .....	22
2.3.3 Provázanost distribuční a cenová strategie .....	23
2.4 Marketingová komunikace.....	24
2.4.1 Cíle komunikace .....	24
2.4.2 Složky marketingové komunikace .....	25
2.5 Zhodnocení – Marketingový mix.....	26

3	Životní cyklus produktu.....	27
4	Analýza portfolia .....	30
4.1	BCG matice.....	30
4.1.1	Strategie spojené s analýzou BCG.....	32
4.2	GE matice.....	32
5	Představení srovnávaných podniků.....	34
5.1	Škoda Auto, a.s. ....	34
5.2	Honda Motor Company, Ltd.....	35
6	Vývoj produktových strategií .....	37
6.1	Strategie zdokonalování vlastností produktů .....	37
6.1.1	Strategie zdok. vlastností produktů podniku Škoda Auto, a.s. ....	37
6.1.2	Strategie zdok. vlastností produktů podniku Honda Motor Co., Ltd.....	40
6.1.3	Komparace strategií zdok. vlastností produktů vybraných podniků.....	42
6.1.4	Strategie značky podniku Škoda Auto, a.s.....	42
6.1.5	Strategie značky podniku Honda Motor Co., Ltd. ....	44
6.1.6	Komparace strategií značky vybraných podniků.....	45
6.2	Strategie kvality .....	45
6.2.1	Strategie kvality podniku Škoda Auto, a.s.....	46
6.2.2	Strategie kvality podniku Honda Motor Co., Ltd. ....	46
6.2.3	Komparace strategií kvality vybraných podniků .....	47
6.3	Strategie zdokonalování jakosti .....	47
6.3.1	Strategie zdokonalování jakosti podniku Škoda Auto, a.s.....	48
6.3.2	Strategie zdokonalování jakosti podniku Honda Motor Co., Ltd. ....	49
6.3.3	Komparace strategií zdokonalování jakosti vybraných podniků .....	49
6.4	Strategie zdokonalování stylu.....	49
6.4.1	Strategie zdokonalování stylu podniku Škoda Auto, a.s.....	50



6.4.2	Strategie zdokonalování stylu podniku Honda Motor Co., Ltd.....	51
6.4.3	Komparace strategií zdokonalování stylu vybraných podniků.....	52
6.5	Strategie volby designu.....	52
6.5.1	Strategie volby designu podniku Škoda Auto, a.s. ....	52
6.5.2	Strategie volby designu podniku Honda Motor Co., Ltd.....	53
6.5.3	Komparace strategií volby designu vybraných podniků.....	54
6.6	Strategie volby obalu .....	54
6.6.1	Strategie volby obalu podniku Škoda Auto, a.s.....	55
6.6.2	Strategie volby obalu podniku Honda Motor Co., Ltd. ....	55
6.6.3	Komparace strategií volby obalu vybraných podniků .....	55
6.7	Strategie služeb a záruk – předprodejní, prodejní a poprodejní služby .....	55
6.7.1	Strategie služeb a záruk podniku Škoda Auto, a.s.....	56
6.7.2	Strategie služeb a záruk podniku Honda Motor Co., Ltd. ....	57
6.7.3	Komparace strategií služeb a záruk vybraných podniků .....	58
7	Analýza portfolia - BCG matice .....	58
7.1	BCG matice portfolia podniku Škoda Auto, a.s. ....	59
7.2	BCG matice portfolia podniku Honda Motor Co., Ltd.....	63
8	Životní cyklus .....	66
8.1	Životní cyklus podniků .....	66
8.2	Životní cyklus modelu Honda Jazz a škoda Citigo.....	69
8.3	Životní cyklus modelu Honda Civic a Škoda Octavia.....	71
8.4	Životní cyklus modelu Honda Accord a Škoda Superb.....	73
8.5	Životní cyklus modelu Honda CR-V a Škoda Kodiaq.....	76
8.6	Životní cyklus modelu Honda HR-V a Škoda Yeti .....	77
9	Očekávaný vývoj automobilového trhu .....	80
10	Zhodnocení .....	84

Závěr .....	87
Seznam použité literatury .....	88
Seznam elektronických zdrojů .....	90
Seznam tabulek .....	94
Seznam obrázků .....	95
Seznam Grafů .....	96
Seznam použitých zkratk .....	97
Seznam příloh .....	98
Příloha A .....	99
Příloha B .....	100
Abstrakt .....	101
Abstract .....	102

## Úvod

Podstatným rysem dnešní doby je neustálá změna. Moderní svět zasáhla vlna globalizace, kterou doprovázejí měnící se potřeby a přání zákazníků, nárůst konkurence, rychlý technologický pokrok a větší ekologické vnímání, než tomu bylo doposud. Úspěšná firma, která chce v budoucnu dosahovat úspěchu, musí umět na tyto změny rychle reagovat. Klíčem k úspěchu a dlouhodobé prosperitě každého podniku je mít mimo jiné přesně definované a zavedené strategické a taktické cíle a s nimi spojený výběr efektivních strategií, které vedou k jejich dosažení.

Společnost Škoda auto a. s. a Honda Motor Co., Ltd, které se již řadu let zabývají výrobou osobních automobilů, jsou dokonalým příkladem úspěšných firem. Ve svém oboru zauímají přední místo především díky pevně nastaveným cílům vedoucích k výrobě špičkových vozů s vysokou kvalitou. Díky neústupnosti upustit od svých zásad se podniky nyní nachází po boku nejznámějších značek z kategorie, jako je třeba Volkswagen, Mercedes, BMW nebo Audi. Společnosti desítky let čerpají ze zkušeností nabytých v automobilovém průmyslu a promítají je do svých současných strategií, ale i do výhledu dalších let.

Na následujících stránkách budou představeny jednotlivé produktové strategie, které podnik může využívat, jako je např. strategie značky, strategie kvality nebo strategie zdokonalování vlastností produktu. Možnost, jak správně rozhodnout o volbě strategie, je využití životního cyklu produktu, s jehož pomocí může firma zjistit, v jakém stádiu se model na trhu aktuálně nachází a napomůže zvolit tu nejvhodnější možnou strategii. Vše bude následně doplněno o Bostonskou matici podrobněji rozebírající jednotlivé modely z produktového portfolia společností a jejich prostorové promítnutí do matice.

Cílem práce je na základě teoretický poznatků představit a porovnat využití produktových strategií ve zvolených podnicích s následným zhodnocením a návrhy pro posílení jejich konkurenceschopnosti na trhu automobilů.

## 1 Produktové strategie

Produktové strategie představují způsob dosažení produktových cílů. Produktový cíl podnik stanovuje na základě identifikace konkurenčního postavení produktů a určení potřeby změny konkurenčního postavení.

Produktové strategie vyžadují taková rozhodnutí, která vycházejí z pochopení přání a potřeb zákazníků, ze strategie konkurentů, z cílů firmy, ale také z názorů veřejnosti. V souvislosti s produktovými strategiemi vznikají důležitá rozhodnutí. Jedná se například o to, zda firma bude volit strategii vlastního vývoje a technické přípravy produktu, nebo produkty napodobí, či případně využije kooperace, licence, společné výroby atd. (Jakubíková, 2013).

Produktová strategie je ovlivňována:

**1. Investičním cílem** – krátkodobý cíl pro okamžité výnosy, střednědobý cíl pro stabilizované výnosy nebo dlouhodobé cíle pro budoucí růst výnosů.

**2. Celkovou podnikatelskou strategií** – snaha o snižování nákladů, stabilizaci výnosů, budoucí růst aj.

V souvislosti s podnikovou strategií hovoříme také o termínu **Strategická podnikatelská jednotka (SBU)**. Označuje ty části podniku, které mají samostatné poslání a cíle a jejichž plánování může nezávislé na ostatních oblastech podnikání. SBU může být jakákoliv divize obchodní společnosti, výrobní řada nebo jen jeden konkrétní produkt či značka.

V rámci těchto strategických podnikatelských jednotek podnik určuje jejich atraktivitu a rozhodne, jakou podporu které SBU přiřadí. Toto rozřazení podnik určí na základě analýzy portfolia, pomocí které jsou rozčleněny SBU dle jejich tržní úspěšnosti. Analýze portfolia bude věnována samostatná kapitola níže (Kotler, 2007).

### 1.1 Základní produktové strategie

Firmy rozhodují o sortimentní strategii, strategii produktových řad a strategii atributů produktu vzhledem k požadavkům trhu a nákladům firmy.

**Sortimentní strategie** určuje, jaké produktové řady podnik přidá, modifikuje nebo zruší. **Strategie produktových řad** říká, které produkty či varianty produktů přidat,

kteří modifikovat a které zrušit. **Strategie atributů produktu** vyjadřuje, které atributy užít nebo upravit (značka, image, obal, jakost, kvalita, atd.)(Jakubíková, 2013).

V tabulce níže jsou charakterizované některé základní aplikované produktové strategie.

**Tabulka č. 1 – základní produktové strategie**

<b>Strategie</b>	<b>činnost</b>
Strategie snižování nákladů	Odstranění produktu či zúžení sortimentu
Produktové zlepšení	Změna stylu nebo kvality, zvýšení atraktivnosti
Rozvoj produktové řady	Individuální modifikace produktů
Vývoj nových produktů	Nové produktové řady, rozšíření stávající

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013.

Na podporu tvorby produktových strategií je využíváno několika **analytických přístupů**, jako například SWOT analýza nebo marketingový mix.

## **1.2 Strategie znaků produktu**

Jednotlivé atributy produktu, jako je značka, styl, obal, design atd., je možné rozpracovat do dílčích strategií znaků produktu. Každá strategie bude následně představena na vybraných podnicích.

### **1.2.1 Strategie zdokonalování vlastností produktu**

Strategie má za cíl přidat nové vlastnosti produktu, které rozšíří univerzálnost či bezpečnost nebo vhodnost použití daného produktu. Nové vlastnosti pomáhají podniku k budování image pokroku a při získávání zákazníků, kteří vyhledávají zdokonalené produkty. Nevýhodou je, že zdokonalení je snadno napodobitelné a zároveň se žádné zlepšování vlastností nevyrovná novému produktu (Jakubíková, 2013).

### **1.2.2 Strategie značky**

Značka vyjadřuje výsledný součet veškerých komunikačních aktivit firmy. Má za úkol přispět k hodnotě produktu a tvořit důležitou část strategie produktu. Značka evokuje v mysli zákazníků různá očekávání a hodnotu značky vyjadřuje právě to, jak jsou daná očekávání naplněna.

Strategie značky tedy určuje, jak chce být podnik vnímán zákazníky a jak se chce odlišit od konkurence (Horáková, 1992).

### **1.2.3 Strategie kvality**

Produkt může být na trhu úspěšný pouze v případě, že je dobře vyrobený, splňuje požadovanou kvalitu, kterou zákazník očekává, má odpovídající cenu a je brán ohled na životní prostředí.

Pojmu kvalita může strana nabízejících i strana kupujících rozumět různě. Z pohledu podniku mohou být produkty pokládány za velmi kvalitní, nicméně zákazníci je tak hodnotit nemusí. Při silící konkurenci je nezbytné, aby se podnik zajímal hlavně o kvalitu jejich výrobků, jak je hodnotí zákazníci (Jakubíková, 2013).

### **1.2.4 Strategie zdokonalování jakosti**

Cílem této strategie je vylepšení užitných vlastností produktu, jako je například trvanlivost, spolehlivost nebo rychlost.

Jakost je kategorie, která vztahem mezi mírou užité hodnoty a optimálními výrobními náklady vyjadřuje relativní stupeň schopností výrobků uspokojovat potřeby (Jakubíková, 2013).

### **1.2.5 Strategie zdokonalování stylu**

Tato strategie zvyšuje estetickou přitažlivost produktu. Zdokonalování stylu může produktu dodat určitou nenapodobitelnou tržní identitu a vytvoření konkurenční výhody. Pomocí nového stylu u některých výrobků lze získat na trhu větší výhodu, než jako výrobek samotný nebo jeho užité vlastnosti (například automobily).

### **1.2.6 Strategie volby designu**

Design má kromě estetické funkce u výrobků také tu výhodu, že může produkt činit lépe vyrobitelný, použitelný nebo obsluhovatelný. Správně zvolený design je určitě klíčový prvek v rámci konkurenčního boje.

Zároveň design slouží jako kvalitní marketingový nástroj pro vybudování značky. Dobře zvolené designové prvky mohou snadněji odlišit výrobky dané firmy od podobných produktů na trhu (Tomek, 2009).

### **1.2.7 Strategie volby obalu**

Obalem rozumíme jakýkoliv výrobek a materiál, který je předem určen k uchopení jednoho a více výrobků k jejich následné ochraně a manipulaci.

Je nutné brát na vědomí, že obal oslovuje zákazníka jako první a silně tak ovlivňuje nákupní rozhodnutí. Obal by měl zaujmout, být funkční a být originální. Pomocí obalu lze také odhalit vztah firmy vzhledem k životnímu prostředí.

### **1.2.8 Strategie služeb a záruk**

Poskytování služeb a záruk v souvislosti s prodejem produktů je zejména u produktů dlouhodobé spotřeby a luxusního zboží stále důležitější. Firmy se rozhodují, jaké služby zákazníkům poskytovat před, během a po koupi zboží.

Záruky znamenají sdělení podniku, do jaké míry jsou schopni se zaručit za kvalitu svých výrobků.

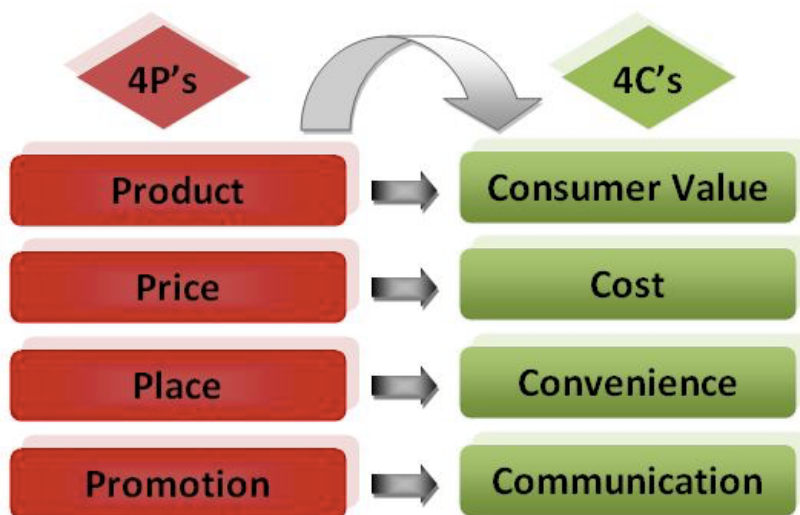
Doplňkové služby a záruky mohou být rozhodujícím faktorem výběru určitého produktu zákazníkem (Jakubíková, 2013).

## 2 Marketingový mix

Taktické marketingové otázky vycházejí ze strategických marketingových rozhodnutí. Mezi tyto otázky patří například: Jak bude vypadat náš produkt, jaká bude cena tohoto produktu, kde, jak a kdy ho budeme propagovat a v neposlední řadě, jak zajistíme dostupnost výrobku. V souvislosti s těmito otázkami se hovoří o tzv. marketingovém mixu. Zahrnuje tedy taktické marketingová rozhodnutí týkající se produktu, ceny, propagace a distribuce (dostupnost) (Karlíček, 2013).

Marketingový mix bývá také nazýván pojmem „4P“, což vyjadřuje anglické pojmy **product, price, place, promotion**. Je možné se setkat také s označením zkratkou 4C. Tím se rozumí marketingový mix z pohledu zákazníka, tedy **zákaznickův** pohled na zmíněné nástroje. Ty jsou v pohledu 4C transformovány na **hodnotu pro zákazníka (Consumer Value), náklady pro zákazníka (Costs), komunikaci (Communication) a dostupnost (Convenience)**. Tento koncept zdůrazňuje zákaznicko hledisko, což je jádrem marketingu (Karlíček, 2013).

Obrázek č. 1 – koncept marketingového mixu 4P a 4C



Zdroj: převzato z online marketing icons, 2014.

Nelze podcenit žádný z nástrojů mixu. Příkladem mohou být luxusní hodinky značky Breitling, které svou cenou mnohdy převyšují statisíce korun českých. V případě, že by některý z prvků marketingového mixu selhal, by si pravděpodobně nikdo tyto hodinky nekoupil. Nelze si totiž představit, že by výrobce využíval například nekvalitní materiály a technologie nebo standardní vzhled jako jiné běžné hodinky. Dále může být například špatně nastavená cena, která by odpovídala ceně běžných hodinek na trhu. Na



závěr by tyto hodinky byly prodávány v některém z maloobchodních řetězců a komunikovány by byly v běžných letácích. Výrobek by tedy nesplnil vysoké nároky na prémiový positioning. Lze říci, že nejdůležitějším prvek je samotný produkt. Avšak, jak jsme řekli, není dobré podcenit jakoukoliv část.

Z toho vyplývá, že prvky marketingového mixu úzce souvisí s produktovou strategií. V rámci integrovaného marketingu je nezbytné, aby jednotlivé marketingové nástroje byly navzájem kompatibilní a vyjadřovaly jednotnou filozofii (směr) podniku.

V následujících podkapitolách budou rozpracovány jednotlivé nástroje marketingového mixu. Bude se tedy jednat o produkt, cenu, propagaci (komunikaci) a distribuci.

## **2.1 Produkt (produktová politika)**

Prvním zmíněným prvkem bude produkt, který, jak je výše řečeno, je nejdůležitější součástí marketingového mixu. Za produkt lze považovat nejen jakékoli fyzické zboží, ale také různé služby, informace aj. a jejich kombinace, které mohou být předmětem směny (Foret, 2012).

Marketing chápe produkt daleko diferencovaněji, než pouze cosi hmotného, co prošlo určitým výrobním procesem. Za produkt považuje jakýkoli objekt podnikatelské a nepodnikatelské aktivity, to znamená cokoli, co lze koupit a prodat.

Dalším typickým rysem marketingu je komplexní chápání produktu. Vychází se totiž z předpokladu, že zákazník nekupuje výrobek pouze pro jeho základní funkci (např. lampa svítí, lednice chladí), ale také pro řadu dalších vlastností a atributů, jako například pro specifickou značku, vzhled, obal nebo pro doplňkové služby. Častou motivací pro koupi může také být to, že produkt evokuje určitou prestiž jeho spotřebiteli. Prodejce tedy musí poznat, které z vlastností jsou klíčové. Jedná se o ty vlastnosti, které primárně motivují k nákupu (Boučková, 2003).

Cílem u produktové politiky je získání konkurenční výhody. Toho lze dosáhnout doplněním určitého funkčního benefitu. Příkladem je snaha ze strany značek vyrábějících elektroniku zaujmout asijský trh. V minulosti například značka LG pro indický trh vytvořila televizi odpuzující komáry pomocí vestavěného ultrazvukového odpuzovače. Firma Panasonic zase pro indický trh vyvinula pračku se speciálním programem na odstranění skvrn od kari. Jedná se bizarní případy, které ale ukazují velkou snahu značek o získání výhody na trhu (Karlíček, 2013).

Významnou konkurenční výhodou je bezesporu také design a estetika produktu, které jsou základem emocionální diferenciace. Velký význam má hlavně v automobilovém průmyslu, u výrobců nábytku, kosmetiky a stejně tak u výrobců elektroniky a oblečení. Designerské týmy jsou dnes důležitými součástmi každého velkého podniku a zaujímají vůdčí role v produktové politice.

S částí designu úzce souvisí obal produktu. Obal plní takové základní funkce, jako je ochrana zboží, snadné otevření, poskytuje popis produktu a jiné. Kromě toho je také klíčovým předpokladem prodejního úspěchu design. Z velké části probíhá kupní rozhodování přímo před regály se zbožím a obal má tak rozhodující význam. Obal by měl být jedinečný, upoutat pozornost zákazníka a prodat klíčové benefity daného produktu, a tak motivovat ke koupi. Při nejlepší možné variantě se obalový design stane součástí hodnoty značky a určitým rozpoznávacím znakem (Karlíček, 2013).

Výše zmíněné charakteristiky bývají také označovány jako **výrobová média**. Patří mezi ně tedy zejména design, obal a značka. Jedná se o složky, kterými je výrobek schopen oslovit spotřebitele. Další důležité charakteristiky produktu jsou technické a funkční charakteristiky. Technické charakteristiky tvoří jádro výrobku. Jsou tedy dány konstrukcí, použitou technologií, chemickým složením atd. Funkční charakteristiky představují převedení technického základu výrobku na určitý způsob uspokojení potřeb. Tyto charakteristiky se promítají například do vzhledu, výkonu, chuti, trvanlivosti a jiné (Foret, 2012).

Každý autor definuje základní prvky výrobku různě. Například profesor Chapman kdysi definoval pro produkt tři základní rozměry, a to **vlastní přínos, hmotný rozměr a psychologický rozměr**. Vlastní přínos lze definovat jako důvod koupě vzhledem k potřebě. Lze se tedy zeptat: „Jaký problém zákazník potřebuje vyřešit?“. Hmotný rozměr tvoří fyzickou podobu produktu. Nabízí se otázka: „Jakou konkrétní formou řešit svůj problém?“. Třetím rozměrem je psychologický rozměr. Definuje, co navíc produkt přináší, například pověst dané značky nebo chování. Ptáme se tedy: „Proč právě tímto produktem a od tohoto dodavatele řešit problém?“ (Slavík, 2014).

Definicí a možností marketingového pojetí produktové politiky je spousta. Důležité je nezapomínat na podstatná kritéria a přistupovat k produktu jako k velmi důležité části marketingového mixu.

## 2.2 Cena (cenová politika)

Cenu lze obecně chápat jako částku, kterou je uživatel za daný výrobek nebo službu ochoten zaplatit (Slavík, 2014).

Cena je zároveň jedinou částí marketingového mixu, která pro firmu generuje výnosy. Ostatní kategorie mixu (produkt, propagace, distribuce) představují výhradně nákladové položky. Zároveň je cena nejsnáze měnitelný prvek. Změna distribučních kanálů, komunikace nebo vlastností výrobku vyžaduje delší časový interval (Kotler, 2013).

Stanovení ideální ceny neboli pricing není tak jednoduché, jak se může zdát. Podnik by této fázi měl věnovat velké úsilí, jelikož správně stanovená cena má pro firmu existenční význam (Karlíček, 2013).

Termín **pricing** vyjadřuje celý proces tvoření ceny. Ta totiž není pouhým číslem na etiketě výrobku, ale vykonává také řadu funkcí a bere na sebe mnoho podob. Marketéři musí při pricingových rozhodnutích brát v potaz velké množství faktorů, a to povahu společnosti, zákazníků, konkurence nebo také marketingového prostředí. Každé rozhodnutí o ceně musí být zároveň v souladu s marketingovou strategií daného podniku, s cílovými trhy a positioningem prodávané značky (Kotler, 2013).

Přístupy pricingu se výrazně mění v průběhu let. Lze říci, že na přelomu 20. a 21. století byl snadný přístup k úvěrům pro spotřebitele, tudíž výrobci mohli pomocí reklamních kampaní a jedinečných výrobků přimět spotřebitele k zaplacení vyšší částky za výrobky a služby. Vlivem recese a následné ztráty mnoha pracovních míst a neschopnosti dosáhnout na úvěry byli spotřebitelé nuceni přehodnotit způsoby utrácení a dražší (luxusnější) nákupy tak nahradit levnějšími (základními) nákupy.

Tlak na snižování cen, dá se říci, je momentálním trendem. Množství firem nabízí své produkty na hranici ceny pokrývající náklady a následně produkují zisky ze spotřebního materiálu. Příkladem nám mohou být výrobci Gillette nebo HP, kteří generují profit nikoli na prodeji holicích strojů a tiskáren, ale na žiletkách a tonerech (Kotler, 2013).

### 2.2.1 Stanovení ceny

Vrátíme-li se ale k samotné tvorbě ceny, lze ji stanovit zpravidla trojím způsobem. Na základě nákladů, na základě poptávky nebo odvozeně od konkurence. Stanovení **dle nákladů** je pravděpodobně nejjednodušším způsobem, jelikož podnik vychází ze zjištěných skutečných nákladů na výrobu produktu. Stanovení ceny tímto způsobem ale

podniku neřekne nic o skutečnosti, kolik je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt nebo jestli je zvolená cena konkurenční na trhu vzhledem k ostatním dodavatelům. Nákladová metoda by tak měla sloužit spíše jako srovnání k ostatním dvěma způsobům stanovení.

Stanovení ceny **na základě poptávky** lze dále rozdělit na stanovení dle očekávaného finančního přínosu produktu a dle intenzity poptávky. Stanovení ceny dle finančního přínosu se nejčastěji využívá u produktů pro průmyslové použití, například strojů. V tomto případě je očekávaným finančním přínosem například rentabilita výroby nebo úspora nákladů výroby. Cena se tak může spočítat na základě technických parametrů zařízení nebo očekávaných výsledků spojených s výrobkem. Stanovení ceny dle intenzity poptávky chápeme jako rozlišení ceny podle místa, času či míry užítu produktu. Jako příklad lze uvést tvorbu cen pohonných hmot, které jsou rozlišené dle lokality konkrétní čerpací stanice. Rozlišení ceny podle času můžeme chápat jako slevy u výrobků sezónního charakteru nebo obráceně vyšší přírážky dle momentální vysoké poptávky.

Poslední způsobem je stanovení cen **na základě konkurence**. Podstata vychází ze zjištění cen stejných nebo podobných výrobků od různých dodavatelů a následná modifikace dle očekávaných přínosů pro zákazníka a dle konkrétní strategie podniku. Výhodou tohoto stanovení ceny je jistě okamžité a přímé srovnání s produkty nabízenými konkurencí a dle získaných dat stanovení vlastních cen. Naopak problém může vzniknout u vzájemného srovnávání relativně odlišných výrobků a jejich odlišné vnímání zákazníky (Slavík, 2014).

### **2.2.2 Cenové strategie**

Stanovené ceny pro výrobek je důležitou činností marketingového mixu. Nicméně každý podnik dále rozhoduje o určité celkové cenové strategii, kterou hodlá na trhu uplatňovat. Tyto strategie z části závisí na podstatě prodávaných výrobků a z části na vnitřní úvaze managementu. Marketing obecně definuje tři základní cenové strategie, a to strategie vysoké ceny, strategie dobré hodnoty a strategie nízké ceny neboli ekonomická strategie. Strategie jsou určovány na základě vnímané kvality a nízké či vysoké ceny. Obrázek níže vysvětluje kombinaci těchto dvou prvků dle jednotlivých strategií (Karlíček, 2013).

Obrázek č. 2 – základní typy cenových strategií



Zdroj: Převzato z Karlíček, 2013.

**Strategie vysokých cen** vychází z předpokladu, že se firma zaměřuje na takový zákaznický segment, který požaduje vysokou kvalitu produktů a zároveň není citlivý na cenu. Strategií tedy je nabízet vysokou kvalitu výrobků za relativně vysoké ceny. Firma je díky vyšším cenám schopna držet kvalitu výrobků vzhledem k vyšším výrobním nákladům. Předpokladem je, aby produkt byl zákazníkem vnímán jako lepší než ostatní produkty na trhu. Zároveň je třeba vynaložit dostatek prostředků na to, aby byl zákazník o kvalitě výrobků dostatečně informován. Dobrým příkladem je značka belgického piva Stella Artois, která investovala vysoké částky do marketingové komunikace, přičemž hlavní slogan „Reassuringly expensive“ přímo zdůrazňoval vyšší cenu produktů. Mnohými vnímán jako absurdní, ale přesto úspěšný projekt bylo rozdávání kupónů na vyšší cenu, než je standardní prodejní cena. Tyto kupony splnily účel a zvýšily povědomí o značce (Jakubíková, 2008).

Obrázek č. 3 – Reklamní kupon Stella Artois



Zdroj: Převzato z Cross the Breeze, 2006.

**Strategie dobré hodnoty** vyjadřuje fakt, kdy firma nabízí vcelku kvalitní produkty za nižší prodejní cenu, než jsme definovali u strategie vysokých cen. Základní myšlenkou je oslovit takový segment zákazníků, kteří požadují relativně vysokou kvalitu, ale nejsou ochotni platit vysoké ceny. Vzhledem k nižšímu zisku je podnik nucen prodávat výrobky ve větším objemu. Nejvhodnější příkladem této strategie poslouží značka Škoda auto (Richter, 2012).

**Pro strategii nízké ceny**, někdy řečenou jako ekonomickou strategii, se rozhodují podniky, které cílí na zákazníky, co vyhledávají nižší ceny a jsou uspokojeni nižší kvalitou produktů. Produkty jsou sice nabízeny v nižší kvalitě, nicméně přijatelné. Předpokladem pro tuto strategii jsou nízké náklady podniku na výrobu a vysoký objem produkce. Ziskovost tedy plyne z masové produkce. Nejčerstvějším příkladem pro využívání ekonomické strategie jsou letecké společnosti Ryanair nebo Easyjet. Tyto aerolinky nabízejí letenky za bezkonkurenční ceny, které jsou ovšem vykoupeny nižší kvalitou služeb (Kotler, 2007).

V souvislosti s cenovými strategiemi je vhodné zmínit také strategie, které uplatňují firmy vstupující na trh s určitou inovací. První je **penetrační strategie**. Při té se firma snaží pomocí nízkých cen a masivní komunikační kampaně oslovit velké množství zákazníků danou inovací, a tak co nejrychleji obsadit celý trh. V případě druhé strategie podnik naopak stanovuje vysoké zaváděcí ceny, které následně snižuje. Pomocí toho maximalizuje zisk z jednotlivých segmentů zákazníků. Nazýváme jí **strategii sbírání smetany** (Karlíček, 2018).

## **2.3 Distribuce (distribuční politika)**

Distribuce představuje v marketingovém mixu konkrétní umístění zboží na trhu. Spočívá v souboru postupů, pomocí kterých se produkt dostává z místa jeho vzniku do místa, kde bude využit nebo spotřebován. V rámci distribuce marketingového mixu se nejedná pouze o pohyb zboží, ale zároveň také všechny nehmotné toky, které patří k distribučním operacím (Boučková, 2003).

### **2.3.1 Distribuční cesta**

Každý podnik ve své distribuční politice jasně definuje způsob a rozsah, jakým chce pokrýt potřeby zákazníků, tedy jak zabezpečí přístup výrobků pro zákazníka. Tomuto procesu říkáme distribuční cesta.

Distribuční cesta zjednodušeně znamená spojení mezi výrobcem (dodavatelem) a spotřebitelem (uživatelé). Distribuční cesta má za úkol zabezpečit umístění produktů v místě a čase, které určí zákazník, zabezpečení úrovně služeb, které požaduje zákazník, vytvoření distribučních příležitostí pro podnik a zároveň vše s co nejnižšími náklady. Lze říci, že pokud nezajistíme dostatečnou dostupnost výrobků pro cílovou skupinu zákazníků, jsou veškeré ostatní marketingové snahy téměř zbytečné (Richter, 2012).

Někteří autoři hovoří o dostupnosti výrobků jako o klíčovém prvku celého distribučního procesu. Dostupnost někdy může být hlavním důvodem, proč zákazníci poptávají produkt. Příkladem jsou malé obchody v centru města, které mají otevřeno do pozdních večerních hodin. Tak i zákazníci, kteří zapomenou něco koupit v průběhu dne, zde mohou koupit základní potraviny či jiné zboží. Dostupnost nelze měřit pouze vzdáleností. Důležitější u tohoto pojmu je určit, do jaké míry dostupnost odpovídá potřebě zákazníků. Někteří například ocení velké hypermarkety na okrajích měst, kde je dostupný široký sortiment a nižší ceny. Obecně platí, že zákazník je ochoten si za vyšší dostupnost produktů připlatit. Často opomíjená je emocionální stránka. Distribuční proces může být pro zákazníka také zážitkem a tento zážitek může tvořit přidanou hodnotu produktu. Jako úsměvný příklad přiložme například konzumaci snídaně v hotelu Four Seasons a porovnejme ji s totožnou snídaní v libovolném bufetu v nádražní hale. Pravděpodobně hotelová snídaně bude tvořit výjimečnější zážitek, přičemž pochopitelně zákazník zaplatí mnohem větší částku za relativně identický pokrm (Karlíček, 2018).

Nyní se vrátíme k pojmu „distribuční cesta“, již existuje několik typů. Obecně platí, že podnik může zvolit **cestu přímou**, o které hovoříme v případě přímého kontaktu mezi výrobcem a spotřebitelem. Jednání a přesun zboží probíhá bezprostředně mezi těmito dvěma články. Výhodou této cesty je nejvyšší možný stupeň kontroly nad výrobky při cestě ke konečnému spotřebiteli, ale zároveň je nutné mít odborné znalosti a zdroje.

V případě využití distribučního mezičlánku hovoříme o **cestě nepřímé**. Tato cesta je komplikovanější a delší než přímý způsob. Prodejce ztrácí kontrolu nad přemísťovanými výrobky a za prodejce tak vystupuje někdo jiný. Prioritou by mělo být využití přímého způsobu. Bohužel vlivem například neexistujících předpokladů nebo jiných podmínek pro jeho zajištění je nucen podnik využívat častěji nepřímé distribuční cesty.

Za distribuční mezičlánky označujeme například **prostředníky, zprostředkovatele a podpůrné distribuční mezičlánky**. Prostředníci jsou v určitém časovém období vlastníci produktů a znovu prodávají zboží. Zprostředkovatelé se aktivně podílejí na vyhledávání kontaktů, ale zboží nikdy nevlastí. Mezi podpůrné distribuční mezičlánky řadíme například banky, dopravní organizace aj., tedy mezičlánky, které nejsou fakticky součástí distribuce, ale na přemístování zboží se určitým způsobem podílejí (Zamazalová 2010).

### 2.3.2 Distribuční strategie

Je patrné, že počet použitých mezičlánků v jedné distribuční cestě určí šíři distribuční cesty. Dle počtu využitých distributorů určuje podnik danou distribuční strategii. Rozlišujeme intenzivní, výběrovou a výhradní distribuci.

**Intenzivní** neboli **usilovná distribuce** vyhledává maximální tržní proniknutí. Firma se snaží, aby byl produkt zákazníkům dostupný kdykoliv a kdekoliv. Je vhodný pro zavedené produkty s nižší cenou, vyšší nákupní frekvenci a pro zboží určené pro denní potřebu. Nevýhoda této strategie je neúplná kontrola nad nákupním zážitkem, proto lze říci, že intenzivní strategie není vhodná pro luxusnější produkty.

Příkladem intenzivní distribuční strategie je firma Coca-Cola, jejíž výrobky lze nalézt téměř v každém obchodě či restauraci. Coca-cola vlastní rovněž síť prodejních automatů (Karlíček, 2018).

**Výběrová** neboli **selektivní distribuce** si zakládá na výběru těch distributorů, kteří zintenzivní a podpoří prodej. Firma je tak v kontaktu s menším množstvím mezičlánků a může tak navázat hlubší spolupráci. Nejčastěji je tato distribuce využívána u zboží tzv. dlouhodobé spotřeby s vyšší cenou jako je například nábytek, elektronika, aj.. Prodavači (distributoři) jsou vybíráni na základě jejich znalosti o produktech, aby byli schopni poradit s výběrem či předvést výrobek a jiné doplňkové služby. Tato strategie figuruje jako kompromis mezi intenzivní a výhradní strategií.

Je často využívána firmami prodávající kosmetiku. Příkladem je firma Kérastase, která si vybírá distribuční salony na základě splnění konkrétních kritérií (Zamazalová,2010).

**Výhradní** (jinak řečeno **exkluzivní**) **distribuce** znamená výběr jen několika distributorů, kteří se zapojí do prodeje výjimečného produktu. V této strategii je kladen důraz na poskytnutí zážitku, který je zákazníkovi poskytnut při přebírání zboží. Záměrně je určen



omezující počet distribučních míst pro dosažení vyšší exkluzivity. Zároveň je podnik schopný dosáhnout vysokého stupně kontroly nad distribucí svých výrobků a zachovat tak, aby prodejní místa odpovídala positioningu značky. Tato strategie je typická pro prémiové produkty. Příkladem jsou značky luxusního oblečení jako je Louis Vuitton nebo Gucci, zároveň je také hojně využívána u luxusních značek automobilů jako například Lamborghini, Mercedes nebo BMW (Kotler, 2013).

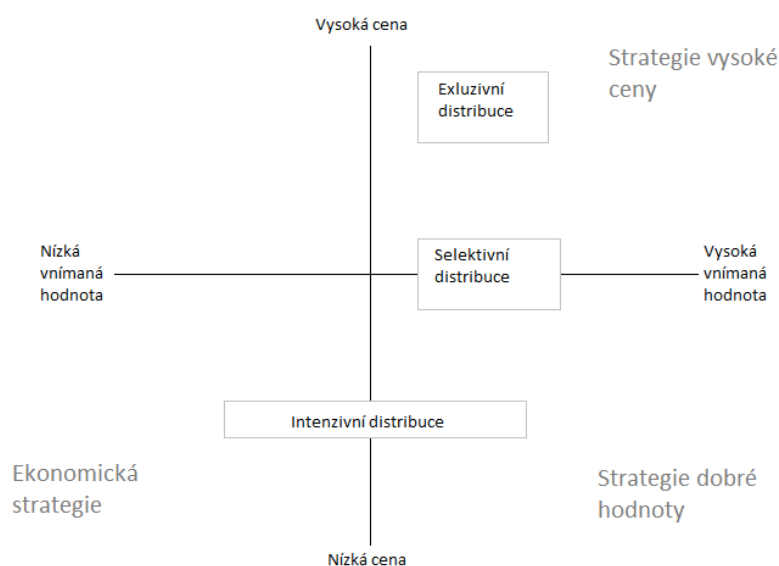
### 2.3.3 Provázanost distribuční a cenová strategie

Volba ideální distribuční strategie úzce souvisí s cenovou strategií podniku. Cenové strategie jsou již výše zmíněné a nyní propojíme vhodné typy distribuční strategie s cenovou. Z definic výše vyplývá, že podniky, které uplatňují strategie vysokých cen, budou volit výhradní a v některých případech výběrovou distribuční strategii pro lepší kontrolu značky a image výrobků. Firmy uplatňující ekonomickou cenovou strategii a strategii dobré hodnoty volí spíše intenzivní distribuci pro dosažení vyšších objemů prodeje, která je při daných cenách klíčová.

Zde se spojuje podstata jednotlivých strategií. Výhradní a výběrová distribuce umožňuje stanovení vyšších cen a tím pádem vyšší marže, přičemž objemy prodeje zboží budou nižší. Naopak ekonomická strategie a strategie dobré hodnoty jsou postaveny na velkém objemu prodeje s podstatně nižší marží. Zde je tedy potřeba široká distribuce.

Následující obrázek znázorňuje vztah strategií cenových a distribučních.

**Obrázek č. 4 – Vztah distribučních a cenových strategií**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíček, 2018.

## 2.4 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikací je myšlena forma řízené komunikace, která je firmou používána k informování, ovlivňování a přesvědčování spotřebitelů. Jde o vytváření informace, která je určená pro trh a pro cílovou skupinu přijatelná.

Smyslem marketingové komunikace je něco sdělovat, a tak stimulovat a podporovat prodej výrobků a působit spolu s ostatními nástroji marketingového mixu na zákazníka. Primárním cílem je zvyšovat informovanost potenciálních zákazníků o nabídce, ale cílů komunikace je mnohem více. Zároveň lze zvýraznit některé z vlastností produktů, přesvědčovat o přijetí výrobku a samozřejmě pomocí komunikace lze se zákazníky upevňovat trvalé vztahy. Zpravidla rozlišujeme dvě základní formy komunikace. Osobní a neosobní, jinak také masovou (Richter, 2012).

**Neosobní (masová) komunikace** se vyznačuje možností předat informaci velkému množství potenciálních zákazníků ve stejný moment. Díky tomu jsou nižší náklady při přepočtu na jednotlivce i přes jinak možné vysoké náklady.

Nevýhodou masové komunikace jsou výše zmíněné celkové vysoké náklady na realizaci, zároveň je omezený či téměř žádný fyzický kontakt se zákazníky a těžká dosažitelnost zpětné vazby po určitém časovém odstupu. Z podstaty masové komunikace tedy vyplývá, že je nemožné přizpůsobit danou informaci konkrétnímu zákazníkovi, a tím je tedy výrazně snižena její účinnost.

**Osobní komunikace**, jak už z názvu vychází, je uskutečňována mezi dvěma nebo několika osobami a hlavní výhodou je fyzický kontakt mezi komunikujícími. Tento fyzický kontakt může být hlavním důvodem pro větší důvěru a ochotu spolupracovat. Příjemce zprávy je totiž přímo osloven a musí okamžitě reagovat. Díky tomu lze zpětnou vazbu ihned analyzovat a přizpůsobit komunikaci tak, abychom zvýšili efekt.

V osobní komunikaci jsou náklady při přepočtu na jednotlivce vyšší než u masové komunikace a zároveň je časově velmi náročná (Boučková, 2003).

### 2.4.1 Cíle komunikace

Výše byl zmíněn primární cíl, což je poskytování informací zákazníkům stávajícím a potenciálním. Tento cíl ale přináší mnohem více dílčích cílů. Komunikace může také vytvořit a stimulovat poptávku, diferencovat produkt nebo firmu a zdůrazňovat užitek či hodnotu z produktu (Zamazalová, 2010).

#### 2.4.2 Složky marketingové komunikace

Mezi složky komunikace řadíme **reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, PR (public relations) a přímý marketing.**

Tyto složky plní jednotlivě určité funkce a jsou vzájemně doplňovány. Tyto kombinace nazýváme jako komunikační mix. Lze tedy říci, že jedna složka bez druhé nemusí být tak efektivní jako vhodně určená kombinace. Jak je výše zmíněno, formy komunikace dělíme na osobní a neosobní. Neosobní formu komunikace plní reklama, public relations, podpora prodeje a přímý marketing. Jediným zástupcem osobní komunikace mezi složkami je osobní prodej (Boučková, 2003).

**Reklama** je mimořádně důležitá složka komunikace. Téměř každý spotřebitel je jí téměř denně ovlivňován. Jedná se o neosobní formu komunikace podniku se zákazníky za pomoci různých médií. Je záměrná činnost, která zákazníkovi přináší informace o výrobku, o jeho přednostech, vlastnostech a konkrétními argumenty se snaží vzbudit zájem o produkt a tím přimět ke kupnímu rozhodnutí. Úspěšná reklama musí být provedena odborníky, aby obsahovala vše důležité a splnila tak účel.

**Podpora prodeje** je velmi účinná jako doplněk k reklamě. Kotler definuje podporu prodeje jako *„soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb“*. Cíle se liší dle charakteru skupin, na kterou momentálně působí. Z pohledu konečného zákazníka je cílem povzbuzení a přesvědčování k větším a častějším nákupům. Z pohledu vztahu mezi firmami a organizacemi je cílem přesvědčit maloobchody, aby nabízely výrobky firmy a měly dostatečnou zásobu, povzbuzovaly k nákupům a upevňovaly věrnost. Nástroje podpory se tedy liší dle skupiny, na kterou podnik cílí. Pro zaměření na konečného spotřebitele podnik využívá například kupóny, vzorky produktů, cenově výhodná balení, dárky aj. Při zaměření na prodejce podnik organizuje školení a schůzky pro co nejlepší seznámení prodejce s výrobky. Dále se využívá prodejních soutěží nebo peněžitých odměn za dosažení určité výše prodeje. Lze také aplikovat podporu prodeje zaměřenou na firmy i prostředníky v distribuční cestě. Na ty lze cílit pomocí rabatů a slev, příspěvků za předvedení výrobků aj. (Richter, 2012).

**Osobní prodej** znázorňuje oboustrannou komunikaci mezi dvěma stranami, a to kupujícím a prodávajícím. Uskutečňuje se zpravila při osobním styku, ale zároveň je

nyňi hojně využíváno i telekomunikačních a informačních technologií. Předpokladem je přímá komunikace s budováním osobního vztahu s cílem prodat výrobek a vytvořit pozitivní dlouhodobý vztah. Hojně je využíván u takových produktů, které vzhledem k jejich podstatě vyžadují detailnější vysvětlení funkcí, postup, způsobů použití apod..

**Public Relations** lze volně přeložit jako „Vztah s veřejností“. Činnosti související s tímto pojmem nemají cíl podpořit prodej výrobků. Hlavní cíl je vytvořit v povědomí veřejnosti kladnou představu o podniku a o jeho záměrech. Public Relations má mnoho společného s reklamou. Využívají zpravidla stejných médií, jsou řízeny systematicky a soustavně posilují image firmy. Zároveň mají mnoho odlišných znaků. Odlišuje se od reklamy hlavně tím, že reklama nabízí ke koupi konkrétní produkty, zatímco Public Relations neformulují žádnou přímou nabídku. Reklamu řídí marketingové oddělení podniku a Public Relations jsou činností top managementu. Reklama pracuje v rámci jednotlivých výrobků a služeb a PR se zabývá prezentací celého podniku.

Nejčastěji používanými nástroji Public Relations jsou tiskové konference a vztah s tiskem, organizování speciálních akcí a sponzoring (Boučková, 2003).

**Přímý marketing** lze definovat jako všechny tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt se zákazníky. Předností přímého marketingu je, že jeho prostřednictvím firma lépe zacílí na daný segment zákazníků, pro které je konkrétní nabídka určena a snáze tak získá nové zákazníky. Formy přímého marketingu jsou například katalogový prodej, zásilkový prodej, teleshopping, telemarketing, a jiné (Keller, 2007).

## **2.5 Zhodnocení – Marketingový mix**

Z výše zmíněného, detailně rozpracovaného, pojmu „marketingový mix“ vyplývá, že se jedná o jeden z nejdůležitějších prvků marketingu pro úspěšnost produktů na trhu, a proto většina podniků věnuje jeho vypracování velké úsilí.

Autor věnuje mixu podstatnou část teoretické části práce vzhledem k jeho důležitosti ve vztahu k produktovým strategiím firem. Samotná problematika marketingového mixu je ale mnohem rozsáhlejší a zde v diplomové práci je zohledněno jen několik, dle autora nejdůležitějších, poznatků. Produktový mix tvoří posléze základ pro definici produktové strategie firmy.

I přes obecně přiřazenou vyšší důležitost u některých ze čtyř faktorů je patrné, že nelze podcenit kterýkoliv prvek a je tak nutné pečlivě zohlednit analýzu všech prvků.

### 3 Životní cyklus produktu

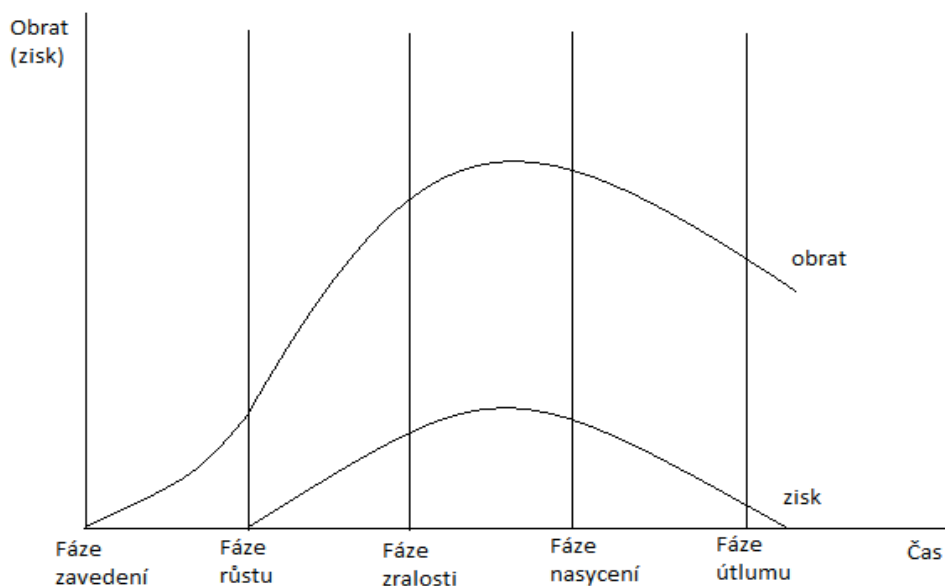
Životní cyklus produktu je dalším důležitým pojmem pro rozpracování vzhledem k produktovým strategiím.

Žádný produkt není schopný být úspěšný ve stávající podobě donekonečna. Příčinu lze hledat v neustále se měnícím marketingovém prostředí každého podniku. Mění se požadavky zákazníků, vznikají nové technologie a s tím se mění možnosti firem. Na trh vstupují nové konkurence apod. Pro včasnou reakci v produktové politice (zdokonalování produktů, vývoj nových a nebo stažení produktů z prodeje) a zároveň pro reakci ostatních nástrojů v marketingovém mixu slouží podnikům sledování životního cyklu produktů (Srpová, 2010).

Životní cyklus výrobku vyznačuje dobu, po kterou je produkt prodáván (umístěn) na trhu. Zpravidla se definují tyto fáze životnosti: fáze zavedení, fáze růstu, fáze zralosti, fáze nasycení a fáze útlumu. Jiní autoři definují stádia například jako zavedení, pronikání, rozšiřování, ustálení a ústup. Jde ale pouze o různé názvy pro totožný stav výrobku v určitém času jeho působení na trhu (Kotler, 2013).

Obrázek níže vyjadřuje graf životního cyklu výrobku vzhledem k obratu (zisku) v čase.

**Obrázek č. 5 – Graf životního cyklu výrobku**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Srpová, 2010.

Pro **fázi zavedení** je typický pomalý růst objemu prodeje a vysoký objem nákladů na uvedení produktu na trh. Jedná se o přirozený stav, kdy na produkt zákazníci pomalu reagují. Zisk se zatím vzhledem k vysokým výdajům neobjevuje a je tedy třeba podpořit budování distribučních cest, zvyšovat informovanost o produktu na trhu a případně upravit produkt či jej rozšiřovat. Zejména pro budování nové produktové kategorie je důležité investovat dostatek prostředků do marketingové komunikace (Synek, 2002).

**Fáze růstu** se začíná projevovat dosahováním zisku. Relativně rychle rostoucí objem prodeje je výsledkem prosazování produktu na trhu. Zákazníci opakují kupní rozhodnutí a šíří informace o produktu, čímž je vyvolán růst poptávky. Tento příznivý stav rostoucí obrátů a s tím zisku přiláká na trh konkurenci, čímž zaniká původní prudký růst. V tomto období je marketingovým cílem informovat nejen o přednostech produktu, ale také o přednostech značky podniku. (Srpková, 2010).

Moment, kdy produkt v rámci životního cyklu dosáhne svého vrcholu, nazýváme **fází zralosti**. Zisk, tržby a cash flow má stále růstovou tendenci. Produkt je v tuto chvíli prodejním hitem a generuje podniku největší zisky. Postupem času v této fázi dojde podnik ke zjištění, že se míra růstu obrátů a zisku snižuje, což má za příčinu zastarávání a „okoukávání“ produktu (Wöhe, 2007).

**Fáze nasycení** se projevuje stále vysokým růstem odbytu doprovázeným zesíleným konkurenčním bojem. Pro udržení ziskovosti a prodeje je nutné podpořit produkt propagací a případným uvedením na trh různých modifikací nebo nově vyvinutých variant výrobku (diverzifikovat produkt). Tyto úkony jsou podmíněny zvýšením nákladů, a tak dochází poklesu meziročních přírůstků (Synek, 2002).

Ve **fázi útlumu** výrazně klesají tržby a produkt přestává být ziskový. Zákazníci přecházejí na substituty a podnik zpravidla stahuje produkty z nabídky a odchází z trhu. Firmy, které na trhu zůstávají, mohou i přes prudký pokles tržeb v odvětví generovat zajímavý zisk. Podmínkou ale je zaměřit se na takový tržní segment, který disponuje velkou kupní silou a má o daný produkt stále zájem.

Každé z jednotlivých stádií má specifický průběh. Odlišnosti hledáme hlavně v objemu prodeje, velikosti zisku, nákladů, úrovni konkurence a různými marketingovými strategiemi. Tyto faktory sumarizuje tabulka níže, ve které jsou vyznačeny hlavní rozdíly a postupy v jednotlivých fázích.

**Tabulka č. 2 – odlišnosti v jednotlivých fázích životního cyklu produktu**

<b>Fáze životního cyklu</b>	<b>Objemy prodeje</b>	<b>Náklady</b>	<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>Míra konkurence</b>	<b>Marketingové aktivity a cíle</b>
<b>Zavedení</b>	nízké	vysoké	záporný	slabá	- vytváření povědomí o produktech - silná podpora prodeje a reklama - distribuce výběrová
<b>Růstu</b>	výrazný růst	průměrné	v růstu	rostoucí	- získání maximálního tržního podílu - částečné snížení propagace - intenzivní distribuce
<b>Zralosti a Nasycení</b>	vrchol	nízké	vysoký	stabilizační	- udržení tržního podílu, maximalizace zisku - obměna modelů produktu - budování intenzivní distribuce - v propagaci důraz na rozdíl značek a růst podpory prodeje
<b>Útlumu</b>	pokles	nízké	v poklesu	klesající	- snižování výdajů a postupné stahování produktu - vyřazení neúspěšných produktů - snížení nákladů na propagaci

Zdroj: Vlastní zpracování dle Srpová, 2010.

## 4 Analýza portfolia

Pro vylepšování pozice na trhu aplikuje každý podnik, který disponuje několika SBU (strategické obchodní jednotky), v procesu strategického plánování rozhodnutí o rozdělování zdrojů. Jde o stanovení rozdílných přístupů k produktům podniku. Soubor těchto produktů (obchodních jednotek, aktivit) je nazýván portfoliem. Portfolio může být tedy tvořeno jednotlivými značkami, produkty, produktovými řadami apod.

Analýza tohoto portfolia obsahuje vyhodnocení všech podnikových činností, které přispívají k firemnímu rozvoji.

Nejznámější analýzy portfolia jsou **BCG matice** (Boston Consulting Group) a **GE matice** (General Electric), které si nyní blíže specifikujeme (Zamazalová, 2010).

### 4.1 BCG matice

Toto portfolio vyvinula Boston Consulting Group a je tedy zkráceně označováno jako BCG. Model je založen na myšlence, že výše peněžních prostředků, které vytvoří jednotlivé podnikatelské jednotky, je úzce spojena s tempem růstu trhu a relativním tržním podílem. Tyto dva faktory jsou tedy maticí BCG považovány za faktory strategické úspěšnosti.

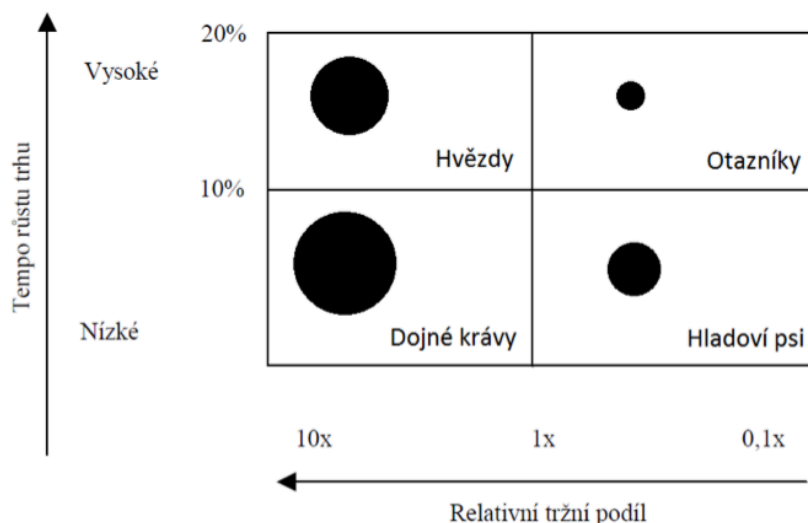
Na vertikální osu matice je zaznamenáván růst trhu za určité období a na ose horizontální je relativní tržní podíl, který značí poměr tržeb vzhledem k tržbám největší konkurence v odvětví. Tempo růstu trhu je vyjádřeno v procentech a je ztotožněno s přírůstkem tržeb k jednotlivým produktům (vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu). Faktor růstu trhu vyjadřuje určitou životaschopnost jednotlivých segmentů trhu.

Matice předpokládá, že pro každou SBU najde podnik místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice s označením jako **otazníky**, **hvězdy**, **dojné krávy** a **bídící psi**. Právě tyto kvadranty rozděluje produkt dle úrovně jeho postavení na trhu a následně lze dle výsledku určit další postup pro plánování s daným produktem (produktovou řadou) (Jakubíková, 2013).

Jednotlivé kvadranty jsou zachyceny na následujícím obrázku a nyní budou více specifikovány.



Obrázek č. 6 – BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008.

Jako **otazníky** označujeme taková SBU, které mají nízký tržní podíl s doprovázeným rychle rostoucím trhem. Růst trhu, na němž tyto produkty operují, vyžaduje relativně velké potřeby financí. Zároveň ale je zde velká šance na zvýšení relativního tržního podílu pomocí vhodných strategických operací s nástroji marketingového mixu. Následně by produkty přestoupily do kvadrantu Hvězdy (Jakubíková, 2012).

**Hvězdám** odpovídají SBU, které mají vysoké tempo růstu trhu a velký relativní podíl na trhu. Tyto produkty mají možnost dosáhnout tržního postavení ve fázi zralosti. To však není předpokladem pro generování takového množství peněžních prostředků, který stačí k pokrytí vlastních potřeb. Firma od Hvězd očekává, že budou v budoucnu hlavní zdroj zisku a přesunout se tedy do kvadrantu dojných krav. Proto jsou na jejich podporu vynakládány velké peněžní částky (Keřkovský, 2006).

**Dojné krávy** jsou SBU, které vytvářejí množství peněžních prostředků, které jsou mnohem větší, než je jejich zpětné investování podnikem pro udržení podílu na trhu. Dojné krávy jsou hlavním činitelem pro zajištění zisků. Hlavním cílem podnikové strategie je tedy ochrana těchto dojných krav.

**Hladoví psi** nebo také **bídní psi** jsou SBU, které nejsou pro podnik perspektivní a neznamení do budoucna naděje na zisk. Operují na trhu s nízkým tempem růstu a disponují nízkým relativním tržním podílem. V této fázi podnik zvažuje, zda tyto produkty omezit nebo zastavit (Jakubíková, 2008).

#### 4.1.1 Strategie spojené s analýzou BCG

Pro každé SBU lze zvolit některé z následujících strategií vzhledem k jejich postavení v portfoliu.

**1) Budování tržního podílu** – V této strategii je cílem zvýšit tržní podíl výrobku na trhu. Je vhodná pro otazníky, které mají předpoklad stát se hvězdami. Pro implementaci strategie je vyžadováno značné množství finančních prostředků.

**2) Udržení** – Strategie se snaží zachovat stávající tržní podíl bez větších změn. Podnik investuje jen prostředky potřebné k udržení současné pozice. Strategie je vhodná pro silné dojně krávy, jelikož právě ty financují rozvoj nových produktů a zajišťují růst celého podniku. Jak již bylo řečeno, očekává se od nich, že budou hlavní zdroj zisku.

**3) Sklizení** – při sklizení se podnik snaží maximalizovat krátkodobě hotovost a zisk z výrobků. Dochází ke snížení investic podniku. Je to vhodné pro dojně krávy, otazníky a psy s nejasnou budoucností. Získané peněžní prostředky poté firma zpravidla investuje do hvězd či nadějných otazníků.

**4) Zbavování se (odchod z trhu)** – tato strategie velí k likvidaci SBU. Ty jsou buď vyřazeny a nebo prodány, přičemž získané prostředky podnik investuje jinde. Strategie je vhodná pro psy a otazníky, které nijak nepůsobí na generování zisku (Blažková, 2007).

#### 4.2 GE matice

Portfolio GE matice sleduje faktor „tržní atraktivita“ a faktor „konkurenční postavení“, přičemž první faktor zahrnuje kvalitu trhu, ziskovost oboru, velikost trhu, stabilitu ceny a prodeje, situaci v okolí formy a náročnost a dostupnost vstupů. Faktor „konkurenční postavení“ vyjadřuje relativní tržní podíl, výrobní potenciál, pozici v distribuci a postavení SBU co se kvality, značky, technologií a marketingu týče (Mallya, 2007).

Jednotlivé faktory může podnik individuálně upravovat, a to zužovat či rozšiřovat jejich počet dle konkrétní situace, zejména dle charakteru SBU a tržních podmínek.

Pro oba primární faktory, tj. atraktivita trhu a konkurenční postavení, jsou stanovena tři pásma, a to pro atraktivitu trhu vysoká, střední, nízká, a pro konkurenční postavení pásmo silné, střední a slabé.

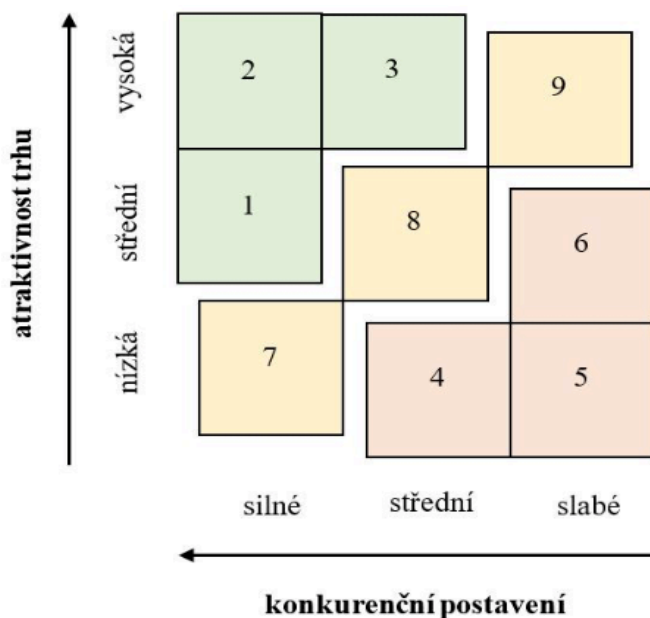
Z toho vyplývá, že se vytváří celkem devět možných kombinačních polí. Jednotlivá pole matice GE následně firmy mohou využít pro určení investičních strategií dle následujícího umístění v poli:

**1,2,3** – výhodné postavení SBU pro investiční rozhodnutí,

**7,8,9** – méně výhodné postavení pro investice. Podnik zvažuje možná rizika investic, a tak se přednost dává spíše krátkodobým investicím,

**4,5,6** – Nevýhodné postavení pro investice. Podnik uvažuje o útlumu činností, ukončení podnikání či likvidaci (Zamazalová, 2010).

**Obrázek č. 7 – matice GE**



Zdroj: Převzato z Horáková, 2003.

## 5 Představení srovnávaných podniků

Pro potřeby diplomové práce a analýzu produktových strategií jsou zvoleny velké nadnárodní podniky provozující svou činnost v automobilovém průmyslu. Na tomto případě lze lépe pochopit důležitost produktových strategií v podniku a jejich využitelnost. Prvním podnikem je Škoda Auto, a.s. jakožto český gigant v oblasti automobilů, který bude porovnán s japonským konkurentem, společností Honda Motor Company, Ltd.

### 5.1 Škoda Auto, a.s.

Společnost Škoda Auto sídlící v Mladé Boleslavi patří k nejstarším automobilkám nejen v České republice, ale i na světě. Václav Laurin a Václav Klement vytvořili v roce 1895 podnik, jež položil základy více než stoleté tradici výroby českých automobilů. Ve dvacátých letech dvacátého století zahrnovala výroba společnosti nejen osobní automobily, ale také nákladní vozidla, autobusy, zemědělské stroje a dokonce i letecké motory (Museum.skoda-auto.cz, 2011).

Podnik vlastní v rámci České republiky další dva výrobní závody, a to v Kvasinách a Vrchlabí. Od roku 1991 je součástí světového koncernu Volkswagen. Škoda Auto je největší českou firmou dle generovaných tržeb a je jedním z největších zaměstnavatelů v ČR (výroční zpráva Škoda Auto, 2017)

**Obrázek č. 8 – logo a motto společnosti Škoda auto, a.s.**



Zdroj: Skoda-auto.cz, 2019.

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je především vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a samozřejmostí je poskytování servisních služeb.

Jak bylo řečeno, značka Škoda je přes pětadvacet let součástí koncernu Volkswagen z důvodu zajištění mezinárodní konkurenceschopnosti. Od té doby se produktové portfolio společnosti Škoda Auto výrazně rozšířilo a objemy prodeje se více než ztrojnásobily. Mezi produktové portfolio značky Škoda se v současné době řadí vozy: Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Superb, Kodiaq a dosud nejmladší člen Karoq (Škoda Auto, a.s., 2019).

Společnost má výrobní závody nejen v České republice, ale také v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a v Kazachstánu. Takto široká mezinárodní základna připravila půdu pro plánovaný růst společnosti Škoda Auto v příštích několika letech. Podmínky k tomu již existují, jelikož má firma skvělé a moderní vozy, silnou značku na mezinárodních trzích, motivovaný a schopný tým a schopnost uskutečnit inovace takovým způsobem, aby zákazníkům přinesl nejlepší možný přínos, který odpovídá heslu „Simply Clever“ (výroční zpráva Škoda Auto, 2017).

## **5.2 Honda Motor Company, Ltd.**

Honda byla založena v roce 1948 japonským inženýrem Sóičiró Hondou a je japonským výrobcem osobních automobilů, nákladních automobilů a motocyklů. Přičemž právě v oblasti motocyklů sklízí velký úspěch jakožto největší výrobce na světě. Podnik se stal v roce 2002 druhým největším výrobcem automobilů v Japonsku a současnosti je čtvrtým největším výrobcem vozidel na světě. (Honda.cz, 2019)

### **Obrázek č. 9 – logo společnosti Honda Motor Company, Ltd.**



Zdroj: Honda.cz, 2019.

Předmětem podnikání je tedy primárně výroba automobilů a motocyklů. Honda se zároveň zapojuje také v oblasti výroby zahradních strojů, lodních motorů a elektrogenerátorů. V posledních letech se podnik zaměřuje také na letecký průmysl, kde aktivně operuje v rámci společného podniku s firmou GE, která se intenzivně podílí na oboru letectví obecně.

Pro evropský trh nabízí Honda široké portfolio vozů, a to osobní vozy (Civic, Accord, Jazz, City), hybridní vozy (Civic Hybrid, Insight), sportovní vozy (Civic Type S, Civic Type R) a vozy druhu SUV (CR-V, HR-V).

Své vozy prodává na 150 trzích po celém světě, přičemž modely vozů jako Civic, Accord a CR-V patří mezi nejprodávanější vozy v řadě regionů na světě. Model Accord je již 40 let nejprodávanějším vozem v Americe, což značí pozoruhodný úspěch.

Zajímavostí také je, že se Honda stala první japonskou společností, která začala vyrábět vozy v Americe. Tento odvážný krok přiděluje podnik všude připomínanému odhodlání zakladatele společnosti Sóičira, ze kterého podnik čerpá. Zmíněný závod v Marysville vyrobil již 11 milionů vozů.

V současnosti jsou vozy Honda vyráběny v USA, Kanadě, Mexiku, Brazílii, Argentíně, Turecku, Číně, Thajsku a Indii. Nám nejbližší závod se nachází ve Velké Británii. V loňském roce závody vyrobily více než 5,1 milionu vozidel.

Podnik již delší dobu prokazuje jeho schopnost prosadit se na trzích po celém světě a inovovat takovým způsobem, aby poskytl spotřebitelům co nejlepší možné výrobky. Úspěšnost podniku prokazuje fakt, že se i přes původně čistě japonskou automobilovou značku dokázal usadit na trzích také v Evropě a Americe a získat si pevné postavení mezi všemi evropskými a americkými automobilovými giganty. Růstová tendence odbytu prokazuje jejich dobré počínání i v současnosti (Honda.cz, 2019).

## 6 Vývoj produktových strategií

Produktové strategie se zaměřují na dosažení dlouhodobých marketingových cílů podniku. Určují směr, kterým by se společnost měla vydat v určitém časovém období nadcházejících let, a který přispívá k co nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení předem stanovených cílů firmy. Strategie vyžadují taková rozhodnutí, která vycházejí především z pochopení potřeb a tužeb zákazníků, strategií konkurenčních firem a z cílů společnosti. Je nezbytné strategie neustále inovovat a vyvíjet vzhledem ke stále se zvyšujícím potřebám zákazníků, lepší a schopnější konkurenci a k celkovému aktuálnímu dění ve světě (Boučková, 2003).

V následující části práce budou představeny jednotlivé produktové strategie pro vybrané podniky a následně porovnány mezi sebou s důrazem kladeným na hlavní rozdíly obou podniků.

### 6.1 Strategie zdokonalování vlastností produktů

Cílem této strategie je přidání nových vlastností produktu, které zvětší např. bezpečnost vozu, pohodlí použitím nových materiálů, velikost interiéru či mnohé další vlastnosti. Tato strategie může firmě pomoci získat loajálnost zákazníků, kteří vyhledávají stávající produkty se zdokonalenými vlastnostmi. Příkladem z automobilového průmyslu tak může být použití **faceliftu**, který přináší modelu změny ve výbavě, designu, rozšíření nabízeného příslušenství či motorizace. Z dlouhodobého hlediska se ale nedokáže ani to nejlepší zdokonalení vyrovnat vytvoření nového produktu (Jakubíková, 2013).

V automobilovém průmyslu je pro každou společnost klíčové neustále zdokonalovat svá vozidla ve všech myslitelných oblastech od jízdních vlastností, bezpečnosti a komfortu, až po jejich ohleduplnost k životnímu prostředí.

#### 6.1.1 Strategie zdok. vlastností produktů podniku Škoda Auto, a.s.

U společnosti Škoda auto a.s. nalezneme pestrou škálu modelových řad. Do kategorie s relativně nižší cenovou hladinou můžeme zařadit městské auto Citigo, které je kompaktní a svou velikostí se hodí do městského provozu, nebo model Fabia. Tento vůz v současnosti prožívá již svůj **třetí modelovou řadu**, přičemž první model vyjel již v roce 1999. Je to tedy velmi oblíbené auto a za dobu své existence prodělalo

mnoho úprav a vylepšení, aby dokázalo držet krok s konkurencí. Rodinu Škody Fabia doplňuje model Rapid, který má podobné proporce i cenu.

Významnou součástí modelové rodiny je Octavia, v současnosti asi nejvýznamnější model. V dnešní době existují již tři generace, kdy nejnovější generace prošla v roce 2017 faceliftem, jinak řečeno kosmetickou změnou vzhledu drobnějšího rázu. U tohoto modelu konkrétně došlo ke změně designu předních světlometů. U lépe vybavených variant je nejviditelnější změnou **multimediální dotykový displej** „Columbus“ o úhlopříčce 9,2 palce. Jeho součástí jsou internetové služby Škoda Connect. Ke Škoda Connect patří i mobilní aplikace, jejímž prostřednictvím můžeme na dálku ověřit stav paliva v nádrži nebo zahoukat a zablikat, což je vhodné například tehdy, když je potřeba najít auto na parkovišti. V rámci modernizace rozšířila Škoda také nabídku **elektronických asistenčních systémů**. Pro zákazníky Octavie bude naprostou novinkou systém prediktivní ochrany chodců, který v rychlostech 10 až 60 km/h začne sám brzdit, pokud do jízdní dráhy vstoupí chodec. Dalšími novinkami pro Octavii jsou sledování mrtvých úhlů, upozornění při couvání do silnice a také asistent pro jízdu s přívěsem (Škoda-auto.cz, 2019).

Automobilka částečně zavítala také do oblasti užitkových vozů svým modelem Yeti, který má svou zadní část karoserie uzpůsobenou pro převoz rozměrnějších předmětů. Vozu to však nic neubírá na typickém vzhledu automobilu od mladoboleslavské značky. I přes užitkový charakter vozu v sobě ukrývá všechny **smart technologie**, jak je tomu u ostatních aut.

Vlajkovou lodí společnosti je model Superb, který představuje nejvyšší třídu z nabídky Škoda. Superb přišel do třetí generace s mnohem elegantnějším designem, než tomu bylo u předchozích verzí. Celkově tak v sobě Superb ukrývá to nejlepší, co v době představení vozu měla Škoda k dispozici a má za úkol pasažéry převážet v co největším **komfortu** díky lepším a pohodlnějším sedačkám a přívětivějšímu interiéru (Škoda-auto.cz, 2019).

V současné době se prvně ve své historii vrhá automobilka na trh se dvěma modely z kategorie SUV – Kodiaq a Karoq. Tyto dva modely neměly své předchůdce ve formě předchozích generací, avšak některé prvky si převzaly z prototypu Vision S, který se nikdy naplno neprosadil a zůstal tak, alespoň prozatím, ve fázi projektu.



Pokud bychom se přesunuli z klasického komerčního sektoru sériových aut k závodním speciálům na „rallye“ nebo okruhové závody, i zde má značka Škoda velké renomé a spoustu let zkušeností. Tovární tým, kde závodníci bojují oficiálně pod barvami značky Škoda, nese název **Škoda motorsport**. I zde automobilka čerpá ze svých dlouholetých zkušeností a jako základ pro tyto speciály používá modely ze své současné komerční nabídky. V minulosti jsme tedy mohli vidět například závodní verzi legendární Škody 1000 MB, Škody 110 či později typ Škoda Felicia. V současné době toto oddělení mladoboleslavské automobilky vsází na nejnovější model Škoda Fabia nejprve ve verzi RS2000, nyní „doladěnější“ verzi R5. Škoda motorsport nicméně nehraje, jak se říká, tzv. druhé housle. Rallye auto Škoda Favorit například dokázalo vyhrát v roce 1991 slavnou Rallye Monte Carlo. V roce 2016 vyhráli v kategorii WRC2 šest závodu z deseti se speciálem Fabia R5.

Kromě klasických sériově vyráběných automobilů a závodních speciálů společnost vytvořila několik konceptních aut **série Vision**. Jedná se o prototypy, které nejsou určeny k výrobě ani k prodeji. Jedná se pouze do jisté míry o futuristická auta, která obsahují velké množství doposud nekonvenčních designových prvků a technologií. Nicméně velké množství těchto prvků posléze nalezne své místo v sériově vyráběných modelech koncernu Škoda. Jinak tomu nebylo ani u již zmíněného úspěšného sériového modelu Superb třetí generace, který nápadně připomíná konceptní model Vision C. **Nejnovější model Vision s označením "E" otevírá poprvé u značky brány elektrického ekologického pohonu.** Ukrývá v sobě vizi, že by Škoda do deseti let ráda začala vyrábět automobil čistě na elektrický pohon (Car Sales Base, 2019).

V oblasti motorizace využívá Škoda benzínové a naftové motory, nebo v již zmíněném konceptu Vision E vyhlíží v budoucnosti elektrické pohonné jednotky. U benzínových motorů již řadu let využívá bloky motoru s **turbodmychadlem TSI**, které instaluje do všech svých modelů. Jinak tomu není ani u naftové verze s **turbodmychadlem TDI**. Všechny tyto motory pochází přímo z mladoboleslavské továrny a od svého prvotního vytvoření prodělaly mnohá vylepšení a zdokonalení až do současné podoby, kdy se jedná o velmi spolehlivé pohonné jednotky.

Kromě jízdních vlastností firma pečuje i o **komfort a bezpečnost** pasažérů. Tomu pomáhá množství inovativních a intuitivních systémů uložených do vozů Škoda. Mezi nejaktuálnější vylepšení, konkrétně u modelu Karoq, můžeme zařadit například funkci Line assist, která rozeznává nechtěné opuštění jízdního pruhu, v případě takového

detekce vizuálně upozorní řidiče a automobil sám provede opravný manévr za daných podmínek. U stejného vozidla se objevila i další užitečná funkce Traffic jam assist, která pomáhá jak v bezpečnosti, tak komfortu při jízdě v dopravní zácpě, neboť spojuje již zmíněnou funkci Lane assist a tempomat, takže se sám rozjíždí a brzdí spolu s dopravou a zároveň udržuje jízdu v pruhu (Škoda-auto.cz, 2019).

Rychlá míra reakce je také důležitá vlastnost, bez které by společnost nemohla fungovat. Pro příklad lze uvést nastolení **nařízení Evropské unie** na skleníkové plyny, které produkují automobily. Škoda byla nucena vytvářet takové motory, aby splňovaly předpisy EU. Podobně jako většina ostatních značek jde tedy cestou snížení obsahu motoru spolu s používáním turbodmychadel. Nutno podotknout, že úspěšně, neboť i přes relativně rychlé změny v pohonných jednotkách si zachovaly spolehlivost.

### **6.1.2 Strategie zdok. vlastností produktů podniku Honda Motor Co., Ltd.**

Honda aplikuje na různé trhy různá produktová portfolia. Liší se prakticky pouze v nabízených vozech, přičemž pro evropský trh není nabízen oproti americkému trhu například model Legend, Prelude či NSX. U všech těchto vozů se jedná o sportovní typ, který údajně neodpovídá preferencím evropského trhu. Mimo tuto mimořádnost jsou nabízené vozy celosvětově téměř identické.

Jako substitut vozu Škoda Citigo lze zmínit model **Honda Jazz**. Vůz má splnit očekávání v náročném denním městském provozu a vzhledem k tomu také podnik reaguje neustálými úpravami. Kromě vzhledových úprav, které budou zmíněny později, dochází k úpravám v rámci motorizace. Posledním „zdokonalením“ je využití nového úsporného motoru **i-VTEC** s objemem 1,3 litru, který minimálně snížil výkon vozu a došlo k výraznému snížení spotřeby, což je u vozu denního využití v městském provozu velkým bonusem (Honda.cz, 2019).

Velmi úspěšným modelem z portfolia značky Honda je model **Civic**. Z velké části lze úspěšnost na trhu připsat právě snaze podniku o co nejlepší neustálé zlepšování jak technických, tak vzhledových vlastností. Kromě nového designu se v loňském roce Civic uvedl také novým audio-informačním systémem a zvětšením celkového zavazadlového prostoru vozu. Podnik velmi pružně reaguje na změny preferencí zákazníků u určitého typu vozu a hlavní prioritou tedy bylo celkově zvětšit vnitřní prostory vozu a nabídnout uživatelsky co nejpříjemnější prostředí. Tento klíč k úspěchu zaklínila Honda do celého portfolia vozů a inovuje tak s důrazem na tyto vlastnosti.

Honda Civic se navíc dočkala svého nástupce v podobě modelu **Civic Type R**, který přináší stejný typ vozu s výkonnější motorizací a celkově aerodynamičtějším vzhledem. Tento model má upoutat hlavně mladší generace potenciálních zákazníků (Honda.cz, 2017).

Nejlépe lze poukázat na kvalitně zvládnutou produktovou strategii na modelu **CR-V**. Markantní úpravou prošel vůz v roce 2013. Kromě téměř nového „obleku“ podnik vytvořil SUV, které novou **motorizací** splňuje požadavky na vysoký výkon (točivý moment 300 Nm a výkonem 120k) se zároveň velmi nízkou spotřebou 4,5 l/100 km a velmi nízkými emisemi CO<sub>2</sub>. Honda svůj vůz celkově odlehčila, čímž přidala modelu na dynamice a nyní sklízí velký úspěch, když se ihned po uvedení na trh v roce 2014 stala Honda CR-V **nejprodávanějším SUV na světě**. Podnik za úspěchem vidí především originální koncepci, která nabízí optimální rovnováhu mezi úsporností vozu, výkony, bezpečností a praktičností. V letošním roce je plánována další úprava, přičemž by mělo jít čistě o vzhledové úpravy při stávajících vlastnostech (Honda.cz, 2014).

Model **Accord** se momentálně nachází mírně v pozadí, co se zdokonalování týče. Vůz kromě vzhledové úpravy neprošel v posledních letech konkrétními úpravami. Tento stav lze pochopit vzhledem k relativně stále úspěšnosti produktu ve světě. Podnik se tedy zaměřuje spíše na ostatní druhy vozů a u modelu Accord udržuje stávající tržní pozici při pokud možno nezměněném stavu.

Honda nyní při zdokonalování svých vozů sází hlavně na úspornost a výkonnost. Hlavní vývoj je usměrněn na zlepšování motorů a na co nejnižší úroveň spotřeby při pokud možno nepozměněném výkonu vozů. Podnik zároveň vnímá budoucnost v elektrickém pohonu vozů a aplikuje tak nyní několik prototypů zvaných **hybrid**. Hybridní pohon je kombinací klasického vznětového motoru spolu s doplňkovým elektrickým motorem. Tímto je u vozu snížena celková emise a vůz se navíc stává ještě úspornější. Tento druh motorizace hodlá aplikovat primárně na vůz modelu CR-V jakožto zvýšení konkurenční výhody u již nyní úspěšného produktu. Vozy čistě na elektrický pohon zatím Honda na evropském trhu nenabízí. V loňském roce byl představen v Americe vůz **FCV Concept**, který má být novým bateriovým elektromobilem. Tento model má nabídnout rekordně krátkou dobu potřebnou pro nabití článků a zároveň zaručit velkou dojezdovou vzdálenost až 300 mil. Podnik vnímá důležitost ekologie a veřejně vystupuje pod heslem „Modré nebe pro naše děti“. Snaží se snížit ekologické dopady svých produktů a zvýšit úspory paliva (Honda.cz, 2015).

### 6.1.3 Komparace strategií zdok. vlastností produktů vybraných podniků

Jak je z definic výše patrné, oba podniky jsou, co se zdokonalování vlastností produktů týče, velmi aktivní. Škoda Auto dbá poslední několik let spíše na technickou a interaktivní stránku vozidel. Snaží se uspokojovat moderního zákazníka, který projevuje zájem o moderní technologie a jejich kooperaci s automobilovým průmyslem. Honda se soustřeďuje hlavně na zdokonalování motorizace vozů. Chce nabízet zákazníkům co nejvýkonnější vozy s co nejmenší spotřebou a ekologickými dopady. Vytváří tedy produkty pro ekonomicky uvažující typ zákazníků, což je momentální evropský trend.

Zatímco škoda aplikuje tuto strategii na téměř všechny produkty z portfolia, Honda reaguje spíše tržně a zdokonaluje tedy cíleně vybrané produkty.

Jistou tržní výhodu má Honda Motor Co. V již několikaletém působení na trhu s vozem typu SUV. Zatímco Škoda se poprvé uvedla relativně nedávno s modelem Kodiaq a následně modelem Karoq, Honda již několik let na trhu úspěšně operuje s vozem CR-V, který stále zdokonaluje.

Oba podniky jsou zároveň velmi aktivní v alternativních pohonech pro vozidla. Dalo by se říci, že mírným náskokem ve vývoji disponuje Škoda Auto. Co se ale hybridních pohonů (kombinovaných) týče, Honda již v loňském roce zavedla do evropského prodeje zmíněný model CR-V hybrid. Škoda zatím i přes dlouholetý vývoj přímého konkurenta na trh nevedla.

#### Strategie značky

Značka odlišuje produkt konkrétní firmy od jiných svou specifickou kombinací symbolů, slov a designu. Značku však nelze zaměňovat s logem či sloganem firmy, úspěšná značka navyšuje hodnotu společnosti. Strategie vybraných společností se jasně upíná na tvorbu kvalitních osobních automobilů s dlouholetou praxí v oboru.

### 6.1.4 Strategie značky podniku Škoda Auto, a.s.

Škoda auto si získala své jméno nejen po České Republice, ale i v Evropě. V posledních letech se však značka objevuje i na **Blízkém východě a v Asii**, kde se začíná těšit velké oblibě. Tomuto faktu nasvědčuje i to, že automobilka otevřela v roce 2011 závod v indickém Pune, poté výrobní závod Aurangabadu v indickém regionu Masarashtra. Specifikem Indie je, že se zde vyrábí vzhledově odlišný model Rapid od toho, jak ho známe na českých silnicích. Na rozdíl od české verze má indický model přední masku

se světlometry propůjčenou z Fabie druhé generace a zadní světla jsou vyrobena speciálně pro tento model. Základ karoserie je převzat v rámci koncernu z modelu Volkswagen Polo. Další výraznou změnou je citelně měkčí nastavení podvozku. Je to ukázkový příklad situace, kdy se automobilka musí **přizpůsobit odlišnému prostředí na jiném kontinentu**. V Indii totiž není vždy silnice hladká bez děr nebo výmolů, občas dokonce může zpevněná silnice chybět úplně. Dalším, trochu úsměvným rozdílem může být mnohem rychlejší opotřebenost klaksonu auta. V Indii se totiž statisticky mnohem více troubí než na silnicích v Evropě (Aktualně.cz, 2011).

Kromě indické metropole ale můžeme nalézt výrobní haly také v Číně a v Rusku. V Číně ve čtyřech závodech najdeme produkci modelů Superb, Fabia, Octavia, Yeti a model Rapid upravený pro čínský trh. Na rozdíl od Číny v Rusku najdeme o dva závody méně, a to v Kaluze a v Nižnij Novgorodě. V rámci koncernu Volkswagen se u východních sousedů na Slovensku v Bratislavě vyrábí nejmenší model Citigo. Můžeme spekulovat, zda za přesunutím části produkce do těchto lokalit může hledisko nižších finančních nákladů, či jiný strategický záměr. Obecně je Škoda **pro asijský trh uzpůsobená specifickým požadavkům** na komfort a jiné obory, než je tomu v Evropě. V Asii si například potrpí na větší prostor na zadních sedačkách, proto modely Octavia a Superb mají speciálně uzpůsobený interiér tak, aby tomuto požadavku dostály. Plyne z toho tedy důležitý fakt, že Škoda Auto a.s., ostatně jako i ostatní prosperující automobilky, musí brát v ohled specifické požadavky zákazníků, které mohou být odlišné na různých kontinentech, popřípadě státech (Škoda-auto.cz, 2019).

Většinová část produkce se však stále nachází na domovské půdě značky ve dvou výrobních závodech, a to v Mladé Boleslavi a v Kvasinách, kde se dohromady vyrábí celá produktová řada společnosti Škoda. Tato mezinárodní základna svými skvělými vozy a silnou značkou vytvořila předpoklady pro plánovaný růst společnosti v několika dalších nadcházejících letech.

Škoda auto a.s. je již řadu let členem **koncernu Volkswagen Group**, ve kterém hraje přední úlohu. Díky tomuto spojení si pojistila svojí stabilitu na trhu. Kromě Volkswagenu a Škody do koncernu patří taky Audi, Bugatti, Seat, Lamborghini nebo Scania. Zároveň je však třeba zmínit historický postoj společnosti, která byla založena již v roce 1895. Především pak v České Republice má na rozdíl od konkurence stále dominantní postavení, přestože od předchozích desetiletí polevila

především kvůli globalizaci a větší dostupnosti zahraničních značek (Škoda.auto.cz, 2019).

### **6.1.5 Strategie značky podniku Honda Motor Co., Ltd.**

Honda se po vybudování kvalitního jména na asijském trhu rozhodla pro expanzi na evropský a americký trh. Na korejském a japonském trhu si i přes silnou konkurenci v podobně značek Nissan, Toyota či Mazda dokázala Honda upevnit jedno z předních postavení na trhu. O podobný úspěch se pokouší již od roku 2004 na evropském trhu. Záměrem podniku je stupňovat pronikání do Evropy i přes již chronickou nadprodukcí zdejšího trhu. Strategií pro budování značky Honda na evropském trhu je nabízet vozy přizpůsobené evropskému vkusu a kapsám spotřebitelů. Tedy nabízet relativně levné a kvalitní vozy (hospodářské noviny, 2014).

Evropské „tažení“ značky Honda, dle agentury Reuters především kvůli momentálně slabšímu odbytu vozů v Asii a zároveň trhu v USA, který je stále nejlukrativnějším trhem, nenabízí další velké možnosti rozvoje (hospodářské noviny, 2014).

Honda si chce pro evropský trh zachovat image výrobce **relativně levných vozů**. Zároveň chce ale nabízet spotřebitelům široké spektrum aut, ve kterém dojde i k nabídce luxusnějších automobilů za vyšší ceny. Pronikání na trh nebude uskutečňováno skoky, podnik chce získávat vyšší tržní podíl nadále pomocí **postupného zvyšování odbytu** (Hospodářské noviny, 2014).

V rámci globálního působení podnik figuruje středisky ve čtyřech hlavních regionech, a to ve 30 zemích Asie a Oceánie, 38 zemích v Americe, 46 zemích v Evropě a 36 zemích v Africe. Všechna střediska jsou plně podporována japonským sídlem společnosti a nabízí stejné kompletní služby.

Honda se vyznačuje určitou mírou **decentralizace**. Podnik chce jednotlivé závody podporovat v jejich individuální vynalézavosti a podnikavosti, jelikož si uvědomuje odlišné preference zákazníků a také fakt, že nejlepší pozice pro přijetí správných rozhodnutí má právě daný podnik v konkrétní oblasti.

Výrobní závody se momentálně nacházejí v USA, Kanadě, Mexiku, Brazílii, Argentíně, Velké Británii, Turecku, Číně, Thajsku, Indii a Vietnamu. Jedná se tedy o široké pole působnosti, kterým je Honda schopna reagovat na zvyšující se poptávku po jejich vozech. Stejně jako konkurence přizpůsobuje modelové řady konkrétním oblastem.

Například pro americký trh je vyráběn model Accord v prostornější verzi nežli pro trh asijský. Vzhledem k úspěchu modelu na tamním trhu (již 40 let nejprodávanější vůz v USA) lze říci, že se jedná o úspěšné modifikace (Honda.cz, 2018).

#### **6.1.6 Komparace strategií značky vybraných podniků**

Porovnávané podniky se snaží totožnými metodami o průnik na nové trhy, přičemž expandují paradoxně na opačné trhy. Cílem je vytvořit takovou modifikaci produktu, která bude vyhovovat preferencím cílového segmentu zákazníků. Honda při expanzi na evropský trh aplikuje filozofii levné a kvalitní výroby, přičemž nedochází ke konkrétním úpravám produktových řad pro konkrétní trh. Škoda při expanzi do asijských zemí využívá hlubší marketingovou analýzu, dle které následně upravuje jednotlivé produkty pro daný trh (např. jiný vůz pro Japonsko či Indii). Snaží se tedy více zacílit na zákazníky pomocí splnění specifických požadavků trhu.

Co se výroby týče, Škoda Auto zastává centralizovaný způsob vedení. Výrobní závody ve světě vždy disponují výrobou pouze některých modelových řad, přičemž hlavní výroba, a tedy primární dohled na celkovou výrobní kapacitu, probíhá v závodech v České republice. Jediný mladoboleslavský podnik slouží pro výrobu všech produktů z portfolia společnosti. Honda uplatňuje určitou míru decentralizace, přičemž nechává místní podniky reagovat samostatně na tržní změny a vyvozovat důsledky. Ve většině závodu dochází k výrobě všech modelových řad.

### **6.2 Strategie kvality**

Dalším velice významným znakem produktu je kvalita. Úspěšný produkt musí být dobře vyroben, mít požadovanou kvalitu, která je od zákazníka očekávána a cenu odpovídající jeho výrobě. Pro společnost je důležité nezaměřovat se pouze na prodej svých výrobků, ale také musí být schopen převzít odpovědnost za vady, poskytnout odpovídající servis a v dnešní době je samozřejmostí minimalizovat dopady své činnosti na životní prostředí.

Pojem kvalita může být chápán ze strany nabídky nebo poptávky různě, avšak právě v automobilovém průmyslu má své oprávněné místo. Pro firmy je nezbytné, aby se zajímaly o hodnotu, kterou produkt přináší zákazníkům a schopnost uspokojit jejich potřeby. Firmy se proto stále více věnují procesu řízení kvality známé pod zkratkou **TQM (Total Quality Management)**, kterým usilují o dosažení očekávané hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho přání a potřeb. Kvalita produktu

je zákazníkům komunikována cenou vozu, distribučními cestami či doplňkovými službami. Kvalita je dále ovlivněna výrobními technologiemi, spolehlivostí dodávek či spolehlivostí výrobního zařízení. Vzhledem k neustále vzrůstajícímu konkurenčnímu tlaku a vysokému počtu dodavatelů je dnes zajištění kvality u automobilů nezbytnou součástí výrobního procesu (Jakubíková, 2008).

Strategie kvality je uplatňována nejčastěji velkými firmami, jakou je například právě společnost Škoda Auto a Honda. Velice důležité je průběžné zlepšování kvality výrobního procesu, které je v automobilovém průmyslu nezbytností. V dnešní době nejsou automobily určeny k pouhému přemístění z jednoho místa na druhé, ale spotřebitel by si měl vychutnat ten nejlepší požitek z jízdy a komfort během cesty, který společnost může zajistit. Automobily jsou dnes složitá zařízení složená z velice sofistikovaných elektronických systémů, bezpečnostních zařízení a technologií a splňují náročné emisní předpisy. Celý tento komplex je složen z opravdu velkého množství dílčích částí a komponentů, které musí jako celek dokonale a bez problému pracovat. **Průběžné zlepšování kvality** výrobního procesu tak umožňuje nabízet produkt, jež přiláká ke koupi nejen nové, ale i stávající zákazníky, kteří zvažují koupi nového vozu.

### **6.2.1 Strategie kvality podniku Škoda Auto, a.s.**

Systém řízení kvality byl ve firmě Škoda Auto zaveden v roce 1993 a má za cíl sledovat, měřit, analyzovat a řídit kvalitu výrobního procesu tak, aby bylo možné zlepšovat dlouhodobé výsledky společnosti a tímto způsobem zvyšovat spokojenost zákazníků. Tento systém se uplatňuje v oblasti **předvýrobní** - při nákupu materiálů a jednotlivých dílů od dodavatelů, dále v oblasti **výrobní** - při výrobě a montáži vozidel a také je uplatňován v oblasti **povýrobní**, kdy je kontrola zaměřena na sledování garančních závad.

Automobilka Škoda Auto svou kvalitu demonstruje například dvouletou zárukou na věcné a právní vady vozidla, tříletou zárukou na vady laku a až dvanáctiletou zárukou na neprorezavění karoserie. Společnost nabízí i možnost přikoupení prodloužené záruky na 5 let nebo 100 000 km (Škoda-auto.cz, 2019).

### **6.2.2 Strategie kvality podniku Honda Motor Co., Ltd.**

Stejně jako Škoda auto aplikuje automobilka Honda Systém řízení kvality. Kromě toho, pro co nejlepší výsledky, jsou některé modely vozů vyráběny čistě v jednom ze závodů



po celém světě. Firma si toto rozhodnutí pochvaluje, jelikož i přes vyšší náklady na převoz vozů má jistotu, že všechny vozy dané modelové řady dosahují stejné a co nejvyšší kvality. Příkladem je model vozu **Honda NSX**, který je od roku 2016 vyráběn v závodě **PMC** (Performance Manufacturing Centre). Tento závod je speciálně uzpůsoben pro výrobu modelu Supersportu NSX vzhledem k moderním technologiím (Honda.cz, 2016).

O kvalitě automobilů Honda hovoří průzkum Organizace spotřebitelů a uživatelů (OCU), ve kterém byla značka Honda vyhodnocena jako nejspolehlivější výrobce automobilů. Mezi nejúspěšnějšími vozidly se umístily modely Civic, CR-V a Jazz. Průzkum probíhal v roce 2014 mezi 30 000 evropskými řidiči a týkal se 178 různých modelů aut, přičemž značka Honda byla podle výsledků vyhodnocena jako nejspolehlivější (OCU, 2014).

Výkonný viceprezident společnosti Honda Motor pan Philip Ross říká: „Spolehlivost a kvalita jsou synonyma značky Honda“. Výsledky prokázaly, jak je závazek kvality důležitý. Společnost považuje za důležité, aby se zákazníci mohli radovat ze svých vozů a přitom mít jistotu, že se jedná o nejméně poruchové automobily (OCU, 2014).

### **6.2.3 Komparace strategií kvality vybraných podniků**

Nelze určit, který z podniků si ohledně zlepšování kvality produktů vede lépe. Ze získaných dat lze usoudit, že Honda je v rámci kvality aktivnějším podnikem. Ať už podle rozhodnutí o přerozdělení výroby jednotlivých modelů do vždy jednoho vlastního výrobního závodu nebo dle úspěchu automobilky v mezinárodním průzkumu lze říci, že minimálně v očích veřejnosti a zákazníků působí automobily Honda dojmem kvalitnějších výrobků nežli automobily Škoda.

Jelikož by pro absolutní určení kvality hovořil pouze průzkum porovnávající průměrnou poruchovost vozů, nelze z dostupných dat nyní říci, že jeden podnik prodává kvalitnější vozy než druhý.

### **6.3 Strategie zdokonalování jakosti**

Mezi další produktovou strategií řadíme zdokonalování jakosti. Někteří odborníci ji však v dnešní době od strategie kvality nerozlišují. Výjimkou jsou například potraviny, kde tyto dvě strategie od sebe lze lépe odlišit. Jakost může být chápána jako technickoekonomická kategorie, která vyjadřuje schopnost produktu uspokojovat

konkrétní potřebu zákazníka vztahem mezi mírou užité hodnoty a optimálními výrobními a spotřebními náklady. Tato strategie se snaží především o vylepšení užitečných vlastností produktu, kterými jsou **trvanlivost** vozidel, jež může být vyjádřena zárukou, **spolehlivost** automobilů, jež je ověřována crash testy a v neposlední řadě **rychlost** a **zrychlení** vozů. V automobilovém průmyslu lze tuto strategii najít ve stále rostoucí konkurenceschopnosti dodavatelů, jež zvyšují své požadavky ve vztahu ke svým subdodavatelům a to má příznivý dopad na rozvoj managementu jakosti v mnoha dalších podnicích.

### **6.3.1 Strategie zdokonalování jakosti podniku Škoda Auto, a.s.**

Ve spolupráci s **koncernovým nákupem** se podařilo společnosti významnou měrou snížit rizika spojená s vývojem na surovinových trzích. Budování a rozvoj systému managementu jakosti se v dnešní době stává základním faktorem pro úspěch na současném stále náročnějším trhu.

V dnešní, stále více ekologičtější době, se musí management zabývat například otázkou splnění **předpisů Evropské unie** na nižší emise skleníkových plynů či vytvoření nových motorů ohleduplnějších k životnímu prostředí. Při všech svých podnikatelských činnostech se společnost řídí zásadou trvale udržitelného rozvoje a ochrany životního prostředí. Již započaly vývojové práce pro postupnou elektrifikaci vozidel Škoda **technologemi PHEV a BEV** (plug in hybrid vozidlo a bateriové elektrické vozidlo) odlišný pro evropský a čínský trh.

Jednou z důležitých součástí řízení jakosti v podnicích je prokázání, že společnost postupuje v souladu s řadou norem **ISO 9000**. Firma vlastní tyto certifikáty, především pak normy ISO 9001, která stanovuje požadavky na systémy řízení jakosti, tím velmi vysokou měrou přispívá k důvěryhodnosti ze strany svých zákazníků, neboť tím prokazuje vysokou preciznost, se kterou přistupuje ke svému oboru. Efektivnost a vhodnost integrovaného systému řízení je každoročně prověřována auditem od externí akreditované společnosti. Výjimku netvoří ani Škoda Auto, která tento certifikát vlastní spolu s dalšími standardy, jako například EN ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu, nebo ISO 50001 - norma pro certifikaci systému energetického managementu (Škoda-auto.cz, 2019).

### **6.3.2 Strategie zdokonalování jakosti podniku Honda Motor Co., Ltd.**

Honda se pyšní širokým výzkumem a vývojem na všech kontinentech, na kterých operují. Výzkum a vývoj vnímá jako prioritu pro zajištění správného fungování vozidel na celém světě. Rozsáhlé výzkumné prostory jsou umístěny přímo v centrále podniku v Japonsku, ale snaží se o tuto činnost také v ostatních zařízeních.

Honda se při vstupu na evropský trh potýkala s konkrétními ekologickými předpisy Evropské unie, kterým přizpůsobuje své modely.

Velkým krokem ke zdokonalení jakosti byl vznik výrobního závodu **PMC** (Performance Manufacturing Centre). Závod špičkové úrovně kombinuje moderní technologie s řemeslnou kvalitou nové generace. Jedná se o jedinečnou montovnu, která je primárně určena výhradně pro výrobu modelu NSX. Cílem je rozvoj moderních prostředků i metod malosériové výroby. Vyrovnává se s problematikou vznikající kombinací nové generace řemeslné zručnosti a kvality, díky moderním přístupům (Honda.cz, 2016).

Výsledkem je, že Honda v současnosti vyrábí jedny z nejvyspělejších vozů v Evropě a coby výrobce vozidel světové třídy nadále investuje do nových řešení výroby automobilů pro splnění potřeb a životního stylu řidičů. Vozy jsou tedy zaměřeny především na jeden klíčový aspekt, kterým je zákazník.

### **6.3.3 Komparace strategií zdokonalování jakosti vybraných podniků**

Oba výrobní podniky pracují na zdokonalování jakosti na vysoké úrovni. Zvyšují výkonnost, úsporu a ostatní pozitivní aspekty automobilu vzhledem ke zlepšování ekologických dopadů. I přes určitou nutnost splňovat předpisy Evropské unie na nižší emise a jiné ekologické aspekty zároveň lze říci, že podniky tímto pozitivním přístupem k přírodě zvyšují veřejné mínění o podniku a značce jako takové.

Honda i Škoda se snaží zdokonalovat jakost vzhledem k momentálním potřebám a trendům, aby byly schopny prezentovat zákazníkům takové výrobky, které odpovídají preferencím.

## **6.4 Strategie zdokonalování stylu**

Tato strategie má za cíl zvýšit estetickou přitažlivost produktu. Zvláště u námi zvolených podniků je uvádění nových stylů v rámci konkurenčního boje mnohdy důležitější než produkt a jeho vlastnosti samotné. Snaha o zdokonalování stylu sebou

často nese své problémy. Může být velmi těžké předpovědět, zda se bude nový styl líbit a zároveň zda změna původního stylu bude správná a nepřijdeme o své zákazníky.

#### **6.4.1 Strategie zdokonalování stylu podniku Škoda Auto, a.s.**

Konkrétně u firmy Škoda auto se přímo nabízí využití modelu vozu **Octavia** či **Superb**. Tyto modely prochází každým rokem určitou estetickou úpravou, přičemž vlastnosti vozu se každým rokem nemění.

Změna stylu je téměř každý rok radikální. Až na rozměry vozu se jedná o úplně nový vzhled vozu a nutno říci, že tyto změny přináší podniku užitek. První model škoda Octavia sjel z výrobní linky v roce 1996, což je k nynějšku 24 let. Samozřejmě, že vizáží i výbavou se nyní jedná o naprosto odlišné vozy, ale podstata produktu zůstala stejná. Nabídnout cenově dostupný vůz, který bude spolehlivý a bude splňovat požadavky standardní rodiny. Škoda auto tak tedy pouze zdokonaluje 21 let stejný typ vozu a je třeba říct, že se jim daří, jelikož stále patří mezi jedny z nejprodávanějších vozů v jejich třídě.

Škoda auto každý rok v rámci některého automobilového veletrhu představí nový „facelift“ modelu Octavia a pokud se vrátíme o několik modelů zpět, tak se každá změna stylu firmě daří a odbyt vozu roste.

Téměř totožná situace je s modelem Superb, což je luxusnější model Octavia. Má působit více „business“ dojmem, a proto má každý model svůj vlastní osobitý styl, který je mezi nimi téměř každý rok navzájem odlišný (Škoda.auto.cz, 2019).

Škoda auto umí skloubit moderní vzhled vozu spolu s určitými konzervativními prvky a dle autorova osobního názoru na české trhu nabízí jedny z nejhezčích modelů.

Tyto každoroční úpravy jsou sice z obchodního hlediska vítány, nicméně nepůsobí dobře na zákazníky, kteří již jeden z námi vybraných modelů koupili. Vzhledem ke každoroční změně může původní model působit v očích spotřebitele zastarale i přes fakt, že se reálně jedná o vůz starý rok, maximálně dva. To může mít za následek rozhodování o budoucí další koupi vozu a pořízení tak jiné značky, kde změny stylu nejsou tak časté. V tomto ohledu by autor podniku doporučili zúžit frekvenci zdokonalování stylu například na jednou za dva roky.

#### 6.4.2 Strategie zdokonalování stylu podniku Honda Motor Co., Ltd.

Honda neaplikuje vzhledové zdokonalování vozů s určitou pravidelností. Zároveň nevyužívá prioritně některé modely vozů. Lze říci, že ke změnám stylu vozů dochází dle interního rozhodnutí podniku a dle lokality prodeje vozů.

V posledních letech Honda aktivně zapracovala na změně stylu u vozů, které jsou na trhu z dlouhodobého hlediska úspěšné. Toto rozhodnutí lze chápat jako snahu podniku o **zvýšení tržního podílu u vybraných produktů**, přičemž ostatní produkty udržují stávající pozici při neměnných podmínkách. Vozidly jsou zejména modely **Civic** a **CRV**.

Honda Civic, jakožto původně menší vůz typu hatchback (varianta mezi typem sedan a kombi) radikálně změnil svůj vzhled. Došlo k celkovému zvětšení prostorů vozu, prodloužení na verzi sedan a pomocí výrazných elegantních linií a aerodynamickému profilu zaručuje nyní nadčasový styl. Cíl podniku zněl přizpůsobit vůz více dennímu provozu, učinit vůz kompatibilnější pro běžného uživatele a zvýšit estetičnost.

Model CR-V prošel radikální změnou stylu již v roce 2014, kdy vůz kromě kompletní úpravy vlastností a motorizace získal nový vzhled. Nový styl působí agresivněji a moderněji. Modelu přidali sportovní prvky jako je spoiler či kovové nášlapy podél bočních dveří. Rozhodnutí o částečném spojení prvků sportovního vozu a SUV se stalo úspěšným a jak již byl zmíněno výše, vůz se ihned stal **nejprodávanějším SUV** toho roku. V loňském roce došlo k další změně tváře vozu, ve které se podnik opět mírně vrací k původnímu stylu dominantního SUV. Vůz byl původně navržen pro americký trh, pro který jsou typické robustní a velké vozy, nicméně se objevil také na evropském trhu.

Honda v rámci zdokonalování svých vozů neaplikuje čistě estetické úpravy. Spolu se změnou stylu jednotlivých vozů přináší zároveň přidanou hodnotu také v úpravě vlastností. Například pro vybraný model CR-V byl spolu s novým faceliftem představen také **hybridní pohon**. U modelu Civic došlo také spolu se stylovými úpravami k nové motorizaci, která má poskytnout vyšší výkon nežli jeho předchůdce. Z tohoto lze usoudit, že Honda nepočítá pouze se vzhledovými úpravami, ale chce na trh vždy umístit **kompletně upravený produkt** (Honda.cz, 2018).

### 6.4.3 Komparace strategií zdokonalování stylu vybraných podniků

Ke strategii stylu přistupují porovnávané podniky částečně odlišně. Škoda provádí změnu stylu vozů plošně pro široké portfolio vozů v pravidelných, zpravidla ročních termínech. Honda neaplikuje pravidelné změny, přičemž reaguje vždy na změnu tržních preferencí či trendů. Zároveň vždy estetickou změnu doprovází změnou technickou. Škoda naopak zpravidla mění hlavně estetické vlastnosti vozů.

Honda se ve změně stylu zaměřuje hlavně na produkty, které jsou na trhu v dané době úspěšné. Důkazem je neustálé zdokonalování modelu CR-V. Škoda naopak sází na úpravy širšího spektra modelů bez ohledu na úspěšnost jednoho či druhého.

Snahou Škody je hlavně zaujmout novým vzhledem a ten posléze nabídnout v několika variantách vozů, aby v momentě zájmu potenciálních zákazníků dokázal uspokojit specifické potřeby konkrétním modelem. Honda se zaměřuje na zvyšování tržního podílu už tak úspěšných produktů, u kterých by ráda získala širší segment zákazníků.

## 6.5 Strategie volby designu

Design nesmíme slučovat se stylem, jelikož design je rozsáhlejší koncept, který zahrnuje jak design výrobku, design služeb, tak i design prostředí. Jinak řečeno, design není jen estetický pohled na výrobek, ale zároveň má produkt učinit lépe obsluhovatelný, použitelný a zároveň vyrobitelný.

### 6.5.1 Strategie volby designu podniku Škoda Auto, a.s.

Škoda auto aplikuje v této strategii ojedinělý design, aby jejich modely vozů byly snadno rozeznatelné od jiných značek. Kromě koncernu Volkswagen nelze najít větší designové shody.

Podnik se zároveň snaží aplikovat **jednotný vzhled** na většinu modelů, což hodnotíme pozitivně jak z hlediska výběru zákazníka, kterému se daný styl líbí a má tak k dispozici více variant modelů vozů, tak z hlediska výrobního, kdy většinou jednoduše karoserie zjednodušuje výrobní proces a šetří přebytečné náklady.

Současný koncept designu vedl slovenský designér **Jozef Kabaň**, který vládne na tomto postu od roku 2008. Mimo jiné i tvůrce modelu **Bugatti Veyron**, což je nejrychlejší a nejdražší vůz na světě (Czech design, 2016).

Tento muž ve firmě Škoda auto razil v designu vozů strategii formální čistoty tvarů, která má oslovit zákazníky bez rozdílu generací. Jednotlivé typy vozů musí vyhovět zcela rozdílným nárokům na techniku nebo komfort. Zároveň chce splňovat estetické nároky Evropanů, ale i nároky v Číně.

Nejnovější tvář modelů vznikla v roce 2011, kdy na autosalonech došlo k představení nové precizně modelované plochy s ostrými hranami, které měly splňovat nadčasovost, mimo jiné první sériový model této nové éry designu byl vůz Škoda Rapid.

Nyní se ukazuje, že Škoda auto se z velké části díky designu stala důležitým hráčem na automobilových trzích. Dokazuje to porovnání stavu prodaných vozů v roce 1991, který činil 170 tisíc automobilů a stavu z loňského roku, kdy byl rekordně překonán stavem 700 tisíc prodaných aut.

Za tímto úspěchem může stát velký důraz na design a spolupráce několika šéfdesignerů různých národností v čele s panem Jozefem Kabaňem (Czech design, 2016).

### **6.5.2 Strategie volby designu podniku Honda Motor Co., Ltd.**

Centrem pro určování designu vozů pro celý svět je **hlavní vedení společnosti** sídlící v Japonsku. Zde designový tým spolupracuje s ostatními výrobními centry po celém světě.

Honda relativně přesně definuje podnikový proces určování designu automobilů. První fází je marketingový průzkum zaměřený na konkrétní trh umístění prodeje. Po zhodnocení průzkumu přebírá vygenerovaná data tým designérů, který navrhuje vzhled vozů a definuje pocity, které má daný design evokovat. Po vzniku nákrešů nastává fáze modelování, ve které jsou vozy v reálné velikost modelovány plastem pro závěrečné zhodnocení výsledků. Po této fázi nastává čas pro vizualizaci vnitřních komponentů vozu spolu s barvami a použitými materiály. Po schválení všech předchozích kroků je závěrem zavedení sériové výroby vozů spolu s vlnou reklamy pro daný trh (svět) (Honda.cz, 2015).

Historicky je z designu vozů Honda patrné, že se drží jasné **filozofie**, a to získání maximálního prostoru pro řidiče a cestující, při využití motorů, které lze umístit do co nejmenšího prostoru. Zároveň je kladen důraz na co nejlepší výhled z auta. Úpravy designu jsou tedy ovlivněny čistě **aktuálními trendy**. Honda tedy u designu sází hlavně na praktičnost vozu.

Momentální vzhled vozů ale spíše evokuje změnu designu směrem ke sportu a emocím, nicméně výkonný ředitel Hondy Tetsuya Iwamura se nechal slyšet, že změna směru automobilky neprobíhá, a že jde pouze o úpravu vzhledem k **moderním trendům 21. Století** (auto.cz, 2015).

Z některých modelů je patrné, že se podnik opravdu snaží o stoprocentní naplnění jejich slibovaných poselství. Například nový design modelu Civic, ve které je mnohem zlepšený výhled z vozu oproti jeho předchůdci.

Honda chce na zákazníky působit primárně jako výrobce **praktických vozů**, ne je zajímat pouze z estetického hlediska.

Honda nedefinuje přímo jmenovitě tým pracovníků zodpovědných za design vozů. Zastává názor, že všichni pracovníci podniku jsou stejně zodpovědní za konečný produkt, tudíž nelze přisuzovat úspěch jednotlivcům.

### **6.5.3 Komparace strategií volby designu vybraných podniků**

Škoda je částečně ovlivněna koncernem Volkswagen, a proto lze najít velké podobnosti právě s ostatními značkami z koncernu. Vzhledem k ostatním značkám je podobnost velmi malá. Škoda sází u určování designu na tým odborníků, který zapojuje do modelování nových tváří vozů obecné momentální trendy spolu s určitým „vzhledem budoucnosti“. Nutno říci, že s ohledem na vývoj prodeje vozů je design jedním z prvků úspěchu na trhu.

Honda relativně jasně definuje proces určování designu několika kroky. I přes moderní designové prvky 21. století nelze upřít stálost ve filozofii, kterou si podnik určuje. Oproti konkurentovi se Honda stále primárně snaží zachovat praktičnost vozu a jiné důležité aspekty, kterým podřizuje design produktů. Zde tedy není primárním cílem získat zákazníka designovými prvky, ale praktickými vlastnostmi vozu doprovázenými kvalitním designem.

## **6.6 Strategie volby obalu**

Strategii obalu vyjadřuje kromě samotného určení obalu pro výrobek také práce na jeho designu, jelikož správný obal, který učiní produkt atraktivnější a lépe identifikovatelný, má velký podíl na konečném úspěchu. Obaly rozdělujeme do několika typů, a to primární obal, který je přímý obal výrobku, poté sekundární obal, který plní funkci ochrany produktu a nakonec transportní obal.



### **6.6.1 Strategie volby obalu podniku Škoda Auto, a.s.**

Vzhledem k podstatě firmy Škoda auto nelze uvažovat o primárním či sekundárním obalu výrobku, jelikož karosérie všech vozů je přímou součástí produktu. Podnik tak musí zabezpečit a naplánovat hlavně transportní obal. Vzhledem k povaze produktů (vozů) je náročnější transport než u například drobného zboží. Výhradní postavení v transportu vozů hraje silniční a železniční doprava. Letecká doprava se jeví kvůli nákladům na převoz nevýhodná. Transport tedy probíhá prostřednictvím kamionů a vagonů, které jsou speciálně upravené pro převoz vozů. Primárním faktorem při převozu je bezpečnost vozů, které jakýmkoliv poškozením ztrácejí hodnotu. Na tahačích a vagonech určených pro převoz automobilů jsou tedy vozy připevněny speciálními popruhy, které zajišťují upevnění.

Vzhledem k ekologickým aspektům a většímu množství převezených aut u Škoda Auto převažuje využití **železniční dopravy**.

### **6.6.2 Strategie volby obalu podniku Honda Motor Co., Ltd.**

U japonského konkurenta Hondy nelze najít výrazné rozdíly ve strategii obalů. Téměř totožné praktiky jako automobilka Škoda Auto aplikuje také Honda. Tento fakt vychází primárně z podstaty produktů, tedy automobilů. Nelze příliš modifikovat například transportní obal ať už vzhledem k nákladům, či k objemu a váze zboží.

Jediný rozdíl lze identifikovat u nového modelu **Honda NSX**, což je sériově vyráběný sportovní automobil, u něhož vzhledem k ceně bude aplikován speciální typ transportu a jiných doplňkových aktivit souvisejících s přesunem.

### **6.6.3 Komparace strategií volby obalu vybraných podniků**

Podniky jsou limitovány ve strategii obalů podstatou jejich produktů, tudíž není prostor pro výrazné konkurenční boje v tomto ohledu. Strategie jsou tedy téměř identické.

## **6.7 Strategie služeb a záruk – předprodejní, prodejní a poprodejní služby**

Poskytování služeb a záruk v souvislosti s prodejem a následným užíváním produktu je velmi důležité, zvláště u produktů s dlouhou dobou spotřeby, jako je například náš příklad automobilů. V rámci této strategie se rozdělují služby na ty, které jsou poskytovány před samotným prodejem, poté během koupě a na služby po koupi zboží.

Pojem záruka znamená určité **zaručení se podnikem za daný výrobek**, tzn. zaručení kvality s ohledem na určitou dobu užívání. Čím delší zpravidla tato doba je, tím více se firma snaží poukázat na kvalitu svých výrobků.

### **6.7.1 Strategie služeb a záruk podniku Škoda Auto, a.s.**

Předprodejní služby Škoda auto zahrnují například odborné rady pracovníka příslušné pobočky, který vzhledem ke znalostem o produktech poskytne veškeré informace. Dále poskytují zkušební jízdy, přičemž si vyberete daný model vozu a spolu s prodejcem máte možnost vyzkoušet automobil v praxi. Zákazník si může vybrat jednotlivé části vozu, např. barvu nebo materiálové provedení vozu. Tyto služby jsou u všech firem ze stejného odvětví téměř totožné. Spokojenost zákazníka tak závisí hlavně na individuálním přístupu podniku.

Zajímavým prvkem v nabídce předprodejních služeb je tzv. „**Zákaznický balíček**“. Jedná se o nevšední zážitek spojený s koupí každého nového vozu. Tento balíček obsahuje prohlídku výrobního závodu, návštěvu muzea Škoda, samotnou předváděcí jízdu s novým vozem, návštěvu rodného domu Ferdinanda Porscheho a závěrem občerstvení v Café Václav v budově muzea Škoda. Podnik se tímto snaží dostat blíže ke svým zákazníkům a podpořit tak pozitivní vnímání celé značky (Škoda-auto.cz, 2019).

Originalitou u Škody je nabídka „**Škoda Online**“, kde si každý zákazník může zvolit z pohodlí domova svůj vůz dle jeho preferencí a ušetřit tak čas za osobní výběr vozu (Škoda-auto.cz, 2019).

Prodejní servis je spojen s konkrétním prodejem. V rámci těchto služeb firma obstará všechnu potřebnou dokumentaci a připraví předání vozu. Škoda auto také nabízí určité formy financování pomocí programu „**Škoda Financial Services**“ (Škoda-auto.cz, 2019).

Další ojedinělá nabídka nese název „**Škoda autoškolám**“. Program je určený pro české autoškoly, studenty a čerstvé řidiče. Škoda Auto nabízí výhodnější možnosti získání vozů pro výukové potřeby všem českým autoškolám. Zároveň poskytuje studentům výukové materiály a různé formy e-learningu. Tímto se podnik snaží zapojit do co nejkvalitnější výuky nových řidičů (Škoda-auto.cz, 2019).

V rámci poprodejních aktivit nabízí firma mnoho služeb. Poprodejní služby jsou nejspíše jedním z největších konkurenčních bojů jednotlivých prodejců automobilů. Mnoho zákazníků při výběru vozu přihlíží právě k těmto nadstavbovým službám. Nejdůležitější službou je pravidelný servis. Každý automobil pravidelně nahlásí potřebu servisu a uživatel musí vyhledat autorizovaný servis Škoda auto. Platby za servis se odvíjejí od záruky vozu, které se mezi jednotlivými značkami liší. Záruka na vůz je udávána v odjetých kilometrech nebo v letech. V případě poruchy vozu bez vlastního přičinění je v záruce servis zdarma. Po záruce se již platí dle daných tabulek s částkami za danou operaci. Škoda auto navíc ve svých servisech nabízí na různé druhy modelů různé slevy s maximem až 20 procent, čímž se od ostatních prodejců odlišuje. Škoda má navíc dle nezávislých studií největší kvalitu služeb a ekonomickou výhodnost mezi autorizovanými servisů automobilových značek.

Další službou je obdržení karty „**ŠKODA Assistance**“ po koupi jakéhokoliv vozu, přičemž díky této kartě zákazník okamžitě získává množství slev a výhod téměř po celém světě. V neposlední řadě podnik nabízí montáž jakéhokoliv příslušenství, které zákazník zakoupí ze sortimentu ŠKODA.

Jednou ze zajímavých poprodejních služeb je uschování sezonních kol vždy v období využití druhé sady. Kromě samotného uskladnění navíc pověření pracovníci provedou i kontrolu pneumatik (Škoda-auto.cz, 2019).

### **6.7.2 Strategie služeb a záruk podniku Honda Motor Co., Ltd.**

Většina služeb se mezi srovnávanými podniky příliš neliší. Až na výše zmíněné ojedinělé služby specifické pro Škoda Auto jsou standardní služby prakticky stejné. Nyní tedy budou zmíněny výhradně individuální služby typické pro značku Honda.

Honda Motor Co. nedisponuje tak rozsáhlým portfoliem služeb, nicméně se snaží o co nejlepší výkon v rámci standardních služeb a v těch vynikat.

Honda se například pyšní jednou z nejpropracovanějších záruk na vozidla obecně. Kromě standardní záruky, kdy po dobu 3 let nebo po ujetí 100 000 km zdarma vymění nebo opraví všechny vadné díly, také nabízí **speciální záruky**, a to záruku na korozi laku, záruku na výfukový systém, záruku na prorezavění vozidla až na dobu 12 let, záruku proti korozi vozidla aj. Lze říci, že oproti konkurenci nabízí široké spektrum zaručení se za kvalitu vozů (Honda.cz, 2019).

Další významnou doplňkovou službou společnosti je „**Asistenční služba Honda**“. Tato asistence je dostupná 24 hodin denně i pro zákazníky v cizině. Toto pojištění se tedy vztahuje kromě České republiky také na většinu zemí evropské unie i mimo ní. Platnost této služby je vždy tři roky a může být pravidelně obnovována. Asistenční služba zahrnuje primárně tyto úkony: oprava vozidla na místě vzniku nehody či poruchy, odtažení a uschování vozidla, ubytování pro řidiče spolu s ostatními pasažéry v místě vzniku nehody, přeprava řidiče i posádky, náhradní vozidlo k zapůjčení a jiné užitečné výpomoci (Honda.cz, 2019).

Jako ojedinělou službu nabízí Honda věrnostní program „**Honda Premium Quality**“. Tento program je nabízen pro všechna vozidla prodána autorizovaným prodejcem v České republice, jejichž stáří nepřekročí 8 let nebo nájezd více jak 150 000 km. Nárok na program vzniká za předpokladu, že je údržba vozidla vykonávána vždy v autorizovaném servisu. Výhodou programu je například oprava při poruše specifických částí vozidla zdarma, zvýšení tržní hodnoty vozu pro případný prodej dalšímu majiteli aj. (Honda.cz, 2019).

### **6.7.3 Komparace strategií služeb a záruk vybraných podniků**

Předprodejní a prodejní služby nabízí obě značky prakticky totožné. Rozdíly mohou vzniknout pouze vlivem lidského faktoru (konkrétního prodejce), nicméně princip a složení těchto služeb mají oba podniky nastaveny na stejné úrovni.

Částečné rozdíly vznikají v rámci poprodejních služeb, ve kterých je vidět odlišný přístup obou podniků. Škoda cílí více na budování pozitivního vztahu se zákazníkem a obecně se snaží o šíření pozitivního ohlasu na jejich podnik. Honda se více zaměřuje na poukazování ojedinělé kvality vozů např. speciálními programy nebo velmi propracovaným systémem záruk za jejich výrobky.

Nelze říci o žádné z těchto podnikových myšlenek, že je špatně nastavená. Nicméně Škoda více zaměřuje své poprodejní služby na zákazníka a obecně na emoce. Což lze v dnešní době hodnotit jako významný faktor úspěchu.

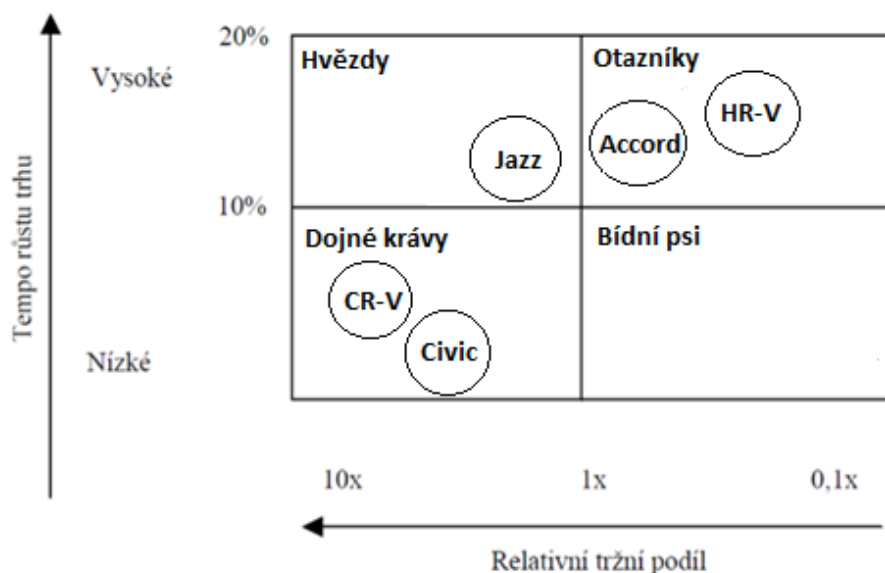
## **7 Analýza portfolia - BCG matice**

V této části práce budou analyzovány jednotlivé produkty podniků, které budou následně zaneseny do BCG matice. Tato analýza má pouze indikativní výsledek vzhledem k získaným datům o jednotlivých vozech. Do kvadrantů jsou produkty

zanášeny podle ročních odbytů, potenciální ziskovosti a budoucího odhadu úspěchu vozů.

## 7.1 BCG matice portfolia podniku Škoda Auto, a.s.

Obrázek č. 10 – BCG matice portfolia Škoda Auto



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Důvody pro zanesení jednotlivých produktů do příslušných kvadrantů definuje níže detailní definice vypracovaná pro každý produkt.

### Škoda Octavia

Škoda Octavia je již několik let po sobě **neprodávanějším modelem** společnosti a představuje pomyslné srdce značky. Od roku 1996 se vyrobilo již pět milionů Octavií. V roce 2017 Škoda prodala do zahraničí 436 000 modelů Octavia, což představuje 40 % celkového odbytů. V České republice byl podíl Octavie na celkových prodejkách přibližně třetinový (34,5 %) (Výroční zpráva Škoda Auto, 2017). Případná nemilost zákazníků by se tak v tomto případě projevila obzvlášť bolestně. Čtyřválcový motor 1,2 TSI byl v roce 2016 nahrazen novým přeplňovaným benzinovým tříválcem o objemu 1,0 litru a výkonu 85 kW, který je možný kombinovat s šestistupňovou manuální nebo sedmistupňovou automatickou převodovkou DSG. Třetí generace vozu Škoda Octavia je ohromně všestranná díky adaptivnímu podvozku **DCC** (dynamické nastavení podvozku), který v různých režimech mění nastavení tlumičů a řízení. Modernizovaný model Octavia byl představen na trhu v říjnu 2016 s novým faceliftem, asistenčními

systemy a kompletně novou nabídkou mobilních online služeb. Jde o ukázkový příklad **úspěšného uplatnění produktové strategie zdokonalování vlastností produktu**. Vzhledem k nejvyšším prodejům (odbytu) z portfolia společnosti a nejvyšším ziskům ho řadíme do kvadrantu Dojných krav.

### **Škoda Fabia**

Mezi vozy zastupující nižší třídu automobilů patří Škoda Fabia, která podle oficiální zprávy z května 2017 byla označena za jeden z **nejprodávanějších modelů** produktového portfolia společnosti. Podle výroční zprávy z roku 2017 bylo prodáno 216 773 vozů, což představuje meziroční nárůst o 4,1 %, který mohl být způsoben poklesem ceny vozu. U tohoto modelu byla použita strategie volby designu se zdokonalením vlastností vozu. Vzrušující design modelu doplňuje jeho prostornost a hi-tech dovednosti, které přišly s nástupem třetí generace tohoto vozu. Atraktivní řada modelů Škoda Fabia, mezi které patří **Fabia Monte Carlo** či **Fabia Combi Scoutline**, neustále přitahuje pozornost nových zákazníků. Stejně jako u modelu Octavia se Fabia odbytem řadí mezi nejprodávanější modely, nicméně vzhledem k nižší prodejní ceně generují menší zisky. Přesto jde o jeden z nejziskovějších produktů, řadíme ho tedy do kvadrantu Dojných krav (Výroční zpráva Škoda Auto, 2018).

### **Škoda Rapid**

Model Rapid byl na trhu poprvé představen roku 2012 a vyplňuje prostor mezi modely Fabia a Octavia. Spolu s výše zmíněnými vozy představuje silnou základnu portfolia a těší se velké popularitě u zákazníků. Model Škoda Rapid vykázal v roce 2016 nárůst prodeje o 14,6 % oproti předchozímu roku. Nárůst byl s velkou pravděpodobností způsoben **snížením prodejní ceny**. Vůz je úspěšně prodáván nejen v Evropě, ale také v Asii, kde byly zkonstruovány **speciální verze** tohoto modelu. Celkem bylo v roce 2017 vyrobeno 203 308 vozů tohoto modelu. Model za celou dobu své existence prozatím neprošel žádnými úpravami ani vylepšeními, a přesto je stále žádaný mezi zákazníky. Lze se jen domnívat, jak by se případně tržby měnily vlivem zapojení některých zmíněných strategií pro tento model. Co se prodeje a ziskovosti týče, je tento model na podobné úrovni jako Fabia. Zařazen je tedy k Dojným krávám (Výroční zpráva Škoda Auto, 2018).

### **Škoda Superb**

Vůz Superb se zařazuje mezi vozy vyšší třídy a byl vždy průkopníkem ve své kategorii. Nová Škoda Superb v sobě snoubí prostor, funkčnost, konektivitu a emoce. Třetí generace představená v roce 2016 se dvěma verzemi karoserie a využitím pokročilé technologie předefinovala design značky Škoda Superb a dosáhla **zcela nové úrovně** v oblasti komfortu a techniky. Ve svém segmentu zaznamenal model **výrazný nárůst poptávky**, který je s velkou pravděpodobností způsoben masivní reklamní kampaní společnosti. V roce 2017 bylo prodáno celkem 148 880 vozů Superb, a tak se v BCG matici dosadí do hvězd, kam momentálně dle autora patří. Nejedná se o nejuvýdělečnější produkt společnosti, ať už kvůli **vyšším výrobním nákladům**, či celkově trochu **nížšímu odbytu** nežli jiné produkty (Výroční zpráva Škoda Auto, 2017).

### **Škoda Kodiaq**

Model Kodiaq byl **prvním** vozem třídy SUV, který firma začala vyrábět. Tento model ztělesňuje všechny přednosti značky, nabízí výjimečný vnitřní prostor a celou řadu funkčních "Simply Clever" detailů a inovativní technologie běžné jen u vozů z vyšší třídy. Prodej tohoto modelu byl zahájen počátkem roku 2017. Velikostně má Kodiaq své konkurenty například v modelech Volkswagenu Touareg, BMW X6 nebo Audi Q7. Podle vyjádření vedoucího české prodejní organizace Škody v České republice byl plánovaný prodej v roce 2018 mezi deseti až dvaceti tisíci vozy. (Auto.cz, 2017).

Tento plán byl **překonán**, jelikož vůz se pyšnil odbytem na hranici 40 000 kusů. Jakožto nový produkt je začleněn do kvadrantu otazníků. Podle odhadovaného budoucího vývoje lze předpokládat, že se produkt přesune do kvadrantu hvězd s vysokým tempem růstu trhu.

### **Škoda Karoq**

Model Karoq je dosud **nejmladším členem** produktového portfolia značky Škoda. Po modelu Škoda Kodiaq je Karoq druhým modelem patřící do třídy SUV. Tento model je svými proporcemi o něco **menší** než předchozí verze Kodiaq, avšak stejně jako on má charakteristické rysy známé od mladoboleslavské společnosti. Z hlediska konkurenčního boje se tento automobil zařadil po bok Volkswagenu Tiguan, Nissanu Qashqai nebo BMW X1. Vůz byl představen na trh teprve **na začátku loňského roku** a k dispozici o výrobě a prodeji není prozatím příliš informací, proto byl zařazen do

zóny otazníků. Podle odborníků má však velkou šanci stát se **světovým autem roku 2019** (Auto.cz, 2018).

Z hlediska analýzy BCG je Karoq začleněn stejně jako model Kodiaq. Vůz je v prodeji ještě kratší dobu než model Kodiaq a trh malých SUV momentálně vykazuje velkou konkurenci. Většina automobilek se v posledních letech snaží na trh prorazit s vlastní variantou tohoto typu vozu.

### **Škoda Yeti**

Model představuje díky dostupnosti s pohonem předních či všech kol jednu z **nejvšestrannějších** modelových řad značky. Škoda Yeti byl v době svého uvedení na trh **největším odbytovým přírůstkem** v celém produktovém portfoliu vozů společnosti. Jeho obliba však začala poměrně brzy upadat a v současné době se již nachází na **konci svého životního cyklu** se stále klesajícím odbytem. (Výroční zpráva, 2017).

Škoda již **přerušila** výrobu modelu Yeti a není známo, jestli dojde k obnově upraveného vozu nebo bude nadobro stažen. Momentálně je začleněn do kvadrantu bídých psů.

### **Škoda Citigo**

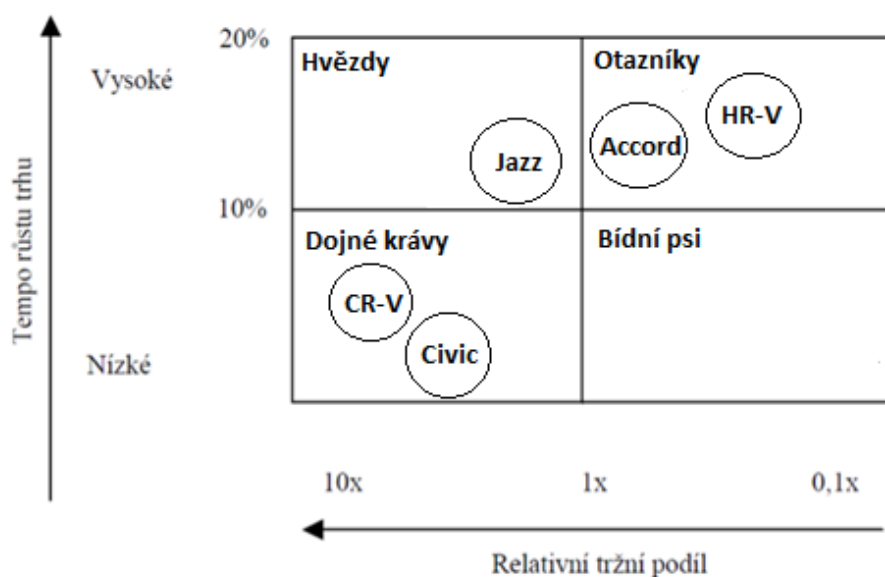
Městským vozem Citigo společnost v roce 2011 rozšířila nabídku i na segment malých vozů. Od roku 2013, kdy bylo prodáno rekordních 44 851 vozů, klesají prodeje a v roce 2017 bylo prodáno pouze 25 234 kusů vozů tohoto typu (výroční zpráva Škoda Auto, 2017). Jako **jediné vozidlo** od české značky má Citigo možnost volby mezi třídvéřovou a pětivéřovou verzí a tímto tedy nabízí zákazníkům variabilitu při výběru, nicméně přes obecně nejnižší cenu ze všech vozů škoda se netěší takovým prodejem, jako větší a prostornější vozidla z portfolia a pasuje se spíše do role automobilu do města než na delší vzdálenost. Přes nevelký úspěch tohoto modelu však Škoda Auto **plánuje** přivést **nový facelift** v budoucnu a pokusit se vůz „vzkřísit“. Svou velikostí je konkurentem koncernovým vozům Volkswagen Up! a Seat Mii. Mimo koncern pak konkuruje hlavně vozům Citroen C1 a Kia Picanto (Škoda Auto, 2019).

Vzhledem k nízkému odbytu, nízké prodejní ceně a prozatím žádné odezvy ze strany podniku na znovuzískání původních tržních podílů je Citigo zařazeno do kvadrantu bídých psů.



## 7.2 BCG matice portfolia podniku Honda Motor Co., Ltd.

Obrázek č. 11 – BCG matice portfolia Honda Motor Co., Ltd.



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

### Honda Civic

Model Civic lze postavit jako přímého konkurenta k vozu Škoda Octavia či Fabia. Civic je automobilem nižší - střední třídy. V současné době je na trhu již desátá generace a nyní nabízí také sportovní verze Civic **Type-R** a v počátcích je také verze Civic **Hybrid**, tedy šetrnější vůz k životnímu prostředí s kombinací spalovacího a elektromotoru. Model patří mezi **nejúspěšnější vůz** automobilky Honda. I přes velký pokles prodeje z roku 2008 až 2010, kdy vznikl propad o cca 50 000 prodaných vozů, si podnik dokázal od roku 2010 udržet průměrný počet prodaných vozů na 44 tisících kusech. Po letošních úpravách a vstupu na trh s prakticky **novým vozem** se širokou možností výběru motorizace lze očekávat, že odbyt Civicu v následujících letech poroste. Vůz lze zařadit do kvadrantu dojných krav, jelikož se jedná o jeden z hlavních generátorů zisku společnosti (Car Sales Base, 2019).

### Honda Accord

Vůz spadá do kategorie vyšší třídy a je tedy přímým konkurentem modelu Škoda Superb. Jak již bylo řečeno, na americkém trhu je tento model již 40 let **nejprodávanějším** vozem. Accord je nabízen ve verzi sedan a hatchback a od roku 2013 také ve verzi kombi. Nutno říci, že na evropském trhu neskylá vůz takový úspěch

jako na americkém. Nelze přesně potvrdit, co problém v Evropě způsobuje. Může se jednat částečně o vyšší cenu, za kterou je Honda Accord nabízena nebo přetlakem značek automobilů, které disponují podobnými typy vozů na evropském trhu. Vůz nikdy nenaplnil na místním trhu svůj potenciál a oproti počtu více než 40 000 prodaných vozů v roce 2004 bylo v roce 2017 prodány pouhých 14 000 automobilů (Cars sales Base, 2019). Na tomto čísle se Honda dokázala udržet, přičemž nepodnikala žádné razantní **kroky** pro zvýšení tržního podílu a vůz tak až v letošním roce prošel designovou úpravou. Zařazen tedy bude mezi otazníky, přičemž pokud model nové generace zapůsobí na zákazníky, má velký **potenciál** k tomu stát se hvězdou.

### **Honda Jazz**

Jazz je pětidvéřový hatchback. Je vozem, který je určený především pro městský provoz vzhledem k jeho velikosti a spotřebě. Model vznikl v roce 2001 a jako přímého konkurenta lze označit Škodu Citigo, která je sice trochu menší, ale účel plní stejný. Momentálně je na trhu k dispozici třetí generace vozu, přičemž Jazz je na asijském a americkém trhu prodáván pod označením **Fit**. Jazz je označení čistě pro evropský trh a střední východ. Svou vnitřní variabilitou je i přes celkově menší proporce překvapivě **prostorový** a disponuje velkým zavazadlovým prostorem (Aktualne.cz, 2013). Vůz je na evropském trhu relativně **úspěšný**, jak bude ale patrné z grafů níže, od roku 2010 došlo také k propadu odbytu, a to až o 30 000 kusů vozů. Za loňský rok hlásí Honda 37 894 prodaných kusů modelu Jazz (Car Sales base, 2019). Lze ho tak zařadit do segmentu hvězd, jelikož vůz nepatří mezi **hlavní generátory zisku** vzhledem k nízké ceně a poklesu odbytu. Nicméně z produktového portfolia patří stále mezi více prodávané vozy.

### **Honda CR-V**

Model CR-V patří do kategorie vozů typu SUV. Vyráběn je od roku 1996, a to ve Velké Británii. Nyní je na trhu pátá generace vozu, přičemž konkuruje modelu Škoda Kodiaq. CR-V patří mezi **hlavní pilíře prodeje** vozů značky Honda. Spolu s modelem Civic patří k **nejúspěšnějším** modelům. Ročně průměrně dosáhne vůz prodeje vyšších než 44 tisíc a je tak **stabilním** generátorem zisku pro podnik. Na trhu vozů SUV se řadí mezi ty nejprodávanější a je pravidelně podnikem podporován a zdokonalován (výroční zpráva Honda, 2017). Poslední úprava přináší **ekologičtější motorizaci** zvanou hybrid

a očekává se tak postupné zvyšování prodejů a tržního podílu. Pro podnik se jedná o stabilní produkt patřící z hlediska ziskovosti do segmentu dojných krav.

### **Honda HR-V**

HR-V je **nejmladší model** z rodiny značky Honda, který se sice prodává od roku 2013 v Japonsku, kde ale nese název **Vezel**. Na evropský trh vstoupil v roce 2015 pod novým názvem. Model se řadí do segmentu malých SUV, který je momentálně stále **populárnější** (Auto.cz, 2016). Vůz hned v první roce dokázal na zákazníky zapůsobit, přičemž se prodalo více než 7 600 vozů. Svou popularitu ale model dokázal až o rok později. V roce 2016 činil počet vozů prodaných na území Evropy 33 064 automobilů. Rekordně tak podnik **zvýšil meziročně** prodej o 334%. Tento úspěch byl zapříčiněn hlavně prozatímní **nenasyceností trhu** malých SUV a zároveň masivní reklamní kampaní před uvedením modelu na trh. Další roky podnik ale eviduje mírný pokles, a to meziročně přibližně o 3 500 kusů. Co se celkových prodejů týče, bude vůz momentálně zařazen do segmentu otazníků. Až dlouhodobější měřítko ukáže, jestli model bude doprovázet stálý pokles, či udrží nebo zvýší svůj odbyt a získá tak stálý tržní podíl a zisky (Car Sales Base, 2019).

## 8 Životní cyklus

V rámci analýzy podnikových produktů bude v diplomové práci vypracováno několik životních cyklů výrobků za oba podniky. Nejdříve zmíním životní cyklus celého podniku, který bude zpracován vzhledem k objemu prodaných vozů všech sérií za rok. Dále budou jednotlivé cykly zaměřeny na různé produkty, přičemž budou vždy porovnány sobě konkurenční výrobky obou srovnávaných podniků.

Jako vstupní data budou použity údaje z internetového zahraničního portálu Car Sales Base, který shromažďuje informace o jednotlivých značkách v automobilovém průmyslu a o jejich odbytech v rámci jednotlivých kontinentů. Pro potřeby diplomové práce bude využit odbyt značek na evropském trhu. Přesné hodnoty prodeje za každý model vozu jsou definovány v příloze A za podnik Škoda Auto, a.s. a v příloze B za podnik Honda Motor Co., Ltd.

### 8.1 Životní cyklus podniků

Jako počáteční bod při tvorbě cyklů bude zvolen rok 1991, který je začátkem novodobé historie škoda Auto, a.s.. V tomto roce došlo ke spojení podniku Škoda s koncernem VW. Na počátku nejsou prodeje firmy příliš vysoké. Stav prodaných vozů činí 47 689 kusů. Tento nízký prodej je dáván za vinu soukromým dovozcům automobilů ze západních zemí. V té době nebyl nijak regulován a ovlivňován státem. Těmto výrazně levnějším vozům tehdejší škoda nemohla konkurovat. Nízká cena dovážených vozů se ovšem odrážela v jejich kvalitě, která bohužel na počátku spotřebitele nezajímala. Takový stav podnik ovlivňuje přibližně 5 let (Car Sales Base, 2019).

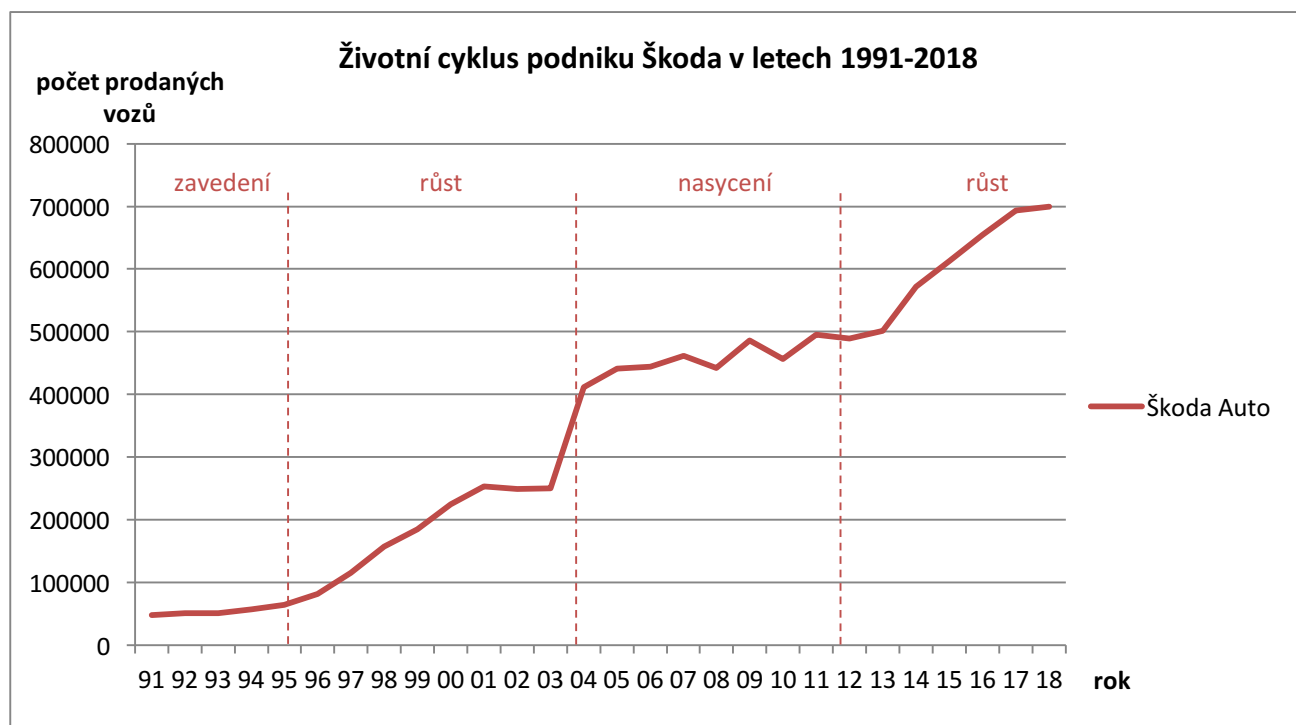
Velký skok lze zaznamenat v roce 1996 a poté 1997, kdy sklídila velký úspěch nová modelová řada automobilu Felicia. V tomto roce činil objem prodaných vozů přibližně 100 000 kusů a nutno říci, že značnou část z tohoto objemu činila právě Felicia. Rok 1996 je odrazovým pro celý podnik Škoda. V následujících letech přichází na trh nové modelové řady, jako například Octavia. I tento model si spotřebitelé velmi oblíbili. Podniku roste počet vyvážených vozů, a tak již v roce 2004 podnik prodává více než 400 000 vozů! Tento rok lze hodnotit jako zlomový pro konkurenční boj a podnik získává stabilní postavení na trhu. Tuto fázi lze označit jako fázi růstu. Od roku 2005 podnik udržuje stabilní růst v počtu prodaných vozů s mírným růstem, tuto fázi lze vymežit jako nasycení. Z grafu lze vysledovat, že rostoucí konkurence podniku neškodí

a vyráběné vozy Škoda jsou více a více v oblibě. Od roku 2014 se podnik znovu nachází ve fázi růstu a v roce 2018 se podnik blížil prodeji 700 000 vozů na evropském trhu.

Příběh automobilky Honda je odlišný. V roce 1991 se obecně japonská automobilka těšila úspěchu, jelikož byla jednou z prvních na evropském trhu. V roce 1991 a 1992 prodala průměrně 174 000 kusů automobilů ročně. Relativně stabilní hodnoty drží podnik do roku 2001, kdy po se po mírném poklesu dostává z fáze nasycení do fáze růstu. Zralosti podnik dosahuje v letech 2005 až 2008, kdy generuje nejvyšší tržby za celé sledované období. Vrcholem je rok 2007, kdy činí počet prodaných vozů rekordních 311 801 kusů. Vlivy poklesu a následného růstu odbytu mezi obdobími 1992 – 2007 lze chápat vlivem nástupu ostatních asijských automobilek na evropský trh a zároveň váhu přiložit stabilnímu růstu evropských výrobců, kteří mají pro úspěch na domácím trhu obecně lepší podmínky. Nicméně se Hondě dařilo udržovat odbyt v uspokojivých číslech.

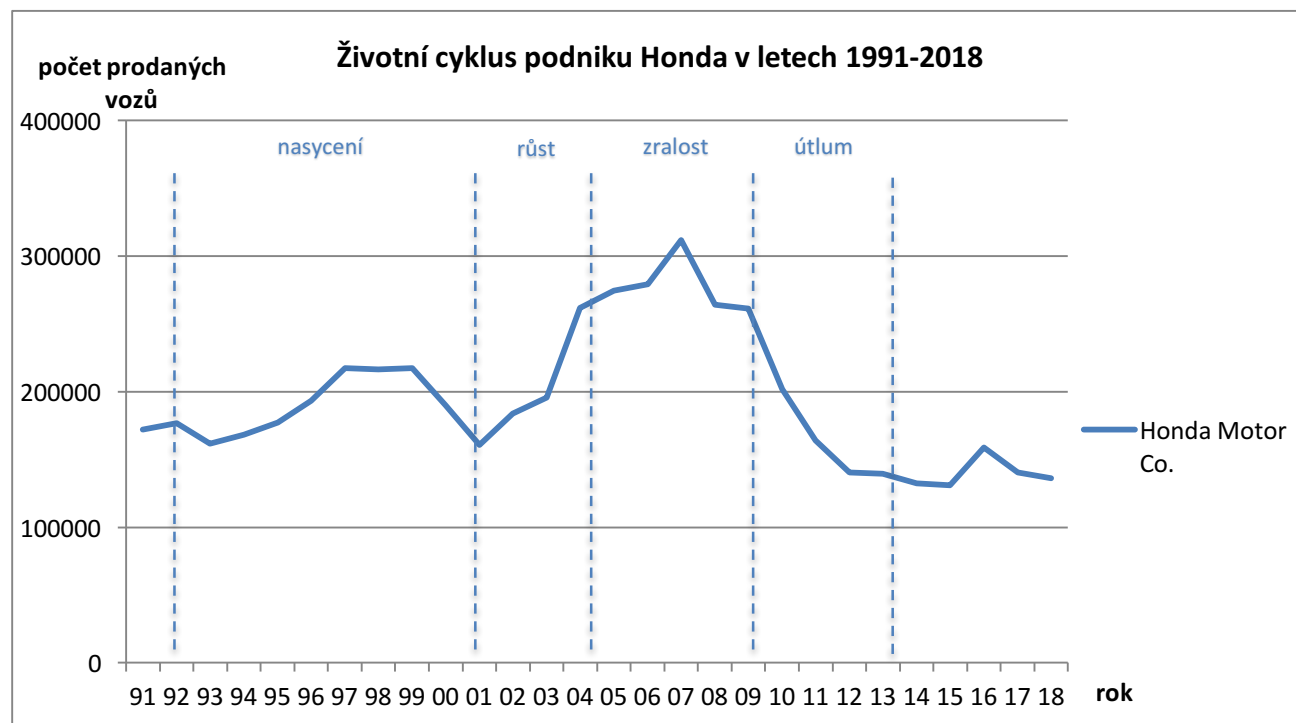
Od roku 2009 citelně klesá odbyt automobilce až na stav v roce 2012, kdy odbyt činil 140 579 kusů. Tento fakt je odborníky přisuzován určení priorit podniku. Honda se více zaměřila na americký a čínský trh, přičemž evropskému trhu přiřadila nižší prioritu, což se projevilo v poklesu prodejů a ztrátě tržního podílu. Spousta modelů byla na evropský trh uvedena s velkým zpožděním oproti jiným světovým trhům. Toto období je tedy označeno jako fáze útlumu. Podniku se povedlo strmý pád zastavit až v roce 2013, od kterého uvedla na trh množství upravených a vylepšených modelů (jako například CR-V či Civic) a od tohoto roku se tak daří udržet relativně stálý odbyt, průměrně do roku 2018 na hodnotě 140 000 vozů (Car Sales Base, 2019).

Graf č. 1 – životní cyklus podniku Škoda Auto, a.s. v letech 1991 - 2018



Zdroj: vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

Graf č. 2 – Životní cyklus podniku Honda Motor Co. v letech 1991 - 2018



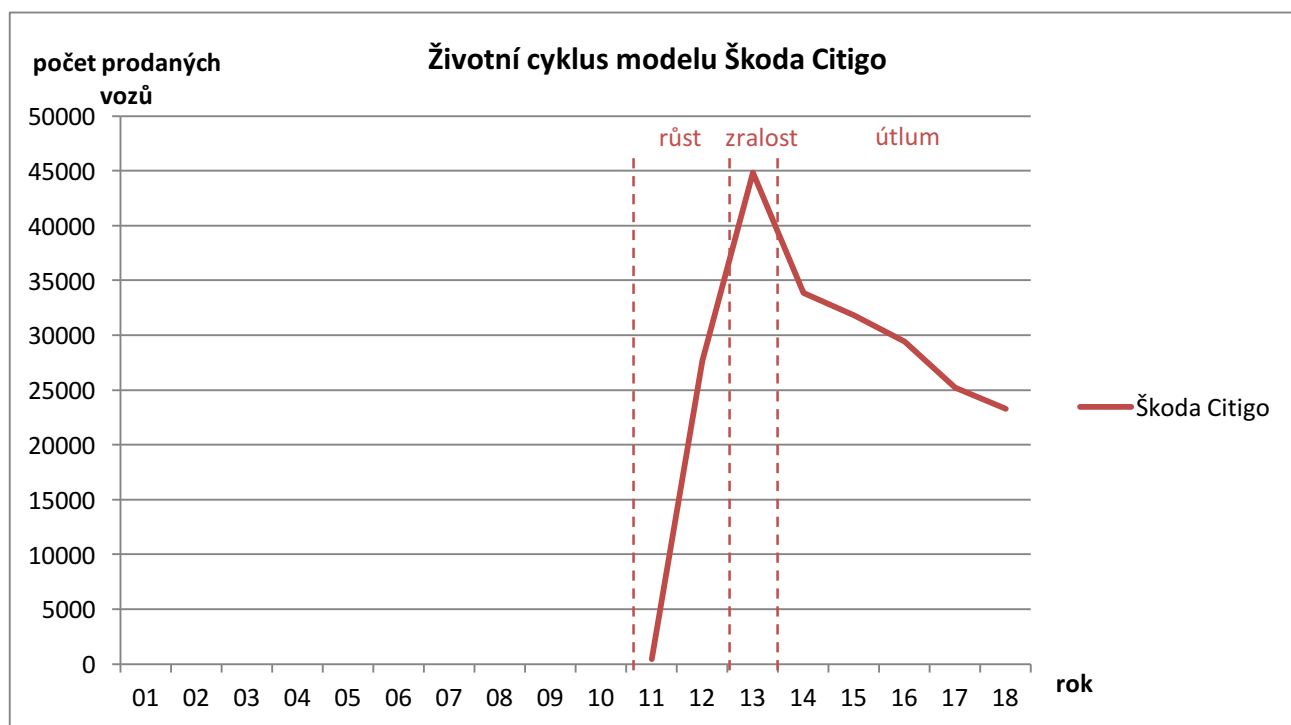
Zdroj: vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

## 8.2 Životní cyklus modelu Honda Jazz a škoda Citigo

Model Honda Jazz vstoupil na evropský trh v roce 2001 jakožto zástupce malých vozů značky Honda. Ihned v roce 2002 bylo prodáno 43 024 automobilů a zdálo se, že Honda velmi dobře vyplnila tržní mezeru na trhu malých vozů. Úspěch je přiřazován kompatibilitě vozu, která tehdy neměla v Evropě přímou konkurenci. Úspěch modelu dokazuje stabilní fáze růstu až do roku 2003, kdy se prodalo 79 627 kusů. V letech 2004 až 2006 se automobil nachází ve fázi zralosti a dosahuje rekordních prodejů blížících se 90 000 kusů. Na pokles mezi roky 2006 až 2008 podnik velmi pružně reaguje a přináší v roce 2008 zdokonalenou verzi s novou nabídkou motorizace a celkově přináší svěžejší a modernější vzhled karoserie. V dalším roce se tedy prodalo znovu přibližně 75 000 modelů a Honda tak svůj model vrací do fáze růst. V dalších letech ale automobilce odbyty klesá. Je vyvolán růstem konkurence a zároveň vstupem na trh právě Škody Citigo. Výrobci konkurenčních značek rychle reagují na poptávku po malých, relativně levných vozech a model Jazz tak není možný nadále držet prodeje na historických hodnotách. Prodeje tedy klesají a fáze útlumu trvá až do roku 2015. V dalším roce Honda opět reaguje úpravou vozu, změnou designu a dostává se tak na vyšší odbyty, který až do nynějška udržuje na relativně stávajících hodnotách. Model se tedy nyní nachází ve fázi nasycení (Car Sales Base, 2019).

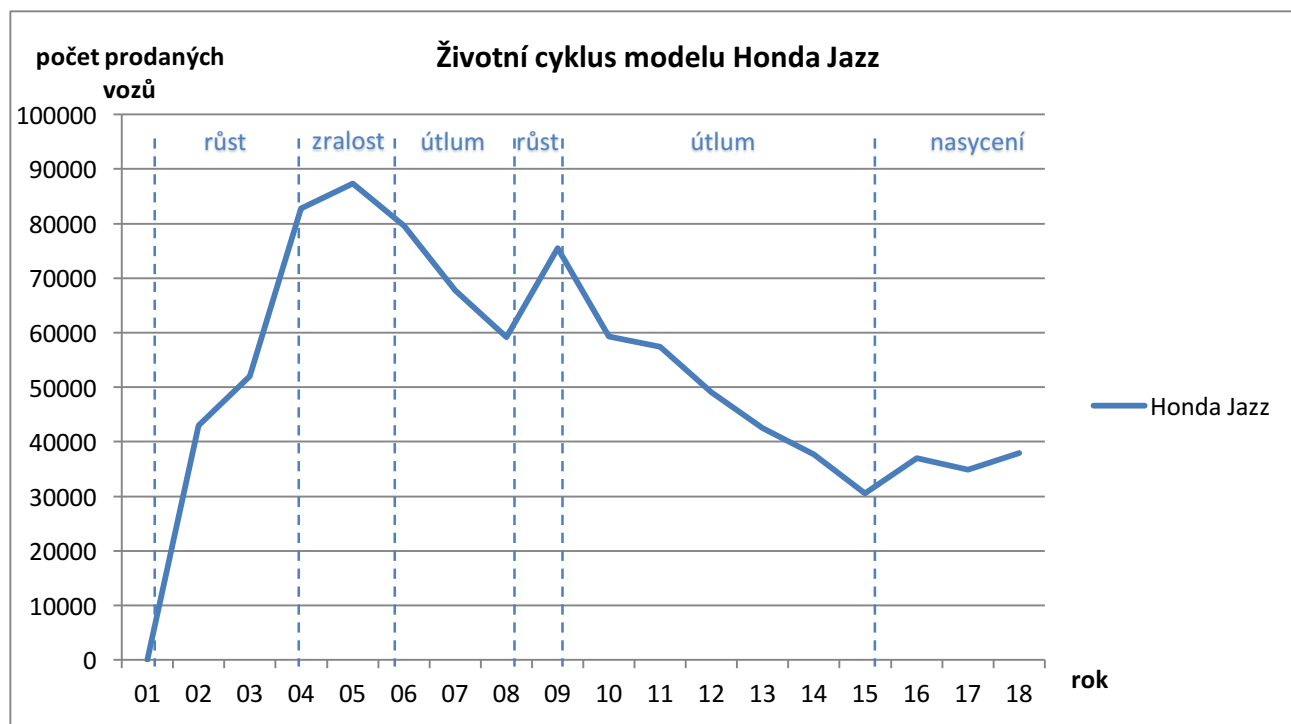
Jak je řečeno výše, konkurenční značky reagují na poptávku rychle a Škoda v roce 2011 přichází se svou verzí malého vozu – modelem Citigo. Tento model nikdy úplně nesplnil očekávání. V prvním roce svého působení na trhu sice bylo prodáno 27 673 vozů a hned další rok prodeje navýšeny na téměř 45 000 aut, což je vrcholem fáze zralosti, nicméně od té doby prodeje klesají a Škoda nijak zvlášť nereaguje v rámci produktových strategií. Ano, Citigo dostalo novou designovou tvář, ale zdá se, že vůz již nadále nesplňuje preference spotřebitelů a v roce 2018 je prodej na hodnotě 23 249 aut. Škoda se nyní více zaměřuje na ostatní modelové řady a pracuje na nových modelech, a tak lze usoudit, že vůz Citigo, alespoň prozatím, ponechává v pozadí. Modelu tak již několik let klesají odbyty a nachází se tak ve fázi útlumu.(Car Sales Base, 2019).

Graf č. 3 – Životní cyklus modelu Škoda Citigo



Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

Graf č. 4 - Životní cyklus modelu Honda Jazz



Zdroj: vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.



### 8.3 Životní cyklus modelu Honda Civic a Škoda Octavia

Model Civic vstoupil na evropský trh v roce 1996 a svůj obrovský úspěch prokázal ihned v dalším roce, kdy se prodalo 145 540 kusů. Civic byl od počátku předurčen k úspěchu. Svou podstatou, jakožto prostorný vůz s moderním, sportovním vzhledem, zaujal především mladší generace a za pomoci masivní marketingové kampaně v tehdejší době sklízel v Evropě velký úspěch. V následujících letech 1998 – 2000 nastal v prodeji propad. Lze jej částečně přisoudit úspěšnému nástupu vozu Škoda Octavia, který splňoval podobné funkce jako model Civic. Ke snížení odbytu zároveň přispěl rychlý nástup ostatních asijských značek automobilů. V letech 2000 – 2003 Honda udržuje produkt ve fázi nasycení při přibližně stálých ročních prodeji. V dalším roce vedení reaguje příchodem další generace Civicu a přináší kromě úprav zároveň nové verze modelu, a to verzi Type R, pětidvéřový model a model typu Sedan. Tímto rozšířením modelové řady znovu získává na popularitě a zákazníci si získává variabilita výběru. Vůz se dostává do fáze růstu a v roce 2007 skočí prodej na hodnotu 120 799 kusů a dosahuje fáze zralosti. Od tohoto roku odbyt klesá, což je znovu vyvoláno konkurenčním tlakem a nedostatečnou aktivitou podniku. Model Civic se další úpravy dočkal teprve v loňském roce, kdy došlo ke kompletní obměně designu a Honda na evropský trh uvedla hybridní model. Reaguje tak tedy na nižší odbyty a snaží se znovu dostat k původnímu tržnímu podílu a očekává tak v následujících letech opět fázi růstu (Car Sales Base, 2019).

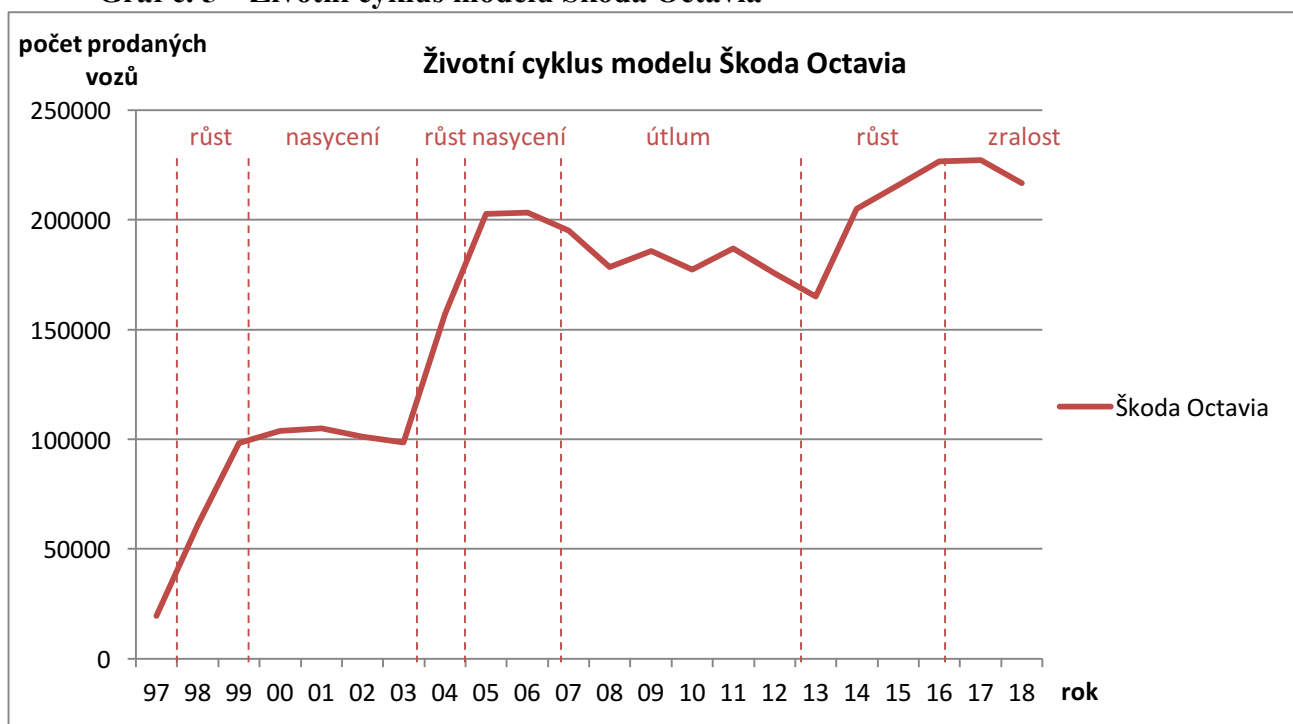
Škoda Auto, a.s. se netají tím, že modelová řada Octavia je jejich nejúspěšnějším vozem v portfoliu. Tento model se vyrábí od konce roku 1996 a hned v následujícím roce, oproti jiným modelům, vyniká vysokými prodeji. V České republice si tento vůz v roce 1998 koupilo téměř 61 186 zákazníků. Tento počet se v následujících dvou letech ještě téměř zdvojnásobil a poté si drží stálý prodej na hranici 105 000 prodaných kusů s minimálními meziročními výkyvy.

Úspěch Octavie tkví v jejím neustálé zdokonalování a estetických úpravách, kdy nedošlo k omrzení modelu ze strany zákazníků. Škoda v tomto ohledu ukazuje opravdovou kvalitu v designovém i výrobním oddělení. Kromě několika řad Octavia navíc představila v roce 2002 zcela unikátní model „Laurin a Klement“, což je luxusnější verze původního modelu. Za zmínku stojí také vznik modelu RS v roce 2003, který vyniká silnějšími motory a celkovou vyšší výkonností. Největší meziroční růst

prodeje lze vidět v letech 2004 a 2005, kdy v prvním roce počet prodaných kusů činil 157 000 vozů a v roce 2005 činil téměř 203 000 vozů. Tento rozdíl lze přisoudit úspěchu model Octavia Tour, což byl v té době unikátní automobil na trhu. Jedná se o standardní Octavii s úpravou na těžší terén. Tento vůz působí mohutněji než normální model. Za celé období došlo k několika mírným meziročním poklesům. Ve všech případech byl však tento pokles vždy v dalších obdobích vyrovnán na původní množství a v dalších letech stále rostl. Octavia tak střídá fáze útlumu v letech 2007 až 2013, poté znovu přechází do fáze růstu vlivem zdokonalení modelu a novou generací vozu. Jako fázi zralosti lze označit rok 2017 a 2018 kdy prodeje dosahovaly rekordních čísel přibližně 225 000 kusů (Car Sales Base, 2019).

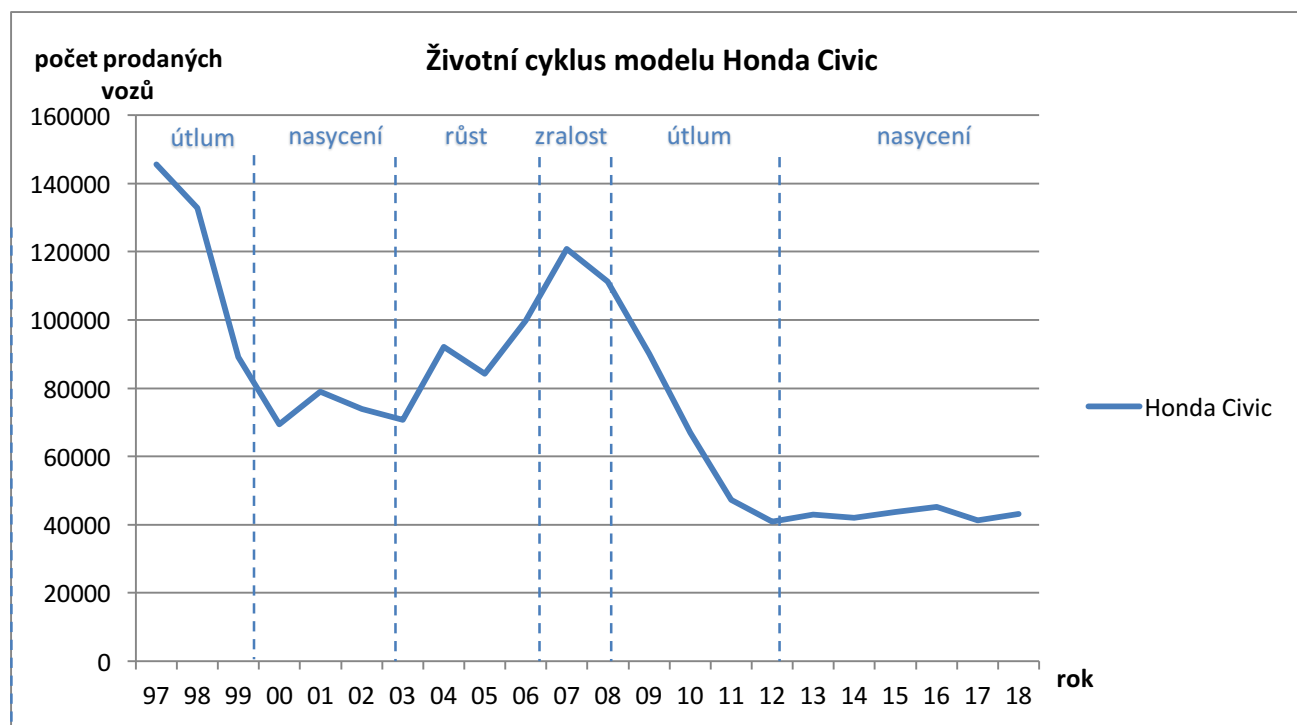
Graf modelu Octavia výborně ukazuje vliv produktových úprav na životní cyklus. Vhodné úpravy vozu vyvolaly ve většině případů pozitivní dopad na odbyt vozů.

**Graf č. 5 – Životní cyklus modelu Škoda Octavia**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

Graf č. 6 – Životní cyklus modelu Honda Civic



Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

#### 8.4 Životní cyklus modelu Honda Accord a Škoda Superb

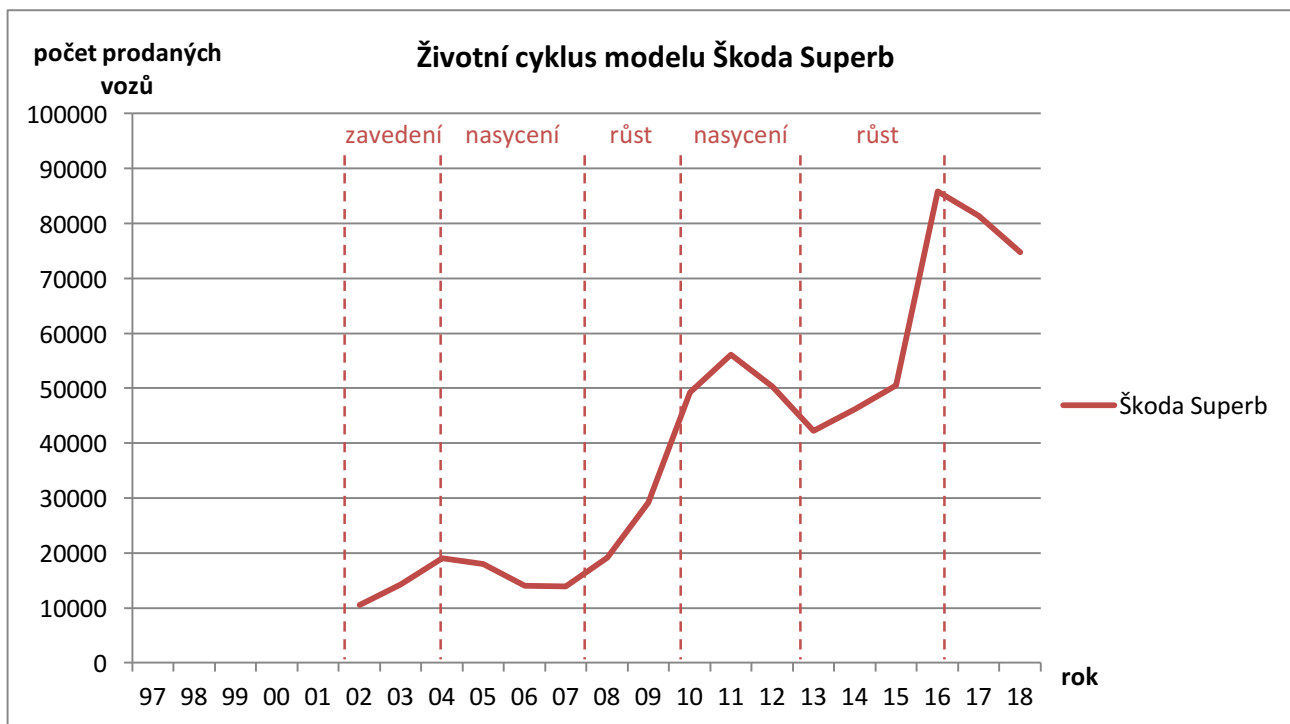
Modelová řada Accord měla být vlajkovou lodí luxusnějších sedanů od značky Honda. Na evropský trh byl vůz uveden v roce 1996 a hned v prvním roce dosáhl na úspěšných 37 632 prodaných kusů. Honda chtěla po úspěchu vozu na americkém trhu navázat také na podobný úspěch na trhu evropském. Accord si držel v průběhu několika let průměrný počet 40 000 prodaných kusů až do roku 200, kdy byl uveden od automobilky Škoda model Superb. Právě Superb „sebral“ modelu Accord velkém množství zákazníků. Honda dokázala znatelnou marketingovou podporou a úpravou vozu, kterou se chtěla přiblížit právě modelu Superb, znovu zvednout prodeje a dosáhnout tak v roce 2004 až na 48 346 kusů. Rok 2004 a 2005 lze označit jako fázi zralosti, kdy Honda dosahuje rekordních tržeb z modelu Accord. Od tohoto roku se bohužel Accord propadá a vlivem vstupu velké konkurence v této skupině vozů, primárně asijských konkurentů, klesá neustále až do současnosti, kdy se Accord nachází ve fázi nasycení s průměrem v posledních 4 letech se 14 000 prodaných automobilů. Honda se letošním rokem snaží o znovuzískání původního tržního podílu. Nový model s nově zapojenými sportovními prvky má působit luxusněji a chce tak trochu kopírovat jiného příslušníka rodiny

Honda, a to Civic. Právě ten je úspěšným produktem na evropském trhu a podnik chce na těchto základech postavit nový model Accord.

Model Škoda Superb vznikl v roce 2001 jako luxusnější vůz z portfolia Škoda Auto. V prvním roce se Superbů prodalo pouhých 177 kusů, což je mezi všemi vozy nejnižší číslo v prvním roce uvedení na trh. Z prodejů v dalším roce lze usoudit, že díky dobré marketingové kampani a pravděpodobně samotné kvalitě vozu prodeje rapidně vzrostly, a to až na cifru 10 567 kusů. Nutno podotknout, že nelze srovnávat tyto prodeje s prodeji jiných vozů portfolia, jelikož Škoda Superb je jeden z nejdražších modelů, které Škoda Auto nabízí, a tak je nelze srovnávat například s řadou Fabia či Citigo, kde je cena nového vozu více než o polovinu nižší. I přes vysokou cenu si Superb drží prodeje až do roku 2007, a to kolem 15 000 automobilů. Výrazný růst je zaznamenán v následujících letech. Důvodem je jednoznačně omlazení vozu v průběhu roku 2006, kdy došlo k celkové úpravě a model tak působil svěžeji a lépe než předešlý. Vzhledem k „business“ vzhledu nového vozu narostl zájem ze strany firem, které vozy využívají k vhodnější reprezentaci vedoucích pracovníků. Velké nárůsty prodejů dokazují správný krok podniku, když poskytl zákazníkům více verzí v různých motorových úpravách.

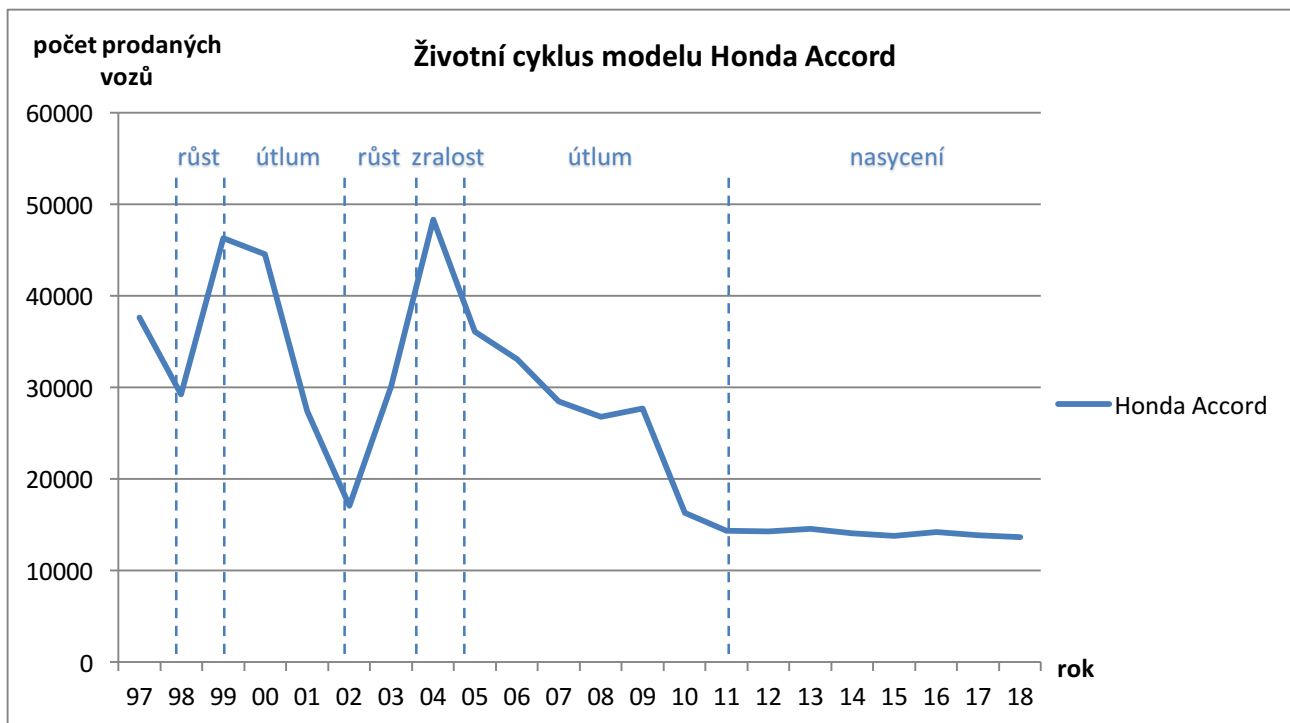
Největší meziroční změna byla v letech 2008, 2009 a 2010. V tomto období vznikl model Superb druhé generace. Tento model byl v roce 2009 označen vozem roku a na trhu sklízel velký úspěch. Šlo o téměř nový vůz, který po svém předchůdci nesl prakticky pouze jméno. Jednalo se o luxusní vůz, který zároveň splňoval nároky těch nejnáročnějších zákazníků. Oproti roku 2008, kdy se prodalo 19 155 vozů původní generace, činily prodeje v roce 2010 téměř 50 000 aut. Po dalším růstu v roce 2011, kdy dosahuje vrcholu, je situace až do roku 2014 v mírných poklesech. Bylo to zřejmě způsobeno nasycením trhu, a proto přišel v roce 2015 další nový model této řady, který opět sklízí úspěch a odbyl je v roce 2016 na rekordní úrovni 85 879 automobilů, což je momentální vrchol prodejů za sledované období. V loňském roce se vůz opět dostává do mírného úpadku (Car Sales Base, 2019).

**Graf č. 7 – Životní cyklus modelu Škoda Superb**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

**Graf č. 8 – Životní cyklus modelu Honda Accord**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

## 8.5 Životní cyklus modelu Honda CR-V a Škoda Kodiaq

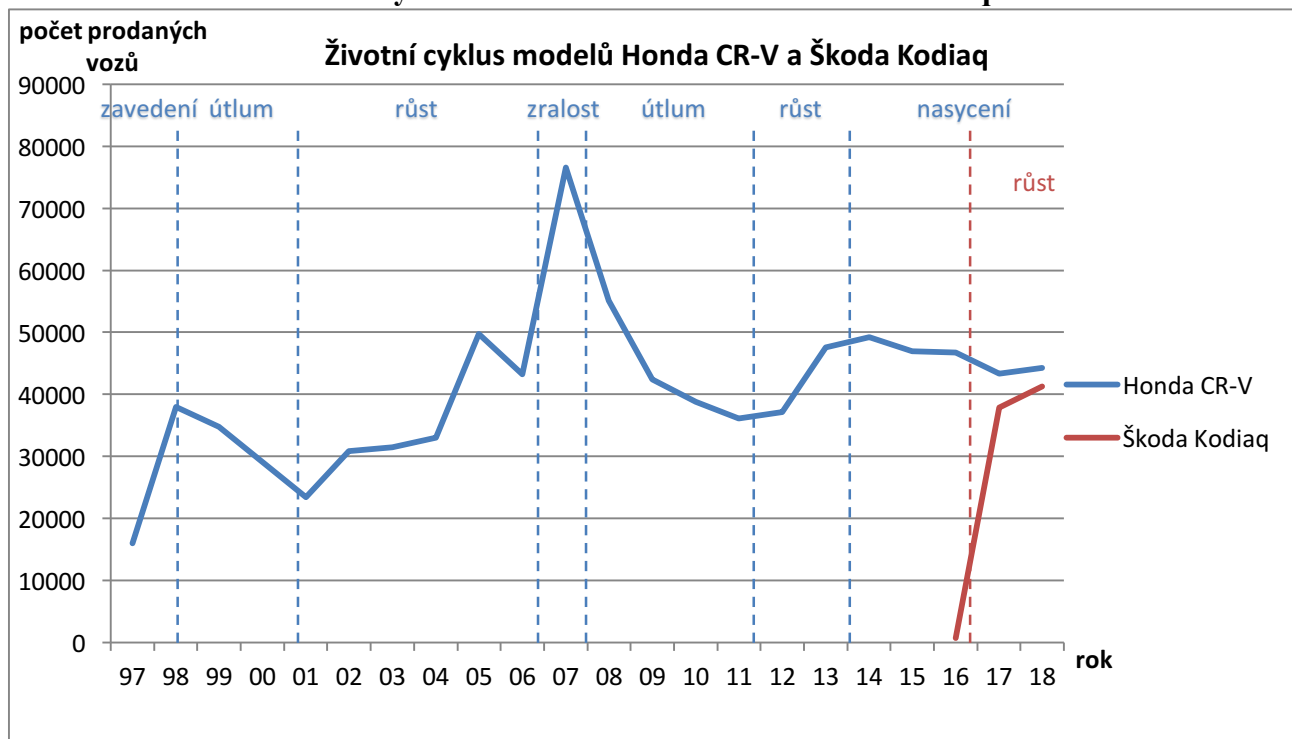
Honda CR-V je jeden z nejúspěšnějších modelů značky na evropském trhu. V době masivního nástupu vozů typu SUV právě tento vůz splňoval dva důležité faktory, a to mohutný a bezpečný vůz s nízkou spotřebou. Právě proto ihned v prvním roce uvedení vykazoval automobil prodeje 16 022 kusů, který následný rok ještě zdvojnásobil. V roce 2000 Honda inovovala vůz a nutno říci, že až na drobné designové úpravy se jednalo o takřka totožný vůz s jeho předchůdcem, pouze s vyšší cenou. To přineslo nelibost zákazníků a vzhledem k nastupující konkurenci v podobě modelu Nissan Qashqai prodeje klesají a označujeme tak fázi útlumu do roku 2001.

Opožděná, ale úspěšná reakce podniku přišla v roce 2002, kdy na trh uvedla CR-V třetí generace. Tehdejší typickou rezervní pneumatika byla z pátých dveří odebrána a umístěna pod podlahu a u pátých dveří bylo zavedeno otevírání nahoru. Zároveň vůz dostal svěží, moderní, sportovní vzhled a evropský trh si vůz znovu získal – prodej se navýšil na hranici 50 000 automobilů. Následně lze v průběhu 5ti let sledovat kolísání odbytu vlivem opětovné snahy konkurence. Mazda přichází do Evropy s modelem CX, který částečně kopíruje Hondu CR-V, Nissan reaguje inovací modelu Qashqai. Nicméně CR-V si bez jakéhokoliv zásahu dokáže udržet zákazníky v průběhu těchto událostí. Odbyt se zastaví na vrcholu s hodnotou téměř 77 000 prodaných aut v roce 2007. V letech 2008 až 2011 eviduje Honda fázi útlumu, ve které se může více projevit konkurence trhu, která částečně kopíruje vizi modelu CR-V. Následně rokem 2012 přichází nový design modelu s přidávanými sportovními prvky a vůz nově získává 16ti palcová kola, ocelové náslapy a spojler. Na autosalonu v Ženevě získává ocenění pro nejužitečnější vůz roku a prodeje od toho roku narostou a do nynějška se drží na hranici 46 000 prodaných kusů. Loňský nový model přináší navíc motorizaci hybrid, dá se tedy očekávat výrazný růst odbytu a získání velké konkurenční výhody na trhu vozidel s alternativním pohonem. Podnik by se tedy měl posunout s modelem CR-V z fáze nasycení opět do fáze růstu (Car Sales Base, 2019).

Škoda Kodiaq je jedním z nejmladších modelů značky Škoda. Uvedení na trh mezi lety 2016 a 2017 ale způsobilo velký zájem veřejnosti i vzhledem k faktu, že se jedná o první SUV model od mladoboleslavské značky. Zájem vyprodukoval v prvních dvou letech na trhu Kodiaqu odbyt na hranici 40 000 prodaných kusů. Vzhledem

k „čerstvosti“ modelu jen těžko odhadovat další vývoj křivky, nicméně prozatímní hodnoty hovoří o úspěchu a fázi růstu (Car Sales Base).

**Graf č. 9 – Životní cyklus modelů Honda CR-V a Škoda Kodiaq**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

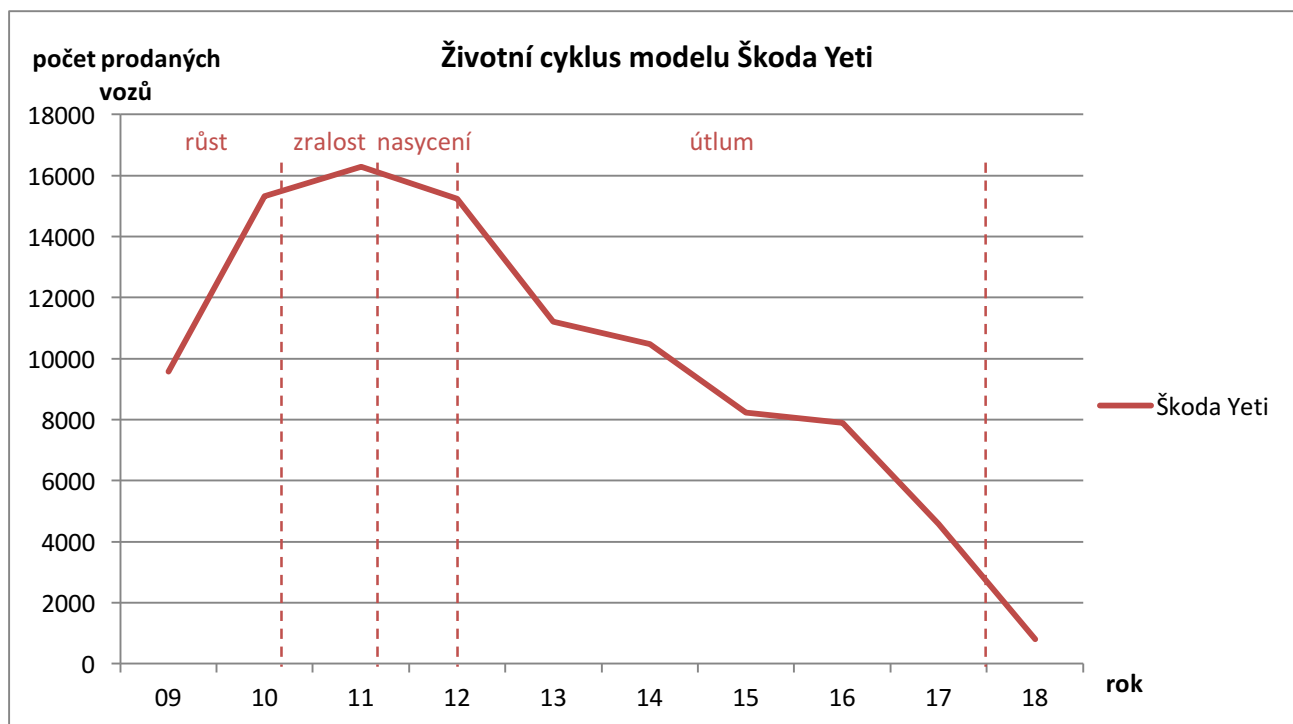
## 8.6 Životní cyklus modelu Honda HR-V a Škoda Yeti

Závěrečný graf životních cyklů bude záměrně vypracován na specifické případy produktů.

Honda HR-V je typem malého SUV, které mělo skloubit přednosti modelu CR-V v kompaktnějším nižším vozu, který je zároveň nabízen v nástupnické motorizaci hybrid. Honda si od tohoto vozu slibovala získání předního postavení na trhu malých SUV. HR-V vstoupilo do prodeje v roce 2015, kdy se prodalo 7 621 kusů vozů. Další rok, jak bylo plánováno, prodeje narostly na hodnotu 33 064 aut, což označujeme za fázi zralost vzhledem k nejvyšším prodejům. Bohužel v posledních dvou letech je evidován roční pokles vždy o zhruba 4 000 aut. Takový propad u téměř nového a revolučního vozu značky Honda nebylo očekáváno a reakce podniku zatím známá není. Otázkou zůstává, jestli bude uplatněn pokus o znovuzískání předešlých tržeb konkrétní úpravou nebo bude po určité době vůz z evropského trhu stažen. Momentálně se tedy nachází ve fázi útlumu (Car Sales Base, 2019).

Škoda Yeti je podobný případem vozu, který ale již prošel úplnou fází úpadku. Model byl uveden na trh v roce 2009 a vzhledem k jeho povaze mohutnějšího užitkového vozu lze říci, že částečně modelu HR-V může konkurovat. Ihned v prvním roce nastavil Škoda Yeti odbyt na hranici 9 500 vozů, přičemž další 3 roky prodej ještě navýšil a ve fázi zralosti dosahuje prodejů přes 16 000 aut. Od roku 2012 ale bohužel model začal působit zastarale a vstupuje do fáze útlumu, přičemž množství odborníků si kladlo otázku, k čemu vlastně tento vůz slouží. Spekulovalo se o faktu, že na užitkový vůz je příliš malý a naopak na osobní automobil netvárný a nehezký. Škoda tak při loňském odbytě pouhých 802 vozů pozastavuje výrobu modelu a obrací se k jiným, úspěšnějším produktům (Car Sales Base, 2019).

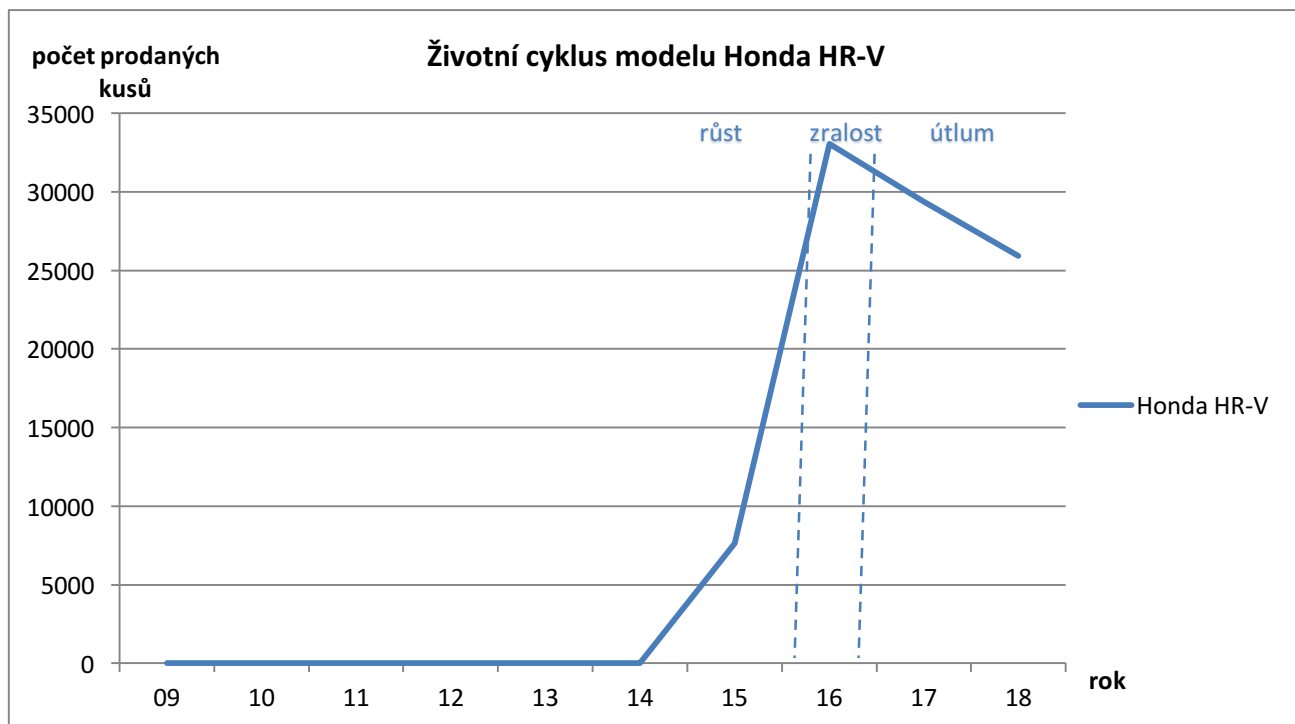
**Graf č. 10 – Životní cyklus modelu Škoda Yeti**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.



Graf č. 11 – Životní cyklus modelu Honda HR-V



Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

## 9 Očekávaný vývoj automobilového trhu

Škoda auto momentálně **dominuje** trhu automobilů v České republice a drží si přední postavení i na evropských trzích. Tento trend se dá očekávat do doby, dokud bude podnik jako doposud nabízet velmi dobrou kvalitu vozů za přijatelnou cenu. Nicméně moderní doba ukazuje, že stále více českých spotřebitelů **upřednostňuje asijské značky** vozů, které se prostřednictvím postupného získávání tržního podílu snaží získat pevná místa na evropských trzích. Honda se objevila v Evropě mezi **prvními** se svou nabídkou a z grafů lze vysledovat, že poptávka po jejich značce byla velká. Postupným nárůstem konkurence je poptávka po těchto asijských značkách rozdělena mezi množství značek. Vzhledem k narůstající nabídce zahraničních značek se očekává konkurenční boj evropských vozů a vozů mimoevropských značek.

Dalším faktorem do budoucna jistě bude **nástup hybridních vozů** a vozů na elektrický pohon. Vzhledem k narůstajícím cenám ropy a tedy růstu cen paliv se očekávají **změny nákupních zvyklostí spotřebitelů**. Při výběrů nových vozů se v budoucnu očekává jako hlavní kritérium ekonomičnost provozu a celková ekologičnost. To má nahradit současná primární hodnotící kritéria, jakými jsou například kvalita, bezpečnost či celkový vzhled a design automobilu. Během několika let tak lze očekávat, že hitem budou automobily s co nejnižší spotřebou.

Honda se na evropském trhu zapojila **dříve** do nabídky vozů s hybridním pohonem a nutno říci, že zvláště u modelu CR-V se úspěch dostavil. Momentální fáze je taková, že typ motorizace hybrid zanedlouho lze očekávat ve většině modelů nabízených na trhu u nás. Škoda se nezapojuje nabídkou kombinovaného spalovacího a elektrického motoru, nýbrž směřuje **úsilí** na vývoj zmíněného **projektu Vision**, který má přinést kompletní elektrický pohon vozidla.

Automobil pouze na elektrický pohon se zdá být prozatím utopií, jelikož zatím není v rámci Evropy natolik **vyvinutá infrastruktura** pro využití těchto vozů. Dá se tedy očekávat, že i přes obecný tlak na automobilky, vzhledem k ekologičnosti a vývoji alternativních pohonů, nepůjdou vozy tohoto typu na odbyt.

Tato orientace trhu směrem k nízké spotřebě samozřejmě způsobí určité změny ve výrobních procesech podniků. Očekává se konec výroby některých typů aut, přičemž jako největší adept se jeví modely **SUV**, tedy sportovně užitkové vozy. Má jít v budoucnu o první **oběti tohoto trendu**, kdy většinou vozy s motorizací 4x4,

tedy pohonem všech čtyř kol, nebudou schopny snížit nákladovost provozu na zákazníky snesitelnou úroveň.

Obecné zvyšování nákladů na výrobu, ať už vlivem růstu mezd, či změny výrobních procesů na ekologičtější varianty vozů, bude mít určitý dopad na automobilový trh.

Očekává se, vzhledem k budoucím vysokým nákladům na výrobu, případný **bankrot** některých firem na trhu. Nabízí se tedy vytvoření aliancí, což může zachránit některé automobilky. Snížení nákladů výrobců lze očekávat v inovaci ve způsobu výroby, poté v inovaci v oblasti materiálů a surovin a samozřejmě v možnosti outsourcingu do Číny a střední a východní Evropy.

Co se výrobních kapacit týče, Škoda disponuje v rámci Evropy dostatečným množstvím výrobních závodů, které uspokojují neustále rostoucí poptávku po vozech Škoda. Honda, jakožto asijský prodejce, disponuje v Evropě pouze závodem ve Velké Británii, který tvoří 100% nabízených vozů na evropském trhu. V průběhu vypracování diplomové práce vedení společnosti rozhoduje o **uzavření výrobního závodu**, vzhledem k politickému dění ve Velké Británii a následně možnému problému s implementací výrobků na evropský trh při oddělení Británie od EU (Brexit). Lze se jen domnívat, do jaké míry by ovlivnilo uzavření evropského závodu nabídku vozů Honda v Evropě.

Většina údajů vycházejí z studie celosvětového automobilového trhu **Momentum: KPMG Global Auto Executive Survey**. Celý průzkum je založený na rozhovorech se 150 vrcholovými manažery jednotlivých automobilových výrobců (E-auto.cz, 2015).

U nízkonákladových vozů (z hlediska uživatelů) značky Honda jako je Civic a Jazz se dá predikovat nárůst odbytu v následujících letech. Vozy splňují odhadované budoucí požadavky a podnik aktivně přetváří a modernizuje modely. Model CR-V, jakožto typ vozu SUV, by dle výše zmíněné predikce měl vést k útlumu odbytu, nicméně Honda reaguje s úpravou motorizace hybrid, což by mělo mít pozitivní vliv na ekonomičnost vozu a CR-V by si tak měl udržet stávající až rostoucí prodeje do budoucích let. Model HR-V je relativně novým vozem na evropském trhu, který ale po třech letech působení ztrácí svůj odbyt. Vzhledem k faktu, že se jedná o nový vůz, lze těžko odhadovat, jak bude Honda schopná reagovat na fázi útlumu. Kompletní překomponování vozu, úprava cenové politiky a jiné nástroje mohou přispět k novému zvýšení prodeje. Momentálně lze bohužel predikovat snižování, případně fázi nasycení a ustálení prodeje na určité

hodnotě. Model Accord se letošním rokem dočká úpravy a jak již bylo řečeno, částečně kopíruje úspěšné modely na trhu. Pokud se Hondě povede snížit nákladovost vozů a zapůsobit novým vzhledem, mohl by se po dlouhé době dostat Accord znovu do fáze růstu a získat tak své zákazníky.

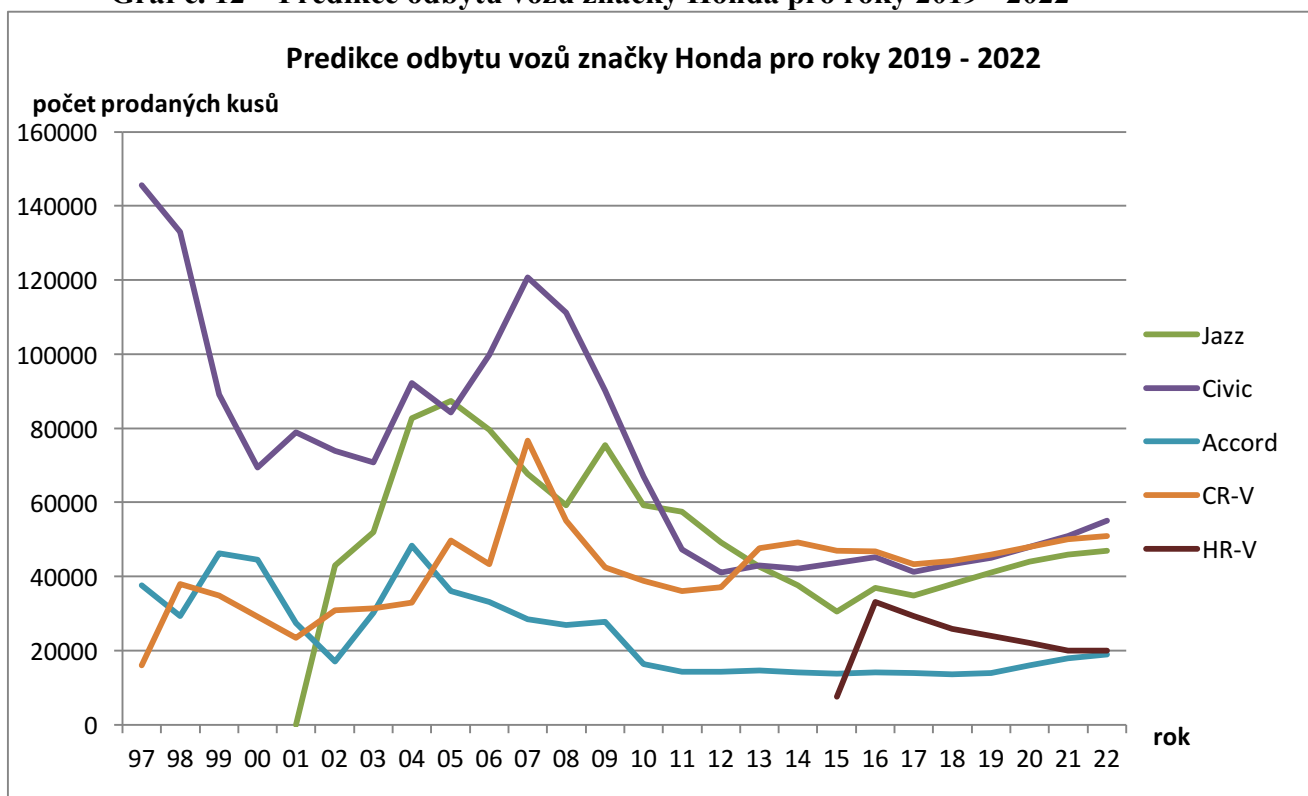
Škoda u vozů Octavia a Superb aplikuje propracované produktové strategie a vzhledem ke konkurenci modely v pravidelných intervalech upravuje a zlepšuje. Očekávají se tak tedy minimálně stejné, ale spíše rostoucí odbyty do budoucích let. Spotřebou se jedná o levné vozy, které designově splňují trendy moderní doby.

Model Kodiaq zaujal jako úplně nový koncept mladoboleslavské značky. Pravděpodobně vlivem toho, že se jedná o první vůz Škoda typu SUV, zaujímá jeho prodej prozatím rostoucí tendenci. Vlivem změny trendů se dá však očekávat ustálení prodejů až fáze útlumu. Pokud Škoda nezareaguje a neučiní vůz úspornějším a ekologičtějším, zákazníci pravděpodobně v budoucích letech upřednostní jiné vozy.

Model Citigo se již několik let v prodeji propadá a je ve fázi útlumu. Škoda delší dobu nereaguje a na oživení modelu prozatím nepracuje. Z toho lze usoudit, že prodeje budou do budoucna v poklesu. V případě, že Škoda model Citigo inovuje a dle doporučení upraví jeho užitnou hodnotu, dá se očekávat, že by model mohl být úspěšný a prosadit se mezi malými městskými vozy na evropském trhu.

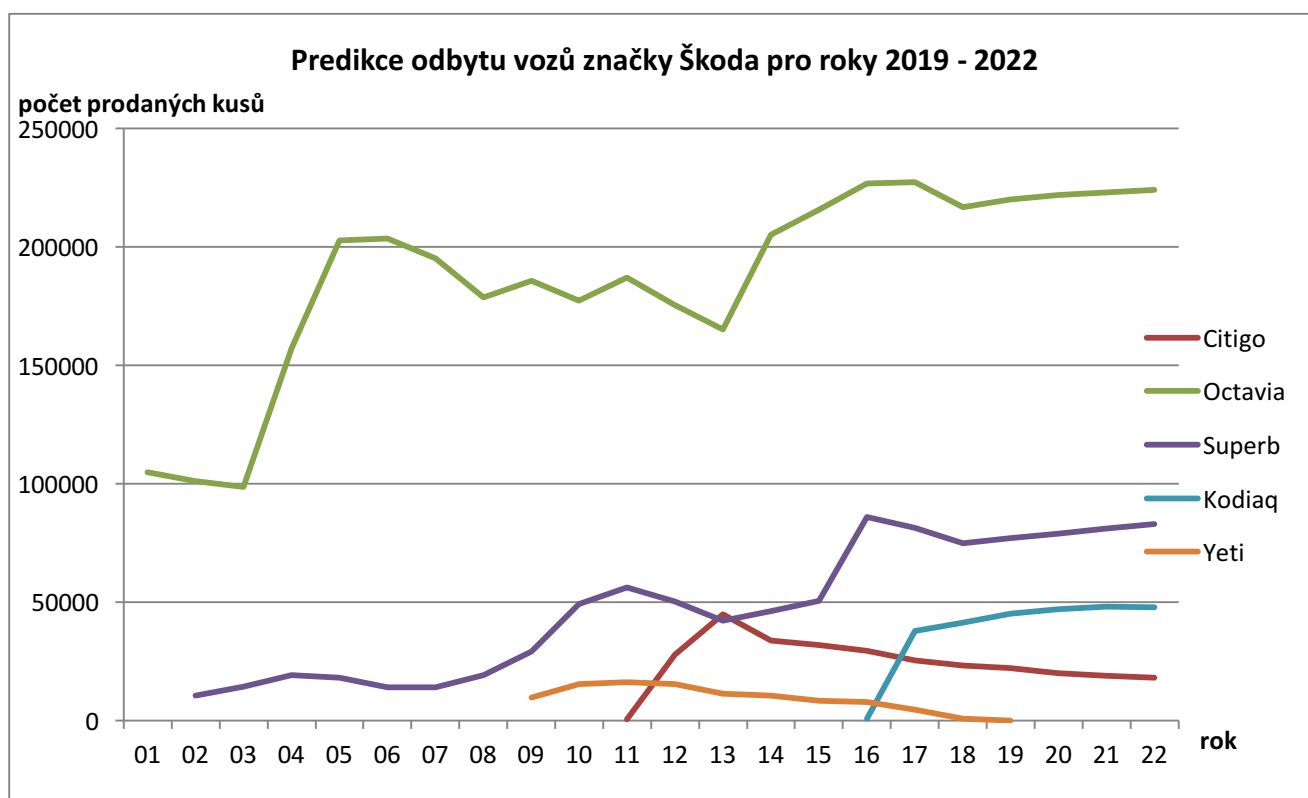
Predikce odbytu vozů jsou graficky znázorněny vždy za každý podnik na následujících grafech pro roky 2019 až 2022. Odhad vychází z výše zmíněné predikce změny nákupních zvyklostí a schopnosti automobilky reagovat na tyto změny, buď již provedené nebo plánované reakce. Hodnoty budoucích prodejů vychází částečně také z dlouhodobého trendu meziročních změn. Hodnoty prodejů vozů jsou definovány v Příloze A a B.

**Graf č. 12 – Predikce odbytu vozů značky Honda pro roky 2019 - 2022**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

**Graf č. 13 – Predikce odbytu vozů značky Škoda pro roky 2019 - 2022**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

## 10 Zhodnocení

Na evropském trhu se lépe daří společnosti Škoda Auto, a.s., což samozřejmě pramení z jejich primárního působení na tomto trhu. Honda Motor Co., Ltd je v momentální době spíše v útlumu a nedaří se jim navázat na historické úspěchy značky. Předpoklad pro úspěch má vždy „domovská“ firma, tudíž Škoda, nicméně Honda v rámci expanze asijských automobilek dokázala držet krok s evropskými automobilkami.

Škoda patří mezi podniky, které uplatňují produktové strategie na kvalitní úrovni, dobře reagují na tržní změny a těší se tak neustálému růstu. Přináší ve svých výrobcích moderní trendy, které kombinuje s užitnou funkcí. Snaha o uplatňování strategií plošně na celé produktové portfolio se podniku ne úplně daří, což je možné vysledovat z úpadku některých modelových řad. Nicméně je jasné, že se zaměřením na určité typy vozů, jako například model Octavia, si vede skvěle.

Honda se neméně kvalitně snaží o zvládnutí produktové politiky svých výrobků. Do vozů se snaží zakomponovat hlavně bezpečnost a spolehlivost, kterou doplňuje úpravami designu. Podniku na evropském trhu uškodil příliv zahraničních automobilek a zároveň opožděné reakce vedení společnosti v rámci produktových strategií. Některé modely se na jiných trzích začaly prodávat až o 2 roky dříve a tato propast mezi uvedením na trh ve světě a v Evropě mohla způsobit, že vozy se oproti konkurenci staly nezajímavé a zastaralé, což způsobilo snížení odbytu. Honda se dlouhodobě snaží primárně udržovat tržní podíl modelů CR-V, Civic a Jazz, které jsou téměř od počátku uvedení úspěšné a splňují požadavky evropských zákazníků na ideální vůz.

Škoda by se měla snažit nadále podporovat úspěšné modely vozů a pokusit se o oživení modelu Citigo, či jiného malého městského vozu. Tento koncept postavit na předpokladech vozu Octavia a nabídnout tak malý, dostupný vůz se základními funkcemi vozu Octavia či Rapid. Tento návrh se zdá být realizovaný ve formě modelu Scala, který má být uveden na trh v průběhu roku 2019. Vozu Superb by prospělo snížení prodejní ceny, jelikož cena poslední generace tohoto modelu se nyní pohybuje na hranici 800 000,- Kč. Model by se i při minimálním snížení ceny stal dostupnější pro zákazníky, kteří uvažují o koupi vozu škoda, nicméně vzhledem k ceně se obrátí na levnější modely. Vzhledem k nedostupnosti dat o tvorbě ceny vozů těžko soudit do jaké míry je tento návrh splnitelný.

Dalším doporučením je větší tržní zacílení na trh užitkových vozů. Škoda se v minulosti pokoušela o „invazi“ vozem Yeti, který z výše napsaného nebyl úspěšný. Problém byl v neúplné užitkovosti vozu. Vůz stál na pomezí užitkového a osobního automobilu a nedokázal se tak ani v jedné sféře prosadit. Škoda by tedy měla navrhnout čistě užitkový vůz větších rozměrů, který by konkuroval například koncernovému vozu VW Transporter.

Škoda by se také měla více zapojit v otázce hybridních pohonů. Snaha podniku o vývoj čistě elektrického vozu je pozitivním krokem, nicméně vzhledem k problémové infrastruktuře v Evropě pro tyto vozy není v nejbližší budoucnosti reálná. Škoda by tedy měla vyvinout kombinovanou motorizaci podobnou konkurenci (hybrid) a tu aplikovat na svých produktech.

Hondě se v historii vstup na evropský trh vydařil, ale po stagnující fázi nastal úpadek některých produktů, které je nyní třeba oživit, či přijít s něčím novým. Stejně jako u konkurence je dobrým krokem udržování a zdokonalování úspěšných modelů.

Výborným krokem podniku je zavedení hybridních motorů, které jsou vzhledem k momentálním trendům trhu důležité. Navíc uplatnění v rámci vozu CR-V, které je typem SUV, se zdá být geniálním krokem. Zákazníkům je dopřán požitok z jízdy v „mohutném“ a bezpečném voze, slušný výkon, nízké náklady a minimální ekologické dopady. Stejný postup je aplikován na vozu Civic.

Model Civic lze pochválit vzhledem k jeho nabídce modifikací. Honda si dala záležet, aby každý zákazník měl širokou možnost výběru speciálních úprav vozů. Civic nabízí sportovní model Type R, model sedan, hatchback a nově také hybrid.

Podnik by se měl zaměřit na modely Accord, Jazz a HR-V. Accord by se měl více přizpůsobit vzhledově samotné podstatě vozu. Momentální vzhled je agresivní a sportovní, přičemž účel vozu je luxusnější model střední až vyšší třídy. Úprava designu na decentní a elegantní křivky by mohla zapůsobit. Spolu se zavedením motorizace hybrid by se mohlo jednat o dobrý krok. Jazz sice splňuje požadavky na městský vůz, ale nepůsobí vzhledově nijak bezpečně. Modelu by prospělo vzhledově zmožutnět, působit bezpečněji, případně zkvalitnit bezpečnostní technologie. Za dostatečné marketingové podpory by mohl styl vozu „malý, ale velmi bezpečný“ zapůsobit. HR-V, jakožto stále relativně nováček na trhu, vyžaduje větší marketingovou podporu a zviditelnění pro získání většího povědomí o novince.

Těžko říci, jak se bude nadále nabídka vozů Honda v Evropě vzhledem k hrozbě odchodu výrobního podniku z Velké Británie kvůli plánovanému Brexitu vyvíjet. Hondě by tak vznikly problémy při dovozu vozů do Evropské unie. Nabízí se tedy možnost nalezení nových možností výroby v rámci EU.

Navrhovaná doporučení pro podniky sumarizuje tabulka níže.

**Tabulka č. 3 – sumarizace doporučení pro podniky**

<b>Podnik</b>	<b>Doporučení</b>
<b>Škoda Auto, a.s.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oživení modelu Citigo</li> <li>- snaha o snížení prodejní ceny modelu Superb</li> <li>- vstup na trh užitkových vozů</li> <li>- vývoj hybridních pohonů</li> </ul>
<b>Honda Motor Co., Ltd.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- změna designu modelu Accord vzhledem k podstatě vozu</li> <li>- modifikace modelu Jazz směrem k větší bezpečnosti</li> <li>- větší marketingová podpora modelu HR-V</li> <li>- vyhledávání výrobních příležitostí v rámci EU</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Oba porovnávané podniky patří k nejlepším prodejcům automobilů na celém světě a částečně udávají trendy automobilového průmyslu. Lepší postavení Škody je dáno domácím prostředím značky. Honda se dokázala na jednom z nejkonkurenčnějších trhů světa prosadit a získat pevné postavení mezi předními evropskými automobilkami, kam právem patří.



## **Závěr**

V diplomové práci na téma „komparace produktových strategií dvou vybraných podniků“ jsou zvoleny jako subjekty pro zpracování podnik Škoda auto, a.s. a Honda Motor Co., Ltd.. V první části práce je teoreticky zohledněna problematika produktových strategií, představen marketingový mix, který s produktovými strategiemi úzce souvisí a vysvětleny pojmy BCG matice, GE matice a životní cyklus podniku. Následně jsou kromě představení podniků rozebrány jednotlivé produktové strategie, které autor teoreticky zhodnotil a poté zpracoval prakticky na příkladu zvolených podniků.

V další části je analyzováno portfolio podniků, k čemuž je využito indikativní rozčlenění v rámci BCG matice. Na tuto část navazuje vypracování životního cyklu, nejdříve pro celý podnik a poté pro některé klíčové výrobky podniku vždy konkurenční za každý podnik, kterými podle nás jsou modelové řady Škoda Octavia, Citigo, Superb a Kodiaq. Za společnost Honda byly zvoleny modely jazz, Civic, Accord a CR-V. Jako klíčový faktor v životních cyklech jsou určeny počty prodaných vozů v jednotlivých letech až do roku 2018.

Závěrem práce je zhodnocen budoucí vývoj trhu automobilů vzhledem k celosvětové studii automobilového trhu a zhodnoceny jednotlivé podniky dle uplatňovaných strategií.

Cílem práce bylo na základě teoretický poznatků představit a porovnat využití produktových strategií ve zvolených podnicích s následným zhodnocením a návrhy pro posílení jejich konkurenceschopnosti na trhu automobilů. Je poukázáno na postavení jednotlivých modelových řad, přičemž jako nejlépe postavený výrobek na trhu vyplývá model Škoda Octavia a Honda CR-V. V případě životních cyklů je zhodnocen nejdříve životní cyklus celého podniku, který je pro automobilu Škoda v neustálém růstu a pro podnik Honda dlouhodobě v mírném poklesu s ustálením v posledních letech. Ve všech životních cyklech jsou zhodnoceny a odůvodněny jednotlivé výkyvy v prodeji. Na závěr je poukázáno na pravděpodobný vývoj budoucího trhu automobilů, který by se měl orientovat na hybridní vozy a jiné alternativní pohony.

## Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-2471-535-3.

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

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN: 978-80-266-0006-0.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN: 80-247- 0447-1.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN: 80-85424-83-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN: 978-80-2478-146-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-2474-670-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2. Vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN: 978-80-247-5869-5.

KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*, 12. Vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1359-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 978-80-7179-453-0.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4150-5.

KOTLER , Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, Jonh; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1545-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-2471-911-5.

RICHTER, Tobias. *International Marketing Mix Management: Theoretical Framework, Contingency Factors and Empirical Finding from World-Markets*. Berlin: Logos Verlag, 2012. ISBN: 978-38-832-5309-83.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-4819.

SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN: 80-7179-736-7.

TOMEK, Gustav. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-7400-098-0.

WÖHE, Günter; KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN: 978-80-7179-897-2.

## Seznam elektronických zdrojů

Aktuálně.cz [online]. *Škoda Rapid pro Indii je kratší než evropská verze*. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/skoda-rapid-pro-indii-je-kratsi-nez-evropska-verze/r~i:article:717022/?redirected=1555710313>.

Aktuálně.cz. [online]. *Honda Jazz*. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/auto/honda-jazz/r~i:wiki:3690/>.

Auto.cz. [online]. *Škoda Kodiaq*. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-kodiaq-pristi-rok-se-proda-asi-4000-kusu-rika-sef-ceskeho-zastoupeni-97135>.

Auto.cz. [online]. *Světové auto roku 2018: Má Škoda Karoq šanci?* [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/svetove-auto-roku-2018-ma-skoda-karoq-sanci-109842>.

Auto.cz. [online]. *Honda HR-V 1.5 i-VTEC*. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/honda-hr-v-1-5-i-vtec-96-kw-podruhe-do-stejne-reky-89727>.

Auto.cz. [online]. *Design vozů Honda zůstává..praktický..* [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/design-vozu-honda-zustane-prakticky-86259>.

A Worthy Replacement of 4P's to 4C's in Marketing Strategies [online]. Online Marketing Icons [cit. 2019-01-12]. Dostupné na: <http://www.onlinemarketingicons.com/2013/01/a-worthy-replacement-of-4ps-to-4cs-in.html>.

Car Sales Base. [online]. *Honda Jazz*. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/honda/honda-jazz/>.

Car Sales Base. Car Sales Base. [online]. *Honda Accord*. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/honda/honda-accord/>.

Car Sales Base. Car Sales Base. [online]. *Honda CR-V*. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/honda/honda-cr-v/>.

Car Sales Base. [online]. *Honda Civic*. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/honda/honda-civic/>.

Car Sales Base. [online]. *Honda HR-V*. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/honda/honda-hrv/>.

Car Sales Base. [online].*Skoda Octavia*. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/skoda/skoda-octavia/>.

Car Sales Base. [online].*Skoda Fabia*. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/skoda/skoda-fabia/>.

Car Sales Base. [online].*Skoda Rapid*. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/skoda/skoda-rapid/>.

Car Sales Base. [online].*Skoda Superb*. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/skoda/skoda-superb/>.

Car Sales Base. [online].*Skoda Kodiaq*. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/skoda/skoda-kodiaq/>.

Car Sales Base. [online].*Skoda Yeti*. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/skoda/skoda-yeti/>.

Car Sales Base. [online].*Skoda Citigo*. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/skoda/skoda-citigo/>.

Czech Design. [online]. *Design je pro auto klíčový*. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/design-je-pro-auto-klicovy-skoda-auto-diky-nemu-zvedla-prodej-6x>.

E-auto.cz. [online]. *Budoucnost automobilového trhu: bankroty, nástup hybridních vozů a růst asijských značek*. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <http://www.e-auto.cz/autonovinky/budoucnost-automobiloveho-trhu-nic-moc.htm>

Honda.cz. [online]. *Jazz – výkon, se kterým si užijete zábavu*. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/new/jazz/performance.html>.

Honda.cz. [online]. *Civic se vznětovým motorem – progresivní výkon*. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/new/coming-soon/civic-diesel/overview.html>

Honda.cz. [online]. *Honda se chystá do roku 2018 představit novou generaci vozů s pokročilým pohonem*. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/world-of-honda/experience-honda/news-events/tz---honda.html>.

Honda.cz. [online]. *Honda CR-V se v prvním čtvrtletí roku 2014 stala nejprodávanějším SUV na světě.* [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/world-of-honda/experience-honda/news-events/cr-v---nejprodavanji-suv-na-svt.html>.

Honda.cz. [online]. *150 zemí, jedna Honda.* [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/world-of-honda/present/honda-in-the-world.html>.

Honda.cz. [online]. *Honda NSX ve výrobě!..* [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/world-of-honda/experience-honda/news-events/tz---nsx-production.html>

Honda.cz. [online]. *Výrobní závod PMC.* [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/world-of-honda/experience-honda/news-events/tz---nsx-production.html>.

Honda.cz. [online]. *Váš vůz CR-V hybrid..* [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/new/cr-v-hybrid/overview.html>.

Honda Global. [online]. *Behind the Scenes of Honda Design* [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://global.honda/innovation/design/process.html>.

Honda.cz. [online]. *Záruka společnosti Honda.* [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/owners/warranty.html>.

Honda.cz. [online]. *Asistenční služba Honda.* [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/owners/roadside-assistance.html>.

Honda.cz. [online]. *Honda Premium Quality.* [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.honda.cz/cars/owners/honda-premium-quality.html>.

Hospodářské noviny. [online]. *Asijské automobily se tlačí na evropský trh .* [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-14988520-asijske-automobilky-se-tlaci-na-evropsky-trh>.

Justice. [online]. *Úplný výpis.* [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=UPLNY> .

Justice. [online]. *Výroční zpráva 2017.* [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=47718>.

Justice.cz. [online]. *Výroční zpráva Honda Motor 2017*. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50993993&subjektId=713154&spis=68141>.

Museum Škoda. [online]. *Základní informace*. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <http://museum.skoda-auto.cz/zakladni-informace>.

OCU. [online]. *Car Reliability Survey of over 30,000 European drivers*. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/press-releases/2014/fiabilidad-auto>.

Reassuringly expensive [online]. *Cross the breeze* [cit. 2019-01-15]. Dostupné na: <https://crossthebreeze.com/2006/05/02/reassuringly-expensive/>.

Škoda-auto.cz. [online]. *Základní informace*. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz>.

Škoda-auto.cz. [online]. *Škoda autoškolám*. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/nabidka/skoda-autoskola>.

Škoda-auto.cz. [online]. *Škoda Bez starostí*. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.skoda-online.cz>

Škoda-auto.cz. [online]. *Zákaznické balíčky*. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/nabidka/zakaznicke-balicky>.

Škoda-auto.cz. [online]. *Doplňkové služby*. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/servis-a-prislusenstvi/servisni-sluzby-doplnekove-sluzby>.

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – základní produktové strategie .....	11
Tabulka č. 2 – odlišnosti v jednotlivých fázích životního cyklu produktu .....	29
Tabulka č. 3 – sumarizace doporučení pro podniky .....	86



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – koncept marketingového mixu 4P a 4C.....	14
Obrázek č. 2 – základní typy cenových strategií .....	19
Obrázek č. 3 – Reklamní kupon Stella Artois.....	19
Obrázek č. 4 – Vztah distribučních a cenových strategií.....	23
Obrázek č. 5 – Graf životního cyklu výrobku.....	27
Obrázek č. 6 – BCG matice .....	31
Obrázek č. 7 – matice GE .....	33
Obrázek č. 8 – logo a motto společnosti Škoda auto, a.s.....	34
Obrázek č. 9 – logo společnosti Honda Motor Company, Ltd. ....	35
Obrázek č. 10 – BCG matice portfolia Škoda Auto.....	59
Obrázek č. 11 – BCG matice portfolia Honda Motor Co., Ltd.....	63

## Seznam Grafů

Graf č. 1 – životní cyklus podniku Škoda Auto, a.s. v letech 1991 - 2018.....	68
Graf č. 2 – Životní cyklus podniku Honda Motor Co. v letech 1991 - 2018.....	68
Graf č. 3 – Životní cyklus modelu Škoda Citigo .....	70
Graf č. 4 - Životní cyklus modelu Honda Jazz .....	70
Graf č. 5 – Životní cyklus modelu Škoda Octavia.....	72
Graf č. 6 – Životní cyklus modelu Honda Civic.....	73
Graf č. 7 – Životní cyklus modelu Škoda Superb.....	75
Graf č. 8 – Životní cyklus modelu Honda Accord.....	75
Graf č. 9 – Životní cyklus modelů Honda CR-V a Škoda Kodiaq .....	77
Graf č. 10 – Životní cyklus modelu Škoda Yeti .....	78
Graf č. 11 – Životní cyklus modelu Honda HR-V.....	79
Graf č. 12 – Predikce odbytu vozů značky Honda pro roky 2019 - 2022.....	83
Graf č. 13 – Predikce odbytu vozů značky Škoda pro roky 2019 – 2022.....	83

## Seznam použitých zkratek

zkratka	vysvětlivka
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Kč	Koruna česká
SUV	Sport Utility Vehicle (Sportovní užitkové vozidlo)
např.	například
Tab.	tabulka

## **Seznam příloh**

Příloha A: Přehled prodejů a predikce jednotlivých modelů podniku Honda Motor Co., Ltd.

Příloha B: Přehled prodejů a predikce jednotlivých modelů podniku Škoda Auto, a.s.

## Příloha A

rok	Citigo	Octavia	Superb	Kodiaq	Yeti
97		19341			
98		61186			
99		98157			
00		103906			
01		104837			
02		101072	10567		
03		98625	14201		
04		157100	19074		
05		202792	17966		
06		203390	14028		
07		195021	13880		
08		178539	19155		
09		185658	29224		9566
10		177336	49218		15332
11	419	187030	56068		16293
12	27673	175428	50235		15230
13	44851	165027	42215		11203
14	33849	205071	46149		10467
15	31831	215797	50533		8234
16	29388	226737	85879	671	7890
17	25234	227213	81410	37893	4580
18	23249	216676	74698	41288	802
<b>19</b>	<b>22000</b>	<b>220000</b>	<b>77000</b>	<b>45000</b>	<b>0</b>
<b>20</b>	<b>20000</b>	<b>222000</b>	<b>79000</b>	<b>47000</b>	<b>0</b>
<b>21</b>	<b>19000</b>	<b>223000</b>	<b>81000</b>	<b>48000</b>	<b>0</b>
<b>22</b>	<b>18000</b>	<b>224000</b>	<b>83000</b>	<b>47800</b>	<b>0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

## Příloha B

rok	Jazz	Civic	Accord	CR-V	HR-V
97		145540	37632	16022	
98		132927	29272	37975	
99		89069	46291	34793	
00		69475	44551	29129	
01	34	78934	27426	23373	
02	43024	73845	17086	30854	
03	52004	70717	30121	31443	
04	82783	92192	48346	33029	
05	87365	84204	36118	49739	
06	79627	99852	33081	43258	
07	67711	120799	28491	76613	
08	59216	111206	26840	55107	
09	75456	90066	27708	42437	
10	59291	66941	16338	38781	
11	57440	47243	14382	36088	
12	49134	40999	14287	37182	
13	42548	43009	14568	47596	
14	37645	42035	14102	49182	
15	30510	43652	13789	46967	7621
16	37005	45299	14209	46759	33064
17	34898	41285	13868	43356	29375
18	37894	43256	13671	44258	25920
<b>19</b>	<b>41000</b>	<b>45000</b>	<b>14000</b>	<b>46000</b>	<b>24000</b>
<b>20</b>	<b>44000</b>	<b>48000</b>	<b>16000</b>	<b>48000</b>	<b>22000</b>
<b>21</b>	<b>46000</b>	<b>51000</b>	<b>18000</b>	<b>50000</b>	<b>20000</b>
<b>22</b>	<b>47000</b>	<b>55000</b>	<b>19000</b>	<b>51000</b>	<b>20000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Car Sales Base, 2019.

## **Abstrakt**

HOFFMANN, Denis. *Komparace produktových strategií dvou vybraných podniků*. Plzeň, 2019. 97 str. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** Produktové strategie, marketingový mix, BCG matice, životní cyklus produktu.

Diplomová práce na téma „Komparace produktových strategií dvou vybraných podniků“ zpracovává produktové strategie aplikované podniky Škoda auto, a. s. a Honda Motor Co., Ltd.. Cílem práce je na základě teoretický poznatků představit a porovnat využití produktových strategií ve zvolených podnicích s následným zhodnocením a návrhy pro posílení jejich konkurenceschopnosti na trhu automobilů. Teoretická část uvádí do teorie produktových strategií a začleňuje definici marketingového mixu, jakožto úzce spjatý marketingový nástroj s produktovými strategiemi, následně definuje analýzu portfolia pomocí matice BCG a vymezuje pojem životní cyklus produktu. Praktická část je koncipována formou definování jednotlivých využívaných strategií v rámci zvolených podniků a jejich vzájemnou komparaci. Následně jsou jednotlivé produkty analyzovány formou BCG matice a vypracovány životní cykly pro sobě konkurenční produkty obou podniků. Závěrem je zpracován výhled vývoje trhu s ohledem na zvolené podniky a doporučení v rámci celkového zhodnocení.

## **Abstract**

HOFFMANN, Denis. *Comparison of product strategies of two selected companies*. Pilsen, 2019. 97 p. Master Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** Product strategies, marketing mix, BCG matrix, product life cycle.

The diploma thesis “Comparison of product strategies of two selected companies” is about product strategies applied by Škoda Auto, a.s. and Honda Motor Co., Ltd.. The aim of the thesis is to describe specific use of product strategies in selected companies with subsequent comparison and evaluation for strengthen competitiveness. The theoretical part introduces the theory of product strategies with a definition of marketing mix as a closely related marketing instrument with product strategies. Then I will define the portfolio analysis by using the BCG matrix and define the concept of the product life cycle. The practical part defining individual used strategies within the selected companies and their mutual comparison. Then the individual products are analyzed by the BCG matrix and life cycles for the competing products of both companies. In conclusion the market forecast is processed with respect to selected companies and recommendations within the overall evaluation are elaborated.