



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A. S.

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Daniela Kubánková**

*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.





# ANALYSIS OF THE MARKETING MIX IN ŠKODA AUTO A. S. COMPANY

## Bachelor thesis

*Study programme:* B6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208R085 – Business Administration

*Author:* **Daniela Kubánková**

*Supervisor:* PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



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

Jméno a příjmení: **Daniela Kubánková**  
Osobní číslo: **E12000275**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Analýza marketingového mixu ve společnosti ŠKODA AUTO  
a. s.**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Teoretická východiska pro marketingový mix
2. Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.
3. Analýza marketingového mixu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.
4. Případová studie na vytvoření cenového indexu a zákaznické výhody

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**KOTLER, P. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.**

**BÁRTA, V., L. PÁTÍK a M. POSTLER. Retail marketing. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.**

**FORET, M. Marketing v regionálním rozvoji. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 144 s. ISBN 978-80-7375-770-0.**

**PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. Marketingová komunikace: pro kombinovanou formu studia. 1. vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2010, 292 s. ISBN 978-80-87042-33-5.**

**MUELLER, B. International advertising: communicating across cultures. Belmont: Wadsworth Pub. Co., c1996, xi, 340 p. ISBN 05-341-9278-5.**

**interní materiály ŠKODA AUTO a. s.  
elektronická databáze ProQuest**

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

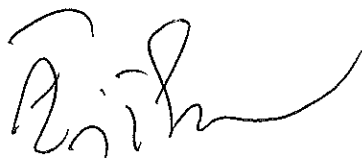
Konzultant bakalářské práce:

**Bc. Ondřej Horák**

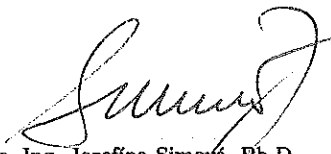
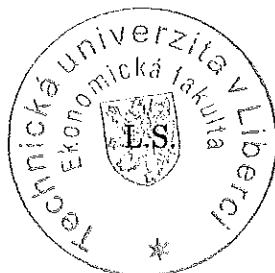
specialista plánování prodeje

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou marketingového mixu. Cílem práce je zanalyzovat všechny čtyři nástroje marketingového mixu, jak v teorii, tak i v praxi ve společnosti Škoda Auto a.s. Teoretická část práce je zaměřena na popis nástrojů marketingového mixu, možnosti jejich využití a jejich různých variant. Zaměřuje se na to, jak z pohledu výrobce docílit co největších zisků. V praktické části je pak zachycena skutečnost, jakým způsobem používá marketingový mix k dosažení svých cílů největší česká automobilka Škoda Auto a.s, kde jsem dlouholetým zaměstnancem. Výsledkem této práce je pak v závěru vytvořená vlastní zákaznická výhoda a cenový index, dle kterých se ve Škodě stanovuje cena všech jejích vozů.

**Klíčová slova:** Cena, Distribuce, Komunikace, Produkt, ŠKODA AUTO a.s., 4P

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with the issue of the marketing mix. The goal of this work is to analyse all of the four tools of the marketing mix in both theoretical and practical way, in the corporate environment of ŠKODA AUTO. The theoretical part of this work is focused on defining the tools of the marketing mix, the use of this tools and their variants. Its focus is on how to maximize the profits from the company's perspective. The practical part describes how the biggest manufacturer, for which I have worked for many years, uses the marketing mix to achieve its goals. The outcome of this thesis is a self-created customer benefit and a price index, according to which the company sets the prices for its products.

**Keywords:** Place, Price, Product, Promotion, ŠKODA AUTO a.s., 4P

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat především panu Ing. Tomáši Bevilaqua z oddělení PMV, za odbornou konzultaci a pomoc se zpracováním tématu cenové problematiky ve společnosti Škoda Auto a. s.

Také bych ráda poděkovala svému manželovi za podporu a toleranci, kterou mi při psaní mé práce věnoval.

Díky patří i mému odbornému konzultantovi Ondřeji Horákovi Bc.

A v neposlední řadě bych pak také ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady při konzultacích.

# Obsah

Prohlášení.....	4
Anotace .....	5
Poděkování.....	6
Seznam obrázků .....	9
Seznam zkratk a značek .....	10
Úvod .....	11
1 Definice marketingu .....	12
2 Marketingový mix .....	13
3 Produkt.....	15
3.1 Klasifikace výrobků a služeb .....	15
3.2 Důležité vlastnosti produktu.....	16
3.3 Vývoj nového produktu .....	18
3.4 Životní cyklus produktu .....	19
4 Distribuce .....	21
4.1 Proč užívat prostředníků .....	21
4.2 Úrovně distribučních cest.....	22
4.3 Maloobchod.....	22
4.3.1 Druhy maloobchodních prodejen.....	22
4.3.2 Rozhodování a budoucnost maloobchodu.....	23
4.4 Velkoobchod.....	24
4.4.1 Druhy velkoobchodních prodejců .....	24
4.4.2 Rozhodování a budoucnost velkoobchodu .....	25
5 Komunikace .....	26
5.1 Reklama.....	26
5.2 Podpora prodeje .....	27
5.3 Přímý marketing .....	28
5.4 Public Relations (PR).....	29
5.5 Osobní prodej .....	30
5.6 Sponzoring.....	31
5.7 Veletrhy a výstavy .....	31
6 Cena .....	32
6.1 Definice ceny.....	32



6.2 Faktory ovlivňující cenovou politiku.....	32
6.3 Metody stanovování ceny.....	33
6.4 Důležitá shrnutí.....	35
7 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	36
7.1 Historie ŠKODA AUTO a.s. ....	36
7.2 Produkt .....	37
7.2.1 Modelová řada, popis, design, životní cyklus.....	38
7.2.2 Obchodní značka a logo společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	40
7.2.3 Vývoj vozu .....	42
7.3 Distribuce ve společnosti Škoda auto a.s. ....	43
7.3.1 Dealeri a servisní partneři (maloobchod – specializované prodejny) .....	43
7.3.2 Importéři (klasický velkoobchod poskytující komplexní služby) .....	45
7.3.3 Regiony (útvary ŠA) .....	45
7.3.4 Odbyt, řízení zakázek .....	46
7.3.5 Výroba vozů.....	47
7.3.6 Škotrans .....	47
7.3.7 Předání vozu .....	48
7.4 Komunikace ve Škodě Auto a. s.....	48
7.4.1 PMK/1 oblast zabývající se Online Marketingem .....	48
7.4.2 PMK/2 oblast zabývající se reklamními předměty .....	49
7.4.3 PMK/3 Oddělení mezinárodní reklamy a prodejní literatury .....	49
7.4.4 PMK2 oblast zabývající se výstavami a eventy.....	50
7.5 Tvorba cen ve Škodě Auto a.s. ....	51
7.5.1 Metody stanovování ceny ve Škodě Auto a.s. ....	51
7.5.2 Oceňování celého vozu .....	51
7.5.3 Vlastní cenový index.....	55
7.5.4 Vlastní zákaznická výhoda .....	56
Závěr .....	58
Seznam použité literatury .....	60
Příloha č. 1 .....	61

## Seznam obrázků

Obrázek 1. - Základy marketingové koncepce.....	12
Obrázek 2. - 4P marketingového mixu .....	14
Obrázek 3. - Životní cyklus produktu.....	19
Obrázek 4. - Výroba v České Republice v roce 2014 .....	36
Obrázek 5. - První auto z Mladé Boleslavi, Voiturette A.....	37
Obrázek 6. - Atraktivní modelová řada .....	38
Obrázek 7. - Výhled, rozšíření modelové palety ŠKODA AUTO a.s.....	40
Obrázek 8. - Hodnota značky ŠKODA AUTO a.s.....	41
Obrázek 9. - Logo společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	42
Obrázek 10. - Koloběh vozu od objednání k předání.....	43
Obrázek 11. - Nová podoba showroomu .....	44
Obrázek 12. - Struktura regionů .....	46
Obrázek 13. - Reklamní předmět, klíčenka .....	49
Obrázek 14. - Konkurenční koš. modelu Škoda Superb.....	52
Obrázek 15. – Schéma jednotlivých kroků při stanovování ceny vozu .....	54
Obrázek 16. - Cenový index, porovnání modelu Škoda Super, s modelem Kia Optima .....	56

## Seznam zkratek a značek

CO <sub>2</sub>	Emise výfukových látek znečišťujících ovzduší
DSG	Manuální pětistupňová převodovka pro vozy VW
Euro NCAP	Konsorcium provádějící nárazové zkoušky automobilů
FEDMA	Evropská federace přímého a interaktivního marketingu
G-TEC	Gas Technology, vozy ŠA s plynovým pohonem
IIHF	International Ice Hockey Federation
L&K	Laurin a Klement
MQ100	Manuální pětistupňová převodovka pro malé vozy
MPI	Motor s vícebodovým vstřikováním
OOH	Out of Home
PA	Public Affairs
PEP	Organizační norma procesu vzniku nového výrobku
PMC	Oddělení ŠA, Corporate identity, teamy architektů
PMK	Oddělení ŠA, Marketingové komunikace
PMV	Oddělení ŠA, Produktového marketingu
POC	Oddělení ŠA, Řízení cen
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
RS	Sportovní verze sériového vozu ve ŠA
SOP	Zahájení sériové výroby
SUV	Sport utility vehicle
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TDI	Diesellový motor s přímým vstřikováním pro VW
TSI	Benzínový motor s přímým vstřikováním pro VW
VW	Volkswagen
WDC	World Dealer Conference
4C	Nástroje marketingového mixu z pohledu zákazníka
4P	Nástroje marketingového mixu

# Úvod

Proto, aby podnik prosperoval, měl dobré jméno na trhu, jeho výrobky byly konkurenceschopné, byly doručovány včas, v kvalitě a za cenu, kterou zákazník požaduje, je nutné řídit se určitými nástroji, které podnikům na jejich cestě za úspěchem pomáhají. Má práce se zaměřuje na tyto nástroje, tedy marketingový mix, a to hlavně z pohledu společnosti Škoda Auto, které se dlouhodobě daří prosperovat nejen na našem trhu, ale i na trhu zahraničním.

K této společnosti mám však blízko i z toho důvodu, že jsem jejím dlouholetým zaměstnancem. Již deset let ve společnosti pracuji jako specialista plánování a řízení zakázek na oddělení odbytu vozů. V první části se práce bude zabývat teoretickými otázkami marketingového mixu, tedy obecně 4P – produktem, distribucí, komunikací a cenou.

V části druhé, od kapitoly 7 se již bude práce zabývat společností samou. Co společnost nabízí svým zákazníkům, jak se prezentuje navenek, i to jak se společnost vidí sama. Popisem procesu od objednání, až po předání výrobku, v tomto případě osobního vozu konečnému spotřebiteli. Dále komunikací, ke které společnost užívá veškerých dostupných prostředků od televizní reklamy až po veletrhy a výstavy.

A v konečné fázi se podívá na problematiku stanovování cen, která je pro každý podnik vysoce střeženým, strategickým nástrojem. Jelikož mě osobně tato část marketingového mixu v průběhu psaní mé bakalářské práce obzvláště zaujala, rozhodla jsem se, že si zkusím cenu dle návodu, který mi byl v cenovém oddělení Škody poskytnut, sestavit sama. Alespoň tedy fiktivní cenu stěžejního vozu Škody SuperB a jeho porovnání s konkurencí.

Cílem práce je analyzovat marketingový mix ve společnosti Škoda Auto a.s. Výsledky práce budou konzultovány s vedením společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnou společnosti možná řešení či doporučení.

# 1 Definice marketingu

Mnoho lidí se domnívá, že Marketing je pouze o reklamu vytvářenou za účelem prodeje. Reklama i samotný prodej ale nepředstavují pojem marketing, jak by se díky médiím mohlo zdát. Reklama a prodej jsou jen dvě ze spousty funkcí marketingu. Dnešní podoba marketingu nezahrnuje už jen pojmy – přesvědčit a prodat – v dnešní době jde v marketingu především o uspokojování potřeb. Marketing se tedy snaží najít takový výrobek, pro zákazníka za přijatelnou cenu, v dostupném místě a snaží se výrobek správně propagovat tak, aby uspokojil právě neuspokojené potřeby zákazníka, čímž pak také ovlivňuje trh. (Kotler, 2004)

Definice marketing podle K. L. Kotlera, „Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ (Kotler, 2004, str. 31) Tuto definici dobře znázorňuje schéma základů marketingové koncepce, kde na sebe jednotlivé prvky základů marketingu navzájem navazují. Jde o propojení potřeb, přání a poptávky s výrobky, službami a ostatními produkty důležitými k uspokojení potřeb a přání zákazníka prostřednictvím nějakých obchodních vztahů a vazeb, což v důsledku ovlivňuje trh, který zase dále ovlivňuje poptávku... Jak je tedy popsáno i graficky znázorněno, jde o neustálý koloběh. (Kotler, 2004)



Obrázek 1. - Základy marketingové koncepce

Zdroj: KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2

## 2 Marketingový mix

Nástroje, pomocí kterých marketing ovlivňuje jednotlivé prvky marketingu, se nazývají marketingovým mixem. Historie marketingového mixu sahá do 40. let 20 století, kdy jako první přišel s pojmem „mix složek“ roku 1948 James Culliton. Některé zdroje však za otce marketingového mixu uvádí Neila H. Bordena, jenž v roce 1965 vydal článek „The Concept of the Marketing Mix“ a jako první tak použil dnešní termín marketingový mix. Originální marketingový mix Bordena, měl ale soubor 12 prvků, kterými jsou plánování výrobků, oceňování, značka, kanály distribuce, osobní prodej, reklama, propagace, balení, zobrazení, servis, fyzická manipulace a zjištění skutečností a analýzy. (Goi, 2014)

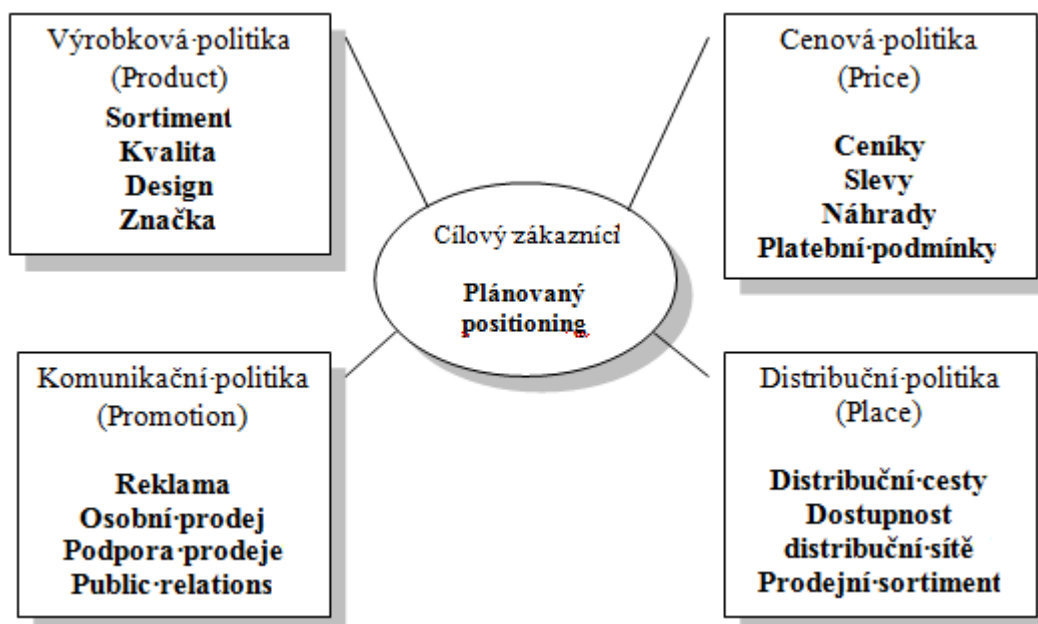
Do čtyř složek, které se používají dnes, je rozdělil až Richard Clevett. Těmito čtyřmi složkami jsou **produkt** (v anglickém jazyce - product, což je dále důležitou informací), **cena** (anglicky - price), **distribuce** (distribution) a **propagace** (promotion). Studentem již zmíněného zakladatele čtyř složek marketingu, Richarda Clevetta byl Jerry McCarthy, který nahradil slovo distribuce slovem **místo** (v anglickém jazyce – place) a zasadil se o propojení marketingových složek – product, price, place, promotion – z čehož vznikl dodnes často užívaný pojem 4P. (Bárta, Pátík, & Milan, 2009)

Popularizátorem marketingového mixu byl Philip Kotler, ve spolupráci s Jerryem McCarthym.

Podle Kotlera je marketingový mix definován jako, „*Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ (Kotler, 2004, str. 105)

Marketing je mixem nazýván právě proto, že již zmíněné složky, které se pod tímto názvem skrývají, je možné mezi sebou libovolně kombinovat a vhodně dle potřeb trhu, zákazníků a výrobků přizpůsobovat. Marketingový mix je tvořen veškerými aktivitami vytvořenými podniky tak, aby vyvolaly co největší poptávku po produktech. (Bárta, Pátík, & Milan, 2009)

..



Obrázek 2. - 4P marketingového mixu

Zdroj: KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2

#### 4P z pohledu zákazníka

Aby byl marketingový mix využíván podnikem co nejefektivněji, měl by na něj manažer marketingu nahlížet z pohledu kupujícího, ne prodávajícího. Pokud je marketingový manažer efektivní, jeho marketingový mix bude vypadat takto:

- Produkt pro něj bude představovat hodnotu, kterou má pro zákazníka.
- Cena, kolik bude muset zákazník vydat.
- Místo se stane pohodlím pro zákazníka.
- A propagace se změnila na komunikaci se zákazníkem.

Z výše uvedeného je patrné, že zákazník chce hodnotný produkt, za příznivou cenu, co nejpohodlněji a místo propagace by raději volil komunikaci. Dle toho se z podnikových 4P stávají pro zákazníka 4C.

Výrobek (Product)	→	řešení potřeby (Customer solution)
Cena (Price)	→	náklady zákazníka (Customer cost)
Místo (Place)	→	dostupnost (Convenience)
Propagace (Promotion)	→	komunikace (Communication)

(Bárta, Pátík, & Milan, 2009)

Tato práce se bude dále zabývat pouze 4P.

## 3 Produkt

Produkt je významnou, ne-li nejvýznamnější složkou marketingového mixu. Pod tímto označením se skrývá vše, čím lze uspokojit potřeby potenciálních zákazníků, jejich přání a tužby, vše co může být nabídnuto ke směně. Můžou to tedy být jak hmotné, tak nehmotné výrobky či služby, organizace, místa, myšlenky, kulturní dědictví nebo osoby a jiné. (Foret, 2013) Tato kapitola se bude dále zabývat klasifikací produktů, jejich vlastnostmi, vývojem, ale i životním cyklem produktu.

### 3.1 Klasifikace výrobků a služeb

Produkt se dělí do tří kategorií, na spotřební výrobky, průmyslové výrobky a další obchodovatelné zboží. Výrobky a služby mohou být děleny dle rozdílného způsobu jejich využití. Mohou být pořizovány kvůli vlastní spotřebě, za účelem dalšího zpracování, pokud například slouží k podnikání, anebo si lze díky nim vylepšit postavení na trhu. (Kotler, 2004)

a) Spotřební výrobky - jsou to výrobky pořizovány za účelem vlastní spotřeby kupujícího. Tato kategorie se ještě dále dělí podle způsobu, jakým zákazníci výrobky kupují a přístupu, který je při jejich prodeji uplatňován. Dělí se na rychle obrátkové zboží, neboli zboží zákazníkem denně kupované (denní tisk), zboží dlouhodobé spotřeby, u něhož zákazník hodnotí například cenu, styl nebo kvalitu (oblečení) a speciální výrobky, neboli výrobky luxusní, často drahé a obtížně dostupné (automobil značky Ferrari). (Kotler, 2004)

b) Průmyslové výrobky - od spotřebních výrobků se liší v účelu, pro který jsou pořizovány. Výrobky průmyslové jsou pořizovány za účelem dalšího zpracování nebo podnikatelské činnosti. Například pokud bude zakoupeno hnojivo na spotřebitelův vlastní trávník, jedná se o výrobek spotřební. Koupí-li si ale hnojivo na pole, které mu slouží k podnikání, jedná se o výrobek průmyslový. Průmyslové výrobky, se ještě dále dělí na materiály a součásti, vyznačující se tím, že není důležitá reklama nebo značka, jako cena a služby (přírodní, živočišné nebo zemědělské produkty a taky součástky). Dále na kapitalizovatelné položky, kam patří výrobky ve výrobě nebo podnikání dále užívané (výrobní haly, ale i roboti, výtahy, nářadí) a v poslední skupině na dodávky a služby, což jsou provozovací látky, opravárenské služby, údržba nebo poradenské služby (ředitel, právník). (Kotler, 2004)



c) Další obchodovatelné zboží - je relativně novou skupinou mezi výrobky a službami. Taktéž jako předchozí dvě skupiny může se i další obchodovatelné zboží rozdělit do několika podmnožin. Těmito podmnožinami jsou podniky a organizace, ať už ziskové či neziskové a jejich aktivity, mající za úkol vylepšení postavení společnosti na trhu (reklamní kampaně). Osoby, kam patří například kampaně na propagaci výrobku s populárními osobnostmi. V poslední době například velmi oblíbená reklama na kávovar Nespresso s Georgem Cloonem v hlavní roli. Dále místa, kdy se například státy snaží o co nejlepší propagaci svých možných turisticky atraktivních míst, aby přilákaly turisty a tím zvýšily své zisky. A ještě sem patří také myšlenky, které jsou základem marketingu, i když v tomto případě jde především o společenský marketing, jako jsou například kampaně proti alkoholu za volantem či třeba konkrétní slogan „drogám řekni NE!“.(Kotler, 2004)

Většina organizací, ale využívá ze 4P především reklamní kampaně. Jak už ale bylo popsáno na začátku, marketingový mix není složen pouze z reklamy, ale z Produktu, Ceny, Distribuce a Komunikace. Pro větší úspěch by se měly dle Kotlera společnosti zabývat i zbývajícími nástroji marketingového mixu.(Kotler, 2004)

### **3.2 Důležité vlastnosti produktu**

Tato podkapitola se věnuje důležitým vlastnostem produktu, jako jsou kvalita či design, ale také značka a balení, jeho nedílným součástí. Vlastnosti produktu jsou pro zákazníky mnohdy otázkou jejich nákupního rozhodování. Proto není na místě tyto vlastnosti výrobcem přehlížet. Každý výrobce by se měl snažit u svých výrobků o co nejvyšší kvalitu, nadčasový design či lákavé a bezpečné balení. A samozřejmě značka a její reference jsou neméně důležitou součástí vlastnosti produktu, který může změnit směr zákaznickova rozhodnutí o koupi právě tohoto výrobku. (Kotler, 2004)

a) Kvalita - pod tímto spojením se rozumí schopnost daného výrobku dostát očekávaným, předem stanoveným parametrům. Jako například spolehlivost, pevnost, trvanlivost, přesnost, funkčnost nebo dostupnost servisního centra. Dnešní podniky na kvalitu nahlíží ze strany návratnosti vynaložených nákladů. V minulosti se společnosti snažily o absolutní kvalitu svých výrobků, což spočívalo ve zlepšení jak kvality výrobku, tak i zlepšení celkového běhu společnosti ve všech jejích činnostech. Dnešní trend se ale zabývá kvalitou, tak jak jí vidí zákazník. Společnosti se tedy snaží vytvořit produkt v takové kvalitě, aby byl zákazník

spokojen a i nadále se k nákupům u společnosti vracel. Stálý zákazník by měl být pro každý podnik prioritním cílem. Úspěchy firem v budoucnu jsou spatřovány, pouze pokud budou jejich výrobky či služby kvalitní. (Kotler, 2004)

b) Design - je dalším způsobem, jak zvýšit hodnotu, kterou má výrobek pro zákazníka. Může zaručit jeho vyšší funkčnost, zlepšit vlastnosti, estetickou stránku i kvalitu samotného produktu. V České republice ve srovnání se zahraničím by mělo být samotnému designu věnováno více pozornosti. Když jsou porovnávány zahraniční a domácí výrobky, neliší se sice například v technických parametrech, kde jim Česká republika může směle konkurovat, ale zaostává většinou v otázce designu. Kdyby se design produktů zlepšil, mohly by se produkty stát na zahraničním trhu konkurenceschopnější. Pomocí designu lze kupříkladu přitáhnout pozornost zákazníků, zmenšit náklady na výrobu, vylepšit výkonnost výrobku nebo zlepšit postavení výrobku na trhu. Jedná se o vztah mezi formou a obsahem produktu. (Foret, 2013)

c) Značka - pod tímto názvem se skrývá skutečně silný marketingový nástroj, díky němuž může společnost vlastní silnou značku získat lepší výsledky, lepší postavení na trhu než společnost se stejným produktem bez silné značky za sebou. (Bárta, Pátík, & Milan, 2009)

Definice značky podle K. L. Kellera, „*Značka může být vyjádřena jménem, slovním spojením, znakovým symbolem, ztvárněním obrazem, případně kombinací všech uvedených prvků, k jejím základním funkcím patří identifikace výrobků a služeb dané firmy a diferenciací, tj. odlišení od konkurenčních firem*“, (Kotler, 2004, str. 396)

Značka se postupně vytváří, buduje, přetrvává, je to, jak je daná společnost vnímána spotřebiteli, žije pomocí jejich komunikace a předávanými zkušenostmi. Je to vlastně jakási vytvořená identita podniku.

K základním funkcím značky vycházejících z potřeby jejího vzniku, jako je funkce ochranná a rozlišovací, přibývá i efekt významnosti značky, neboli zákazník si vytváří osobní vztah k samotné značce. Se značkou se pak pojí logo, což je jejím obrazovým odrazem. Nejznámějším a nejrozšířenějším logem po celém světě je křesťanský kříž. (Bárta, Pátík, & Milan, 2009)

### 3.3 Vývoj nového produktu

Aby si firma udržela zákazníky, a tím také své postavení na trhu, je třeba, aby neustále přicházela s inovacemi stávajících produktů, či produkty úplně novými. Trh se neustále vyvíjí a mění a je potřeba, aby podniky včas reagovaly na poptávku stále náročnějších zákazníků. Jednou z možností jak přijít s novým výrobkem, je jeho vývoj v rámci společnosti samé. Aby byly nové výrobky na trhu úspěšné, je třeba důkladně projít celý proces vývoje, od shromažďování nápadů, až po komercializaci, bod po bodu.

Shromažďování nápadů a námětů je tedy první fází v mnohdy dlouhé cestě za novým výrobkem. Tato fáze spočívá v nahromadění co možná nejvíce dobrých či špatných nápadů a námětů, z kterých bude v další fázi vybráno jen několik těch nejlepších.

Jako další přichází fáze, kde se ze spousty námětů a nápadů vyčlení jen pár těch dobrých. Tato fáze se nazývá fází třídění nápadů a námětů. Další kroky ve vývoji jsou značně náročné, ať už finančně, tak i časově, proto není možné zkoušet realizovat všechny a je potřeba vybrat jen ty, které se firmě později opravdu vyplatí.

Třetím krokem je stanovení koncepce produktu a jeho testování. V tomto bodu je třeba vytvořit koncept výrobku, řádně zpracovanou verzi, kterou je možné představit spotřebitelům a zjistit jejich mínění o potenciálním produktu. Koncept může být zpracován prozatím jen například formou prezentace, obrázku či slovního popisu, ale samozřejmě čím je reálnější, tím více bude testování mezi potenciálními zákazníky spolehlivé.

Další fází je tvorba marketingové strategie. Tato fáze se dělí dále na tři části. V první je popsán konečný trh, místo, které by měl produkt na trhu zaujímat, podíl, který by měl na trhu mít a také plánovaný zisk podniku pro prvních několik období. V druhé části se marketingová strategie týká ceny výrobku jako takové, distribuce a rozpočtu na první rok. Poslední část uvádí prognózy dlouhodobého prodeje, zisku a strategii marketingového mixu.

Ekonomická analýza je dalším krokem. Zatímco předchozí fáze se zabývala produktem z hlediska čistě marketingového, tato část už analyzuje ekonomickou skutečnost a odhaduje reálnost návratnosti nákladů, odhad skutečných možných zisků a objemů prodeje.

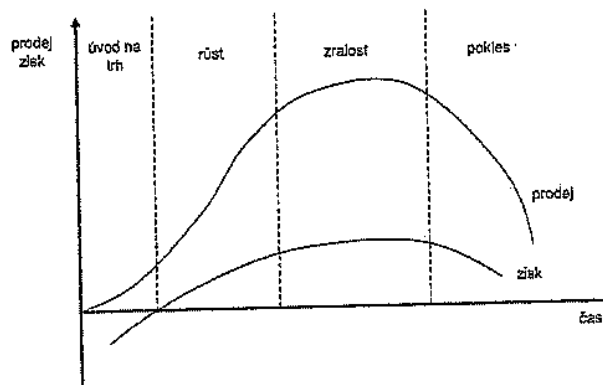
Šestým krokem je vývoj prototypu výrobku. Ve většině případů je až do této fáze nový produkt spíše na papíře či v hlavě. V této fázi však přichází jeho skutečná fyzická podoba. Zde se většinou ukáže, jestli je výrobek vůbec reálný a funkční. (Kotler, 2004)

Následuje marketingový test. Zde už je skutečný výrobek i marketingový plán testován v co nejreálnějších podmínkách. V současné době jsou některé společnosti už tak technologicky vyspělé, že své výrobky dokáží testovat dokonce i pomocí virtuální reality. (Kotler, 2004) Té se užívá například při testování ve slévárenství, kde je možné tímto způsobem simulovat proudění kovu a předejít tak prasklinám a dalším nežádoucím jevům na svých odlitcích, způsobené použitím nevhodného či svými vlastnostmi nedostačujícího materiálu k jejich výrobě. Tato metoda také hodně pomáhá při řešení konstrukčních úprav, napojení stěn nebo úplných změn odlitků. S touto metodou pracuje například Jihomoravská armaturka. (spektrum, 2014)

Poslední fází je komercializace. Tady se firma rozhoduje dle předchozích měření a poznatků, zda výrobek skutečně na trh uvede. Pokud se tak rozhodne a výrobek v očích společnosti uspěje, přichází konečné uvedení výrobku na trh. (Kotler, 2004)

### 3.4 Životní cyklus produktu

Tento cyklus představuje fáze stádia „života“ produktu. Každá z těchto fází, etap se od sebe navzájem odlišuje, ať už postavením výrobku na trhu, jeho podobou či určitým rizikem. Životní cyklus je graficky popisován pomocí S-křivky, která zobrazuje historický vývoj prodejů určitého výrobku. (Přikrylová & Jahodová, 2010)



Obrázek 3. - Životní cyklus produktu

Zdroj: ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika a řízení podniku: (pro kombinovanou formu studia)*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, 268 s., [8] s. obr. příl. ISBN 978-80-7372-667-6

Jak je na obrázku vidět, a v úvodu bylo již zmíněno, výrobek prochází za svůj život několika etapami. Etapou úvodu na trh, růstu, zralosti a nakonec poklesu.

Etapa první, úvod produktu na trh, se vyznačuje především pozvolným nárůstem objemů prodeje. V této fázi ještě kupující o novém výrobku mnohdy nevědí. Výrobek je prozatím ztrátový, nevyrovnaly se ještě náklady na jeho vývoj a počáteční výrobu a je třeba co nejvíce podpořit reklamu, aby výrobek vstoupil v povědomí trhu.

Další etapou je etapa růstu. V tomto období života výrobku strmě stoupá objem produkce a prodeje. Bohužel v této etapě začíná reagovat konkurence a začíná se měnit rostoucí tempo růstu postupně na klesající.

Přichází na řadu etapa zralosti. Je nejdelší ze všech etap životního cyklu. Na vrcholu této fáze jsou historicky největší zisky, které se ale začínají pomalu snižovat, jak klesají objemy prodeje. Tuto etapu se podniky snaží co nejdéle pozdržet a prodloužit, protože potom už bohužel přichází jen fáze poslední, a tou je fáze poklesu.

Fáze poklesu je konečnou fází v životě produktu. Prodeje začínají pozvolna či prudce klesat. Na trhu dochází k mnoha změnám, ať už se to týká technického pokroku, konkurence či zákaznickova přání. Nad podnikem visí otázka, zda výrobek vylepšit či úplně zrušit. V opačném případě už je pro podnik produktem ztrátovým a tudíž nevýhodným. (Přikrylová & Jahodová, 2010)

## 4 Distribuce

Distribuce představuje efektivní způsoby, jakými výrobce dodává své výrobky až ke konečnému zákazníkovi, ale i způsoby, kterými tyto výrobky prostřednictvím zprostředkovatelů prodává. V dnešní době je tento způsob prodeje nejčastějším způsobem na trhu. To jakou distribuční cestu firma zvolí, ovlivní všechny následující marketingová rozhodování. Budování distribučního systému trvá léta a představuje pro společnost závazek vůči mnoha nezávislým organizacím. Management musí brát v úvahu nejen dnešek, ale i budoucnost. Většinou při vytváření tohoto systému firmy spolupracují s marketingovými zprostředkovateli, kteří místo nich vytváří marketingovou cestu. (Bárta, Pátík, & Milan, 2009) Distribuční cesta je definována jako soubor organizací navzájem nezávislých a podílejících se na zajištění dostupnosti určitého výrobku přímo k zákazníkovi. (Kotler, 2004) Tato kapitola se zaměřuje na otázku, proč by měli výrobci využívat prostředníků k prodeji svých výrobků, na to navazuje přímá a nepřímá úroveň distribučních cest a na závěr vysvětlení pojmů maloobchod a velkoobchod.

### 4.1 Proč užívat prostředníků

Přestože pro výrobce představuje nevýhodu nemožnost kontroly prodeje svých výrobků cílovému spotřebiteli, přesto má tento systém pro něho více výhod. Tyto výhody jsou spatřovány ve větší efektivnosti jak v dostupnosti výrobků pro zákazníka, tak především v efektivnosti prodejů samotných. Výrobci využívají zkušenosti, kontaktů a specializace svých distributorů. Distributor také snižuje úsilí a tím i náklady, které musí pro prodej svých výrobků vynaložit výrobce, ale také spotřebitel na to, aby si daný výrobek zakoupil. Výrobce vyrábí povětšinou úzký sortiment svého zboží, kdežto zákazník požaduje sortiment široký. Při využití distribuční cesty prostředníci (distributoři) kupují od různých výrobců velká množství výrobků a dále dle požadavků samotného spotřebitele nabízí sortiment široký. Pro trh mají tedy prostředníci prodeje významnou roli ve vyrovnávání poptávky a nabídky. (Kotler, 2004)

## 4.2 Úrovně distribučních cest

Všichni účastníci podílející se na distribuci představují další úroveň distribuční cesty, přičemž tato cesta vždy začíná u výrobce a končí u spotřebitele. Distribuční cestu rozeznáváme přímou a nepřímou. Přímá cesta je bez využití jakýchkoli prostředníků, rovnou k zákazníkovi, kdežto nepřímá využívá jednoho i více prostředníků. (Kotler, 2004)

Přímá cesta:           Výrobce           →           Spotřebitel

Nepřímá cesta:       Výrobce           →           Kupující firma

## 4.3 Maloobchod

Maloobchodem se rozumí souhrn činností, které souvisí s přímým prodejem konečnému spotřebiteli za účelem osobního, ne obchodního využití. Maloobchodem se zabývají i mnozí výrobci či velkoobchodníci, většinou však takové prodeje probíhají prostřednictvím maloobchodních prodejců neboli společností, jejichž příjem je tvořen z větší části právě maloobchodní činností. Prodej se převážně uskutečňuje v maloobchodních prodejnách, v dnešní době se ale rychle rozvíjí i prodej mimo ně. (Kotler, 2004)

### 4.3.1 Druhy maloobchodních prodejen

Maloobchodních prodejen je spousta a neustále jsou zaznamenávány nové druhy. Typy prodejen se dělí dle různých hledisek, podle hloubky a šířky výrobní řady, kterou nabízí, nebo podle poskytovaných služeb, podle ceny atd. Nejdůležitější typy maloobchodních prodejen a jejich specifika jsou:

- Specializované prodejny – nabízí úzkou výrobní řadu, ale široký sortiment.
- Obchodní domy – nabízí širokou výrobní řadu, jsou vedeny specializovaným manažerem.
- Supermarkety – zboží prodávané ve velkém množství, při nízkých nákladech a vysokých maržích. Nejčastěji se vyskytující typ maloobchodní prodejny u nás.
- Obchody se smíšeným zbožím – tzv. koloniály, což jsou malé prodejny, s dlouhou otevírací dobou a nabídkou rychloobrátkového zboží běžné potřeby.

- Obchodní supercentra – obrovská centra nabízející široký sortiment jak potravinářských, tak nepotravinářských výrobků a služeb.
- Diskontní prodejny – prodejny s vysokým obratem zboží, prodávající za nižší ceny, bohužel i s nižší marží.
- Obchody se zbožím za zvýhodněné ceny – tyto obchody nakupují zboží za ještě nižší než velkoobchody a mohou si dovolit ještě nižší ceny než většina maloobchodů. Tyto obchody existují ve třech různých podobách, a to jako nezávislé obchody se zbožím za zvýhodněnou cenu, prodejny výrobce nebo klubové prodejny.

Spousta maloobchodních prodejen je v soukromém vlastnictví. Dnes však roste i počet maloobchodů, které se shlukují do určité formy organizace. Takovými základními druhy organizací jsou firemní obchodní řetězce, což jsou dva a více společně řízených obchodů provádějících stejnou nákupní činnost a jsou ve společném vlastnictví. Jako další jsou dobrovolná sdružení maloobchodních firem, což je síť nezávislých prodejců, která zaštiťuje velkoobchod a má stejný systém prodeje. Maloobchodní družstvo je pak taktéž síť na sobě nezávislých prodejců spojující se ke společné velkoobchodní činnosti jako společnému vlastnictví, provádějící jednotnou propagační činnost i merchandising. Další možností jsou franšizingové organizace založené na smluvním vztahu výrobce či velkoobchodu jako poskytovatele a nezávislým nabyvatelem franšízy, jež získávají právo řídit jednotku takového řetězce za úplat. A jako poslední druh můžeme uvést maloobchodní konglomeráty, což jsou firmy kombinující různé druhy maloobchodů v rámci jednoho společného vlastnictví. (Kotler, 2004)

### **4.3.2 Rozhodování a budoucnost maloobchodu**

Rozhodování v oblasti marketingu, která musí maloobchodní prodejci udělat, se vztahují především na cílové trhy a umístění výrobku na něm, nabízeném sortimentu, cen, komunikace a lokace samotné prodejny. To všechno jsou zásadní rozhodnutí, kterými maloobchodník ovlivní budoucí vývoj svého obchodu, mezi už tak obrovskou konkurencí, která na současném trhu vládne. Většina maloobchodních prodejců tak na začátku svého podnikání přichází s nízkými cenami, nízkou marží, ale také nevysokou úrovní prodeje svého zboží, což vede k častým úspěchům mezi již zavedenou konkurencí. Prodejci však postupně vylepšují prodejny a vůbec celkovou úroveň prodeje a opět jejich náklady a ceny rostou. (Kotler, 2004)



## 4.4 Velkoobchod

Činnost velkoobchodu spočívá v prodeji výrobků a služeb všem, kdo kupují s úmyslem dalšího prodeje či pro vlastní podnikání. Velkoobchody většinou koupí zboží od výrobce a dále ho prodávají maloobchodům, jiným společnostem či jiným velkoobchodům. (Kotler, 2004)

### 4.4.1 Druhy velkoobchodních prodejců

Velkoobchody se dělí na tři hlavní části, a to na klasické velkoobchodní společnosti, na zprostředkovatele a obchodní zástupce a na nákupní a prodejní pobočky a kanceláře výrobních společností. Tyto tři části se pak dále dělí na další typy:

a) Klasické velkoobchodní společnosti - tato skupina zahrnuje jednak *subjekty poskytující komplexní služby*, které nabízí širokou paletu služeb, jako například provozují sklady, odesílají zásilky, poskytují poradenské služby i úvěrové platební podmínky. Do této kategorie se řadí velkoobchodní firmy a průmyslové velkoobchodní firmy. Další částí klasických velkoobchodních společností jsou *subjekty poskytující vybrané služby* nabízející jen určitou, omezenou paletu služeb, jako například velkoobchodní prodejny cash and carry nabízející jen malý výběr rychloobrátkového zboží za hotové nebo truck wholesalers, společnosti zaměřující se na prodej zboží s obvykle omezenou dobou trvanlivosti. Dále pak drop shippers, zajišťující dodávku zboží, zboží neskladují a rackjobbers, kteří dodávají povětšinou zboží nepotravinářského charakteru, spočívající v zajišťování nakládky a dopravu například kosmetiky, hraček, počítačů atd. Do této skupiny pak dále patří ještě také *družstevní velkoobchodní společnosti*, které jsou v majetku zemědělských družstev. Starají se o prodej výrobků, které dodávají jednotlivé malé místní farmy. A poslední částí jsou *zásilkové velkoobchodní společnosti*, zabývající se prodejem přes katalog do maloobchodů a jiných průmyslových podniků. Tato forma prodeje nemá ani vlastní prodejce. Objednané zboží z katalogu dále jen posílají poštou. (Kotler, 2004)

b) Zprostředkovatelé a obchodní zástupci- tato skupina představuje prodejce usnadňující prodejní a nákupní operace odměnou za provizi z uskutečněných prodejů. Nic sami za sebe nenakupují. Dále se tito prodejci dělí buď podle oboru, na který se zaměřují či typu jejich odběratelů. Můžou být tedy rozčleněni na *brokery*, kteří pomáhají pouze s uskutečňováním prodeje jako takového, neřeší co je jeho předmětem ani cenu, jen pomáhají s formalitami

okolo prodejtů. Na *agenty* neboli obchodní zástupce, kteří se zabývají stejným obchodem jako brokeri, ale v jejich případech se jedná o dlouhodobější spolupráci. Dále *zástupce výrobních společností* zastupující dvě a více společností produkujících sortiment na sebe navzájem navazujících výrobků. *Prodejní zástupce*, kteří přímo zastupují prodejní oddělení společnosti, která si je najala. *Nákupčí* pomáhající s veškerým servisem, kolem nákupu zboží pro tu danou firmu, a to včetně vyjednání co nejlepších cenových podmínek. A jako poslední *komisionářský prodej*, který se stará o realizaci prodejtů zboží, většinou s krátkodobou spoluprací. (Kotler, 2004)

c) Nákupní a prodejní pobočky a kanceláře výrobních firem - v tomto případě jsou jak prodeje tak nákupy zajišťovány vlastními prostředky kupujících a prodávajících společností. Můžeme je rozdělit do dvou částí, na *prodejní pobočky a kanceláře*, zakládány za účelem zlepšení kontroly nad prodejem, nabídkou i komunikací se zákazníkem. A na *nákupní kanceláře*, které se svou činností podobají brokerům či agentům, ale jsou skutečnou částí společnosti, ne pouze najatou silou na určitou dobu. (Kotler, 2004)

#### **4.4.2 Rozhodování a budoucnost velkoobchodu**

Z důvodu rostoucích tlaků konkurentů posledních let, ať už z důvodu náročnějších zákazníků či nově objevených technologických pokroků, musí velkoobchodníci neustále zdokonalovat svá marketingová rozhodnutí, zrovna tak jako prodejci v maloobchodech. Zatímco maloobchodníci se snaží využívat všech 4P v rámci svého marketingového rozhodování, velkoobchodníci více využívají strategie cen a produktu a částečně pozapomínají na komunikaci a distribuci (zejména lokaci svých prodejen, automatizaci skladů...). V tom je právě spatřován jejich budoucí rozvoj a úspěch. Ty, co na tomto poli nevyvinou větší úsilí a neposílí ani propagaci, ani se nepokusí o zlepšení služeb v oblasti distribuce, se brzy ocitnou v prachu své již tak silné konkurence. (Kotler, 2004)

## 5 Komunikace

Ročně přibývá na celosvětovém trhu tisíce výrobků, proto je důležité, aby se výrobek na tomto trhu co nejlépe umístil, odlišil a zaujal zákazníka. K tomu, aby se firmě podařilo co nejlépe na už tak přeplněném trhu prorazit, používá takzvaný komunikační mix. Komunikační mix je součástí mixu marketingového, jako jedno ze 4P. Komunikační mix se dále skládá z několika nástrojů, a těmi jsou reklama, podpora prodeje, přímý marketing, Public Relations, známý většinou jen pod zkratkou PR, osobní prodej, sponzoring a v neposlední řadě i veletrhy a výstavy. Každá z těchto částí představuje určitou strategii, jak propagovat daný výrobek, a to dvěma možnými formami, buď osobní či neosobní. Následující kapitoly se budou jednotlivými nástroji zabývat podrobněji. (Žižka & Maršíková, 2010)

### 5.1 Reklama

Definice reklamy podle Z. Švandové: „*Reklama je placená neosobní komunikace prostřednictvím masových médií*“ (Švandová, 2002, str. 57). Jedná se o formu neosobní komunikace, při které firmy za pomoci médií oslovují zákazníky s úmyslem informovat o produktu a zároveň je přesvědčit o vhodnosti jeho koupě. Dle historie byly první známky reklamy zaznamenány ještě před existencí směnného obchodu. Nejstarší reklamou přitom byla reklama ústní, kdy vyvolávači na trzích chtěli prodat co nejvíce. V polovině 17. století se pak objevuje pravidelná inzerce v tištěné podobě. Postupně se vyvinula až do dnešní podoby, kdy se podniky snaží výzkumem cílových trhů a výběrem určitých médií docílit co nejefektivnějšího oslovení svých zákazníků.

Cílem reklamy je informovat zákazníka, připomenout, přesvědčit ho, naučit ho zaujmout pozitivní postoj k propagovanému výrobku. Účinná reklama může v zákazníkovi posílit to, jak vnímá kvalitu výrobku i firmu samou. Reklama chce zvýšit pravděpodobnost, že se zákazník rozhodne pro koupi právě tohoto výrobku. Jejím cílem by mělo být také zvyšování obrátu té společnosti, která svůj výrobek tímto způsobem propaguje. Výsledkem všeho tohoto snažení je věrný spotřebitel, který u této společnosti často opakuje své nákupy, čímž si podnik zvyšuje zisky a zachovává své postavení na trhu.

Reklama se dělí na výrobovou, zaměřující se na určitý produkt, nebo korporátní, která podporuje určitou myšlenku, organizaci, místo nebo koncepci. Reklama však může být dělena ještě podle cíle sdělení do tří kategorií na *informační* reklamu, která se používá u nového výrobku. Používá se ve fázi, kdy je výrobek na trh zaváděn, jako informaci o výrobku, který je na trhu dosud neznámý. Dále *přesvědčovací* reklama, snaží se prohloubit zájem zákazníků, používá se ve fázi růstu či začáteční fázi zralosti výrobku. A poslední *připomínková* reklama, která se snaží navázat na kategorie předchozí a má za úkol zachovat výrobek ve vědomí zákazníků. Je užívána ve fázi zralosti a poklesu.

Výběr média, které bude použito pro přenos reklamy, je nejdůležitější rozhodnutí ve strategii reklamy. Při rozhodování by měl být důležitý výzkum jak trhu, tak cílů, kterých chce firma dosáhnout. Tato rozhodování bohužel často omezuje finanční stránka věci. Reklamní média se dělí na elektronická a klasická. Do elektronických patří rozhlas, televize, internet nebo kino, a do klasických, noviny, časopisy, indoor a outdoor média a potom ještě stojí samostatně Direct Mail. Každé z těchto médií má své výhody i nevýhody a společnosti musí opravdu dobře uvážit, které si pro propagaci svého výrobku vyberou. Neúčinná reklama může být i mnohdy pro firmu fatální chybou. (Žižka & Maršíková, 2010)

## 5.2 Podpora prodeje

Definice podpory prodeje podle Z. Švandové: „*Podpora prodeje je soubor marketingových aktivit ve formě krátkodobých stimulů pro povzbuzení nákupu produktu, podporu nákupního chování*“ (Švandová, 2002, str. 73). Podpora prodeje spadá do neosobní formy komunikace. Od reklamy se liší tím, že se snaží podpořit konkrétní a jednoznačnou motivaci a zákazníka postrčit ke koupi. Je možné sem zařadit například účasti na předvádění produktů, ochutnávkách, prémie, vzorky, kupony, soutěže a další nepravidelné akce. Podle skupiny na které se podpora prodeje zaměřuje, lze rozlišit podporu prodeje spotřební, obchodní a podporu obchodního personálu.

Spotřební podpora prodeje - využívá řadu metod a nástrojů, jako například podpor na místě prodeje, kde působí na zákazníka ve chvíli, kdy se rozhoduje, zda výrobek koupí či nikoli. Je to jedna z možností, jak detailněji může firma informovat zákazníka o kvalitách výrobku a výhodách, které z jeho koupě pramení (sleva, body pro stálé zákazníky atd.). Dalším nástrojem může být i vystavování a předvádění produktu, často doplněno třeba vzorky či

ochutnávkou zdarma. Jedním z propracovaných nástrojů je i merchandising, což představuje způsob prezentace výrobků v regálech obchodů, snaží se podnítit sluchové, vizuální či čichové vnímání zákazníka. Dále se sem řadí i dárkové předměty, vzorky, prémie, kupóny, odměny za věrnost, soutěže, obchodní známky, nákupní slevy nebo vyzkoušení zboží zdarma.

Obchodní podpora prodeje a podpora prodeje obchodního personálu - jedná se o podpoření prodeje, ale ne u koncového spotřebitele, ale naopak u obchodních mezičlánků či prodejního personálu. Při podpoře prodeje obchodních mezičlánků se výrobce snaží motivovat právě ty mezičlánky, jako třeba maloobchody, k větším objednávkám, větší propagaci, snaží se je stimulovat k větší aktivitě. Při podpoře prodeje obchodního personálu je snaha výrobců motivovat přímo personál, který produkt prodává. V poslední době význam podpory prodeje výrazně stoupá a opět je velice důležité pečlivě definovat cíle, jakých má propagace produktu touto formou dosahovat, aby byla účinnou. (Žižka & Maršíková, 2010)

### 5.3 Přímý marketing

Definice přímého marketingu podle Z. Švandové: „*Přímý marketing je interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě*“ (Švandová, 2002, str. 96). Představuje komunikaci adresovanou přímo na individuální zákazníky. Snaží se o okamžitou reakci, odezvu. Jde tedy o přímý kontakt s koncovými zákazníky bez distribučního mezičlánku. Jako příklad lze uvést zasílání katalogů do spotřebitelovy schránky. Tento nástroj komunikačního mixu má mnoho výhod, jak pro zákazníka, tak pro prodávajícího. Výhodou pro zákazníka může být třeba rychlost nákupu, zachování soukromí, pohodlí. Pro prodávajícího pak například přesné zacílení, vybudování dlouhodobých vztahů se zákazníky, úspěšnost prodeje a jiné.

Nástroje přímého marketingu - přímý marketing se dá dále dělit z různých hledisek. V tomto případě se přímý marketing dělí, dle Evropské federace přímého a interaktivního marketingu (značeného pod zkratkou FEDMA), do čtyř skupin, a to na direct mail, telemarketing, online marketing a reklamu s přímou odezvou.

a) Direct mail je zásilka adresovaná přímo v písemné podobě s obchodním charakterem a informací, která navádí zákazníka ke koupi. Výhodou je vysoká pestrost a variabilita forem direct mailu. Jako příklad lze uvést pohlednice, odpovědní karty, letáky, brožury, katalogy a další.

b) Telemarketing je skupinou přímého marketingu využívající komunikace jako prostředku mezi spotřebitelem a prodejcem, komunikace přes telefon. Významným prostředkem pro telemarketing jsou call centra.

c) Online marketing je poslední skupinou využívající jako prostředek ke komunikaci elektronická zařízení, ať už mobilní telefon či internet. Jedná se o formu přímého marketingu, která se nejrychleji rozvíjí.

d) Reklama s přímou odezvou využívá pro komunikaci masových médií. Je to reklamní sdělení pomocí televize, rozhlasu či tisku, očekávající přímou reakci zákazníka, například přes telefon, kdy v reklamě obvykle zaznívá „zavolejte ihned“ a podobně. Jako nejznámější příklad lze uvést třeba teleshopping. (Žižka & Maršíková, 2010)

## 5.4 Public Relations (PR)

Definice PR podle Z. Švandové: „PR zahrnuje záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi podnikem a „veřejností““ (Švandová, 2002, str. 57). Public Relations v překladu znamená vztahy s veřejností. Jde o řízenou komunikaci vázanou na veřejnost za účelem ovlivnit veřejné mínění, vystavět pro společnost dobré jméno, vytvořit pozitivní obraz o společnosti. PR by mělo zajistit šíření jednotného vnímání firmy. Význam tohoto prvku nástroje komunikačního mixu neustále sílí. Na veřejné mínění nástroje PR působí tím, že veřejnosti poskytují co nejpřesvědčivější racionální informace. PR by mělo být funkcí managementu každé firmy. V období, kdy firma řeší krizovou situaci, je nezastupitelným pomocníkem na poli minimalizace negativního vnímání společnosti. Jednou z nevýhod je složitá obtížnost měření účinnosti tohoto nástroje. Součástí PR je i pozitivní publicita, což lze chápat jako neosobní poptávku po produktu pomocí bezplatného zařazení sdělení ve sdělovacích prostředcích. Jedná se o takzvanou informační složku PR. Náklady na propagaci jsou oproti ostatním nástrojům komunikačního mixu minimální.

- Cílové skupiny PR - základem pro účinnou aplikaci každého z nástrojů je znalost cílové skupiny, v tomto případě té části veřejnosti, na kterou má PR zapůsobit. Veřejnost se dá rozdělit na dvě skupiny, interní veřejnost, kam patří zaměstnanci dané firmy a na externí veřejnost, kam můžeme zařadit všechny, kdo stojí mimo danou firmu. Přesné stanovení určení všech cílových skupin je pro firmu klíčovým krokem pro sestavení správné

komunikační strategie, kterou je pak ještě potřeba podpořit aktivní komunikací mezi firmou a veřejností.

- Event marketing - jedním z prostředků aktivní komunikace mezi firmou a veřejností je organizování událostí neboli event marketing. Jde o akce pořádané firmou za účelem podpoření image firmy či jejích produktů v očích veřejnosti. Většinou jsou užívány emoce a neopakovatelné zážitky s cílem upoutat pozornost a dosáhnout většího zájmu veřejnosti.
- Public Affairs - jde o systém, pomocí něhož společnosti komunikují s veřejnými institucemi a veřejným sektorem. Nástroje, kterých PA používá, nejsou omezeny jen na tiskové zprávy, konference nebo organizování událostí, ale používá hlavně komunikace interpersonální, odbornou diskusi, výměnu informací, informační monitoring, právní analýzy nebo lobbying a další. Rozsah aktivit Public Affairs je široký a jde často o velice citlivé informace sloužící pouze k rozhodování určitým osobám, nikoli k medializaci. (Žižka & Maršíková, 2010)

## 5.5 Osobní prodej

Definice osobního prodeje podle Z. Švandové: „*Osobní prodej – interpersonální ovlivňovací proces prezentace produktu prodávajícím v přímém kontakt s kupujícím*“ (Švandová, 2002, str. 47). V tomto případě jde o prodej, kdy je prodávající s kupujícím přímo v kontaktu. Tento prodej zahrnuje jak mezifirmní obchod, průmyslový prodej, prodej do distribuční sítě, tak prodej konečným spotřebitelům. Většinou se takový prodej děje tváří v tvář, ale může být realizován i elektronicky, či telefonicky. Tento druh prodeje je na rozdíl od reklamy provozován interaktivně, tedy s možností reakce jak prodávajícího, tak kupujícího, kdy mohou společně a snáze diskutovat problémy a překonávat obtíže vedoucí k jinak neuskutečněným obchodům. Další odlišností je možnost podobu sdělení v průběhu prodeje dle potřeby přizpůsobovat. Samozřejmě vše závisí na šikovnosti dobrého obchodníka. Aby nebyla uvedena jen pozitiva, tento druh prodeje má i svá negativa. Například nemá velký dosah oproti reklamě, která působí na široké masy a jako další lze uvést třeba problém vedoucích prodeje kontrolovat samotná sdělení jednotlivých prodejců. (Žižka & Maršíková, 2010)

## 5.6 Sponzoring

Sponzoring je obchodním vztahem, kdy na jedné straně stojí poskytovatel, ať financí, služeb či výrobků a na straně druhé jedinci či organizace nabízející určitá práva, které lze komerčně využít. Lze tedy říct, že jde o poskytování prostředků výměnou za předem domluvenou protislužbu. Sponzor, poskytující prostředky, očekává nějaký marketingový přínos. Často jde o kombinaci využití sponzoringu jako marketingového prostředku (například zvýšení prodeje či budování image), tak jako podpoření komunikačních cílů podniku (podpoření obchodních vztahů nebo odlišení se od konkurentů). Sponzoring je úzce spjat s event marketingem. Často je možné setkat se, se sponzorovanými akcemi, které mají vyvolat pozitivní vnímání produktu či společnosti sponzora. Například společnost Škoda Auto a.s. sponzoruje Národní hokejový tým, při jehož zápasech jsou přímo u kluziště vystavovány vozy této společnosti. V tomto ohledu je možné i sponzoring dělit na různé druhy. Jen pro příklad lze uvést již zmíněný sportovní sponzoring, existuje ale také kulturní, společenský, ekologický, vědecký a další. Se sponzoringem také přichází spousta benefitů, ať už od zaručení pozornosti médií počínaje, až po možnosti propagace samotných produktů přímo v prostorách konané akce konče. (Žižka & Maršíková, 2010)

## 5.7 Veletrhy a výstavy

Neméně významnou a nejstarší částí komunikačního mixu je pořádání veletrhů a výstav. Jde převážně o časově omezené akce s dobrým zacílením, kde ne jeden vystavovatel může prezentovat své produkty v rámci odborného odvětví či určité kategorie, do které právě jeho produkt spadá. Důležitým rozdílem, oproti ostatním nástrojům, je přímý kontakt potenciálních zákazníků přímo s vystavovaným produktem. Na tomto poli nedochází jen k prodeji výrobků, ale i navazování důležitých kontaktů, možnostem budoucích spoluprací, či rovnou ke kontrakčním činnostem. Veletrhy a výstavy jsou též místem, kde mnohdy probíhá představování novinek či inovací stávajících a známých produktů. Samotný pojem veletrh a výstava se od sebe částečně liší. Veletrh je akce ekonomicky zaměřená, jsou zde vystavovány reálné produkty, které je možné buď objednat, nebo koupit. Výstavu lze chápat jako akci ne přímo komerční, s určitým zaměřením. I mezi určováním pojmů, zda je konaná akce veletrhem nebo výstavou, ale existuje pár výjimek. Určitě jsou ale jak veletrh, tak výstava významnými nástroji, pomocí nichž každá firma může budovat image, a tím upevňovat své postavení na trhu. (Žižka & Maršíková, 2010)



## 6 Cena

Jedinou součástí marketingového mixu, která přináší podniku zisk, je cena. Ostatní části, vytvářejí pouze náklady. A oproti ostatním složkám ji lze také snadno měnit. Stanovení správné ceny je složitým procesem, který ovlivňuje řada faktorů. Ty ovlivňují cenu ne jen při jejím sestavování, ale po celou dobu životnosti produktu. Tato kapitola se tedy bude zaměřovat na tyto faktory a budou zde uvedeny způsoby, jakými se cena stanovuje. (Kotler, 2004)

### 6.1 Definice ceny

Definice ceny podle K. L. Kotlera, „*Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu. Je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.*“ (Kotler, 2004, str. 483)

Správné určení ceny je pro podnik jedním z nejdůležitějších a nejdůležitějších kroků. Při sestavování cen se často hodně chybuje. Nejčastější chybou přitom je to, že podniky sledují své náklady na místo potenciálních zákazníků a reakcí trhu. Častou chybou je i stanovení ceny bez ohledu na ostatní marketingové složky, životní cyklus výrobku či změnu z domácího na zahraniční trh. (Foret, 2013)

### 6.2 Faktory ovlivňující cenovou politiku

Faktorů, které ovlivňují cenovou politiku, je několik. V první řadě cenu ovlivňují, náklady na výrobu a distribuci výrobků. Například dle dlouhodobého pozorování bylo prokázáno, že při zdvojnásobení variability určitého výrobku, má za následek růst jednotkových nákladů až o 20 – 25 % a naopak, při zdvojnásobení objemu produkce jednotkové náklady o 15 – 25 % klesají. Cílový trh je také jedním z faktorů, který ovlivňuje stanovení ceny. Je to způsobeno tím, že je cílový trh rozdělen na několik segmentů, v kterých existují rozdíly mezi zákazníky. Existuje zde určitá diferenciací jak výrobků, zákazníků, tak i cen. Hodnota výrobku tak, jak jí vnímá zákazník, se odvíjí od komerční kvality, což je i prestiž či pověst výrobku. Ne jen charakteristika či jiné technické parametry. Čím vyšší je kvalita komerční, tím více je

i zákazník ochoten za výrobek zaplatit. Reakce konkurence je také jedním z faktorů ovlivňujících stanovení ceny. To v tomto případě závisí také na typu tržní struktury, kde se podnik pohybuje. Podniky potřebují vědět, jak bude reagovat konkurence na změnu ceny. (Přikrylová & Jahodová, 2010)

Dalším faktorem je typ zvolené cenové strategie. Existují tři cenové strategie:

a) Strategie sbírání smetany, která spočívá ve stanovení co nejvyšší ceny a v krátkém čase tak podnik hodně vydělá. Většinou se toto uplatňuje u módních či značkových výrobků. Po čase pak cena klesá a nasycují se i další segmenty trhu. Jako příklad je možné uvést značkové oblečení, kdy z počátku jsou ceny astronomicky vysoké a s novou kolekcí cena té staré většinou o více jak polovinu klesá.

b) Strategie prestižních cen počítá s nastavením vysoké ceny a její zachování po celou dobu životnosti výrobku. Tato strategie je privilegiem především luxusního zboží. V tomto případě lze uvést luxusní automobily či šperky, které si svou cenu drží stále. Snížení ceny by znamenalo ztrátu celkové image či prestiže značky.

c) Pronikání neboli cenová penetrace je třetí možnou strategií spočívající ve stanovení nízkých cen jako prostředku pro získání vysokého podílu na trhu. Toto se používá u výrobků, které s rostoucím objemem produkce snižují vlastní výrobní náklady. Tato strategie se většinou používá například na trhu nově přichozích výrobců, které zákazník ještě nezná a kdy společnost potřebuje zaujmout zákazníka. Trh musí být ale v tomto segmentu citlivý na cenu a výrobce musí být schopný nízké ceny díky snižujícím se výrobním nákladům v budoucnu zachovat. (Přikrylová & Jahodová, 2010)

### **6.3 Metody stanovování ceny**

Pro zákazníka je obvykle cena velice důležitá. Díky ní může obchodník nejjednodušeji a nejúčinněji ovlivnit odbyt svých výrobků. Tvorba ceny se rozdělí na dvě skupiny, a to na skupinu, kde cena vychází z nabídky a skupinu, kde cena vychází naopak z poptávky. Do skupiny tvorby cen z hlediska nabídky spadá nákladově orientovaná cena a cena požadovaná. Do skupiny poptávkové lze zařadit tvorbu cen na základě vnímané hodnoty, ceny vycházející z ceny konkurence a cenu psychologickou.

a) Nákladově orientovaná cena - v případě nákladově orientované ceny se jedná o cenu produktu stanovenou tak, že se propočítají náklady vztahující se k tomuto produktu a k nim se přičte zisková přírážka. Nákladově orientovaná tvorba ceny je mezi výrobci nejčastěji používanou metodou. Je potřeba však co nej přesněji kalkulovat náklady na jednotku produktu.

b) Požadovaná cena - požadovaná cena se zakládá na předem požadované návratnosti, od čehož je pak cena odvozena. Vypočítáváme ji jako podíl zisku k nákladům (4.1) nebo obratu (4.2). Vzorce (4.1) a (4.2) vypadají následovně:

Rentabilita nákladová  $R_N = \frac{V-N}{N}$  kde V = výnosy a N = náklady (4.1)

nebo

Rentabilita obratová  $R_N = \frac{V-N}{X}$  kde X = obrat (4.2)

Tato metoda má však úskalí a to v tom, že je třeba co nej přesněji odhadnout budoucí prodeje. Je proto vhodný především pro podniky s pevnou, stabilní pozicí na trhu.

c) Cena na základě vnímané hodnoty - cena na základě vnímané hodnoty zákazníkem vzniká podle předchozího průzkumu trhu. V rámci průzkumu trhu se zjišťuje zejména očekávaná cena, testuje se cena na cenové stupnici nebo se stanovuje cenový práh, tak jak to vidí potenciální zákazník.

d) Cena vycházející z ceny konkurence - takovou cenu prodejce stanovuje pomocí aritmetického průměru, který udělá z cen stejných či podobných výrobků, které nabízí konkurence. Tato cena na trhu není ani příliš nízká, ani příliš vysoká. S touto metodou pracují převážně trhovci, prodávající třeba ovoce a zeleninu.

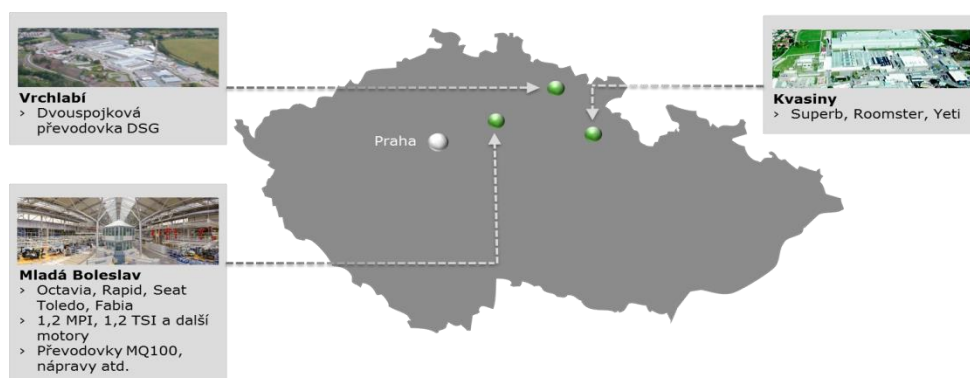
e) Psychologická cena - první, kdo přišel s psychologicky stanovovanou cenou, byl Tomáš Baťa. Jde o emotivně stanovenou cenu, kdy na zákazníka pozitivněji působí například cena 199,- než 200,-, což v podobě devítek na psychiku člověka působí pozitivněji. (Bárta, Pátík, & Milan, 2009)

## 6.4 Shrnutí

Na závěr kapitoly o cenách je třeba připomenout také to, že cena a její hodnota není špatná nebo dobrá. Pro určitého zákazníka je spíše nedostupná či dostupná. Soubor všech parametrů produktu dává určitou, zákazníkem vnímanou hodnotu, které by měla i správně stanovená cena odpovídat. Na změnu ceny u konkurence by měla každá společnost včas a správně reagovat, tak aby její výrobky byly stále na trhu žádoucí. Společnost přitom ale musí dbát určitých pravidel, na která nesmí zapomínat, aby se nedostala do rozporu se zákonem. Musí se vyvarovat především cenovým dohodám s konkurenty, diktování cen spotřebitelům, klamným cenám, cenové diskriminaci a jiným, neméně závažným, zákonem zakázaným činnostem. (Foret, 2013)

## 7 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Škoda Auto a.s. je automobilovou výrobní společností s dlouholetou historií. Je největším průmyslovým podnikem v České Republice. V dnešní podobě patří, od roku 1991, do koncernu Volkswagen Group. Statutárním orgánem je představenstvo společnosti, tvořeno sedmi členy. Sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, kde byla v roce 1895 společnost založena. Avšak ŠA má ještě výrobní závody v dalších sedmi zemích po celém světě, je zastoupena na více než sto trzích, v pěti světadílech. Podnik má rozsáhlou výkonnou síť prodejních a servisních partnerů, kterých je zhruba 5.400. Ve společnosti ŠA pracuje dnes něco kolem 26.500 zaměstnanců, což vyžaduje širokou členitost managementu. Společnost nevyrobí pouze osobní automobily. Vyrábí také některé komponenty, jako jsou dvojspojková převodovka DSG, 1.2 MPI, 1.2 TSI a další motory, převodovky MQ100, nápravy a další. (Škoda Auto)



Obrázek 4. - Výroba v České Republice v roce 2014

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

### 7.1 Historie ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠA patří k nejstarším výrobcům automobilů na světě. V roce 1895 začali mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement společně s výrobou jízdních kol pod značkou Slavia. Z jízdního kola, poháněného motorem, vyvinuli jeden z prvních motocyklů se značkou L&K (Laurin& Klement), a to již v roce 1899. Následně roku 1905 vznikl první automobil taktéž pod značkou L&K s názvem Voiturette. Voiturette byl vyroben v počtu 44 kusů v období dalších dvou let. (Škoda Auto)



Obrázek 5. - První auto z Mladé Boleslavi, Voiturette A

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

V roce 1925 se spojil L&K s plzeňským koncernem Škoda. To zajistilo potřebný kapitál pro další expanzi. Před druhou světovou válkou se už automobilka rozrostla o další dva výrobní závody ve městech Vrchlabí a Kvasiny. V roce 1964 pak Škoda uvedla na trh cenově příznivý „lidový vůz“ s názvem Škoda 1000MB, který určil podobu všech modelů na dalších 25let.

Na jaře roku 1991 ministr průmyslu České Republiky Jan Vrba a předseda představenstva VW dr. Carl H. Hahn podepsali smlouvu, která odstartovala začátek česko-německé spolupráce. Škoda Auto se tím stala čtvrtou značkou v koncernu Volkswagen, ve kterém své místo zaujímá doposud. Tím získala ŠA finanční stabilitu a mohla znovu expandovat, tentokrát i za hranice státu. Nově tedy ŠA posílila o výrobní závody v Indii, Rusku a Číně. Za poslední rok přibyl ještě další výrobní závod v Bratislavě, kde se začal vyrábět nejmladší a zároveň nejmenší člen z palety modelů ŠA, model Škoda Citigo. (Škoda Auto)

## 7.2 Produkt

Od roku 1991 se nabídka produktů firmy od základů změnila. Zatímco dříve byla nabízena pouze jedna modelová řada automobilů, dnes je modelových řad sedm. Těchto sedm řad pokrývá téměř všechny potřeby zákazníků. Přičemž každá řada má svoji jasnou pozici na trhu, pro jednotlivé cílové skupiny a segmenty trhu. Tento nástroj marketingového mixu, má ve Škodě na starosti oddělení marketingové strategie produktu z oblasti Prodeje a marketingu.



Obrázek 6. - Atraktivní modelová řada

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

### 7.2.1 Modelová řada, popis, design, životní cyklus

Škoda Citigo je nejmenším modelem z nabídky české automobilky. Vůz je čtyřmístný, cílený do městského provozu. Jeho design je koncipován s důrazem na čistotu, svěžest a nadčasovost. Zavazadlový prostor čítá objem 959 l. Spotřeba se pohybuje mezi 4,2 a 4,7 l/100 km (kombinovaná). 5 hvězdiček v komplexním hodnocení bezpečnosti organizace Euro NCAP dokazuje navíc vynikající aktivní a pasivní bezpečnost tohoto vozu. Tento model na trhu není dlouho, nedávno byl zaveden na trh a nyní se nachází ve fázi růstu.

Dalším modelem, který automobilka nabízí, je o něco větší model Škoda Fabia, navíc v této době vyjíždí s jeho novou, již třetí tváří. Tato nová generace chce ukázat expresivnější a taky hlavně emocionálnější stránku Škody Fabie. Z vyšších tříd vozů získala navíc inovativní bezpečnostní, komfortní a infotainmentové systémy. Poprvé je ve voze možno automobil jednoduchým způsobem propojit s chytrým telefonem pomocí rozhraní MirrorLink. Nově je k dispozici také zcela nová paleta motorů, díky níž je třetí generace řady Fabia k životnímu prostředí historicky nejšetrnějším modelem této řady. V porovnání s předchozí generací klesla spotřeba až o 17 %. Jak je pro vozy této automobilky typické, nabízí nová Fabia velkorysý prostor a řadu „Simply Clever“ řešení. Její design se vyznačuje elegancí a funkcí. Nyní se nachází ve fázi úvodu na trh.

Roomster je neméně významným členem modelové palety ŠA nabízející nadprůměrnou nabídku prostoru v prostoru, jak pro cestující tak v zavazadlovém prostoru, s nezvykle vysokou flexibilitou díky využití systému VarioFlex. Díky tomuto systému můžou být zadní

sedáčky přestavěny nezávisle na sobě, mohou být složeny nebo i zcela vyjmuty. Roomster je k dostání i ve verzi Scout, což je úprava do terénu, či ve verzi Praktik, vyráběné pro praktické účely, často spíše pro podnikání. Design vozu ať už v klasické či praktické verzi je zcela funkčního rázu. Vůz se nyní nachází ve fázi poklesu a byla by potřeba jeho obnova, avšak v tuto chvíli se spíše mluví o jeho konci.

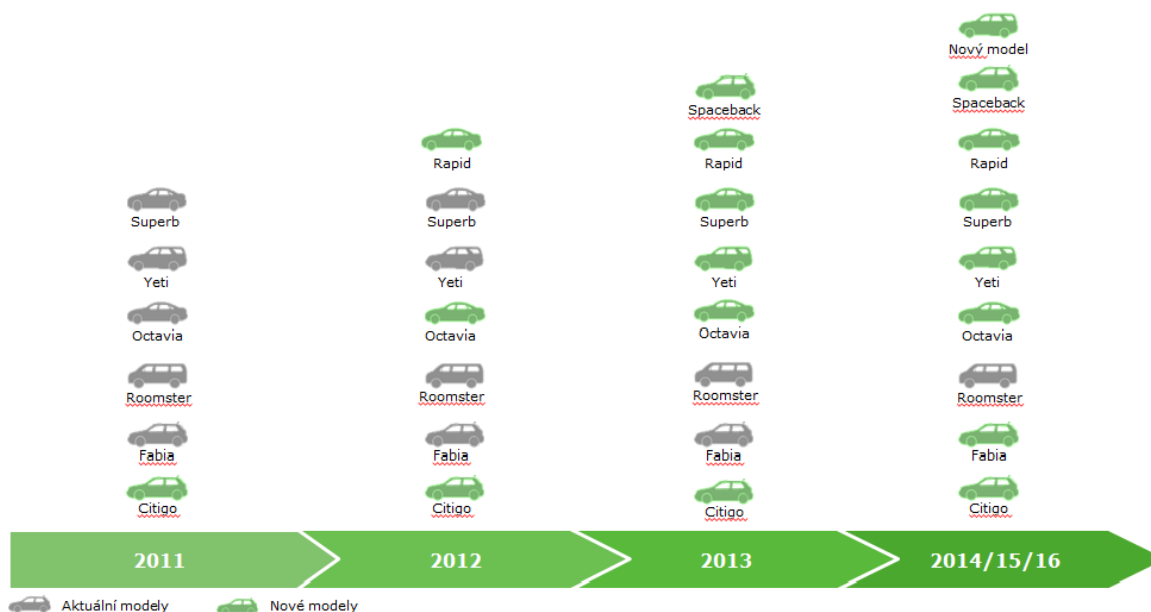
Dalším teprve dva roky starým modelem je model Škoda Rapid. V Evropě přišel tento kompaktní rodinný model na trh koncem roku 2012, aby doplnil produktovou paletu mezi vozy Fabia a Octavia. Tento model byl ještě rozšířen o novou verzi s názvem ŠKODA Rapid Spaceback, který nabízí spoustu místa, řadu 'Simply Clever' řešení, špičkovou bezpečnost, nízkou spotřebu, výborný poměr ceny a nabízené hodnoty a zajímavé možnosti individualizace, jako panoramatickou střechu nebo prodloužené sklo na výklopné zádi. Uvedení na trhy v Evropě proběhlo minulý rok. U tohoto vozu je patrná snaha designerů o dynamiku. Vůz se nachází ve fázi růstu.

ŠA také nedávno přišla s vůbec prvním vyráběným SUV pod touto značkou. Je jím výrazný model Škoda Yeti. Na základě kompaktních vnějších rozměrů a velkého interiéru je ideální pro použití ve městě, avšak velká světlá výška a inteligentní pohon všech čtyř kol z něj dělá spolehlivého průvodce i mimo městská centra. Škoda tento vůz nabízí ve variantě City a Outdoor podle toho, který terén spotřebitel upřednostňuje. Vůz společnost designově propaguje jako vůz s liniemi tvarovanými dobrodružstvím, jsou zde patrné outdoorové linie. Vůz je ve fázi růstu.

Třída sama pro sebe, to je již třetí generace nejúspěšnějšího modelu Octavia. Novým vozem Octavia nastavuje ŠA i u úspěšného modelu nová měřítko. Nová Octavia se stala větší a komfortnější, nabízí nejmodernější technologii a chytré detaily, přichází ale s hmotností nižší až o 102 kg, což ve spojení s nejnovější generací motorů TSI a TDI vede k podstatně nižší spotřebě a redukci emisí CO<sub>2</sub>. Škoda si od tohoto modelu hodně slibuje i do budoucna. Tento model je taktéž nabízen ve spoustě verzí, ať už sportovní verzi RS, terénní verzi Scout, či novinkou pro tento rok Škoda G-TEC, verze s pohonem na zemní plyn, vše samozřejmě jak v krátké tak dlouhé variantě. Designově byl vůz koncipován se záměrem upoutat čistými liniemi, ostře řezanými hranami a jasně modelovanými plochami. Jeho stará verze byla ve fázi poklesu, ale tato nová je již opět ve fázi růstu.



Škoda Superb, je posledním vozem z rodiny Škoda a zároveň vlajkovou lodí společnosti. Tento model nabízí mimořádně vysokou kvalitu za neporazitelnou cenu ve střední třídě. Silueta limuzíny i combi je designována jako elegantní limuzína, s nádechem sportovna. Škoda Superb představuje rozum a vášně v dokonalém souzvuku. Tento rozhodně reprezentativní model je oblíben hlavně u manažerů. V příštím roce dostane model novou podobu, tato verze se v současnosti nachází ve fázi poklesu.



Obrázek 7. - *Výhled, rozšíření modelové palety ŠKODA AUTO a.s.*

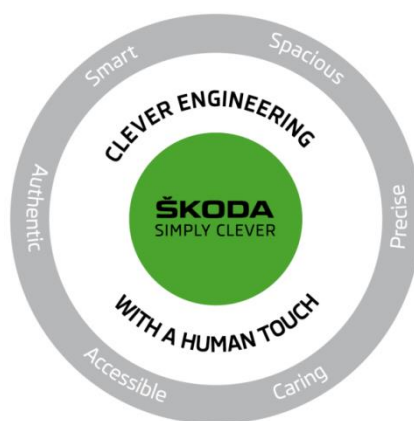
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

ŠA nevyrábí jen osobní automobily. Vyrábí také motory, převodovky a nápravy nejen pro vlastní potřebu, ale i pro jiné značky automobilů, většinou v rámci koncernu Volkswagen. Denně se tak ve fabrice vyrobí 2 500 motorů, 3 500 převodovek a až 5 000 náprav. (Škoda Auto)

### 7.2.2 Obchodní značka a logo společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Hodnota značky tak, jak jí vnímá společnost sama, je spatřována v několika bodech. Společnost se vidí jako důmyslná, prostorná, precizní, pečující, přístupná a autentická. Za každým z těchto jednotlivých slov automobilka spatřuje hlubší smysl. Za *důmyslnost* ukrývá praktická a funkční řešení, která mají zákazníkovi zjednodušit jeho všední den. Škoda, je vždy jedinečná, vtipná a překvapující. *Prostorná* znamená pro Škodu, že nabízí svým zákazníkům

prostor jako nikdo jiný, flexibilitu a komfort každý den. Vytváří víc prostoru pro život. *Preciznost*, ta je klíčem k úspěchu. Atraktivní a stále hodnotný design, precizní zpracování a vášeň pro detail ve všem, co společnost dělá. Za termínem *Pečující* společnost vidí to, že rozumí svým zákazníkům a stará se o jejich přání, neboť jsou pro ní důležitá. Vychází jim vstříc servisními nabídkami a produkty. Starat se znamená chránit to nejcennější, což je bezpečí jejich zákazníků a životní prostředí. Společnost se vidí jako *přístupná*, což spočívá v atraktivních cenách a nízkých provozních nákladech umožňujících jejich zákazníkům být mobilní a zpřístupňují jim aktuální technologie. Partnerům a zákazníkům je Škoda vždy k dispozici a zároveň je otevřená naslouchat a jednat čestně. A jako poslední *autentická*, Škoda se opírá o svou historii, která jí celosvětově posiluje jak v chápání sama sebe, tak i v globálním měřítku, kde je již dlouhodobě důvěryhodným partnerem.



Obrázek 8. - Hodnota značky ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Firemním designem společnosti jsou logo, firemní barvy a architektura. K 1. březnu 2011 bylo společností ŠA upraveno stávající logo společnosti. Toto nové logo má být jasné, precizní a soustředěné na to podstatné. Nové logo má vyjadřovat sílu značky, její nové, svěží vystupování. Nejdůležitější změna se odehrála na ústředním motivu loga, okřídleném šípku, který je podstatně větší a ještě lépe viditelný než dřív. Zelený odstín šípku se z přírodní zelené změnil na světlejší odstín Škoda Green. Vnější části křídla pak zdobí barva chromu.

Modernizován však nebyl pouze šíp, ale i kruh, který okřídlený šíp obklopuje. Jeho provedení je více jemné a jeho barva z dosud černé dostala chromovou podobu. Odstup kruhu od okřídleného šípů se podstatně zvětšil a i díky tomu logo působí vzdušnějším a velkorysejším dojmem. Nápis Škoda Auto už není uvnitř kruhu, jako tomu doteď bylo. Díky novým barvám a novým proporcím vyzařuje logo preciznost a svěžest. (Škoda Auto)

**ŠKODA**



*Obrázek 9. - Logo společnosti ŠKODA AUTO a.s.*

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

### **7.2.3 Vývoj vozu**

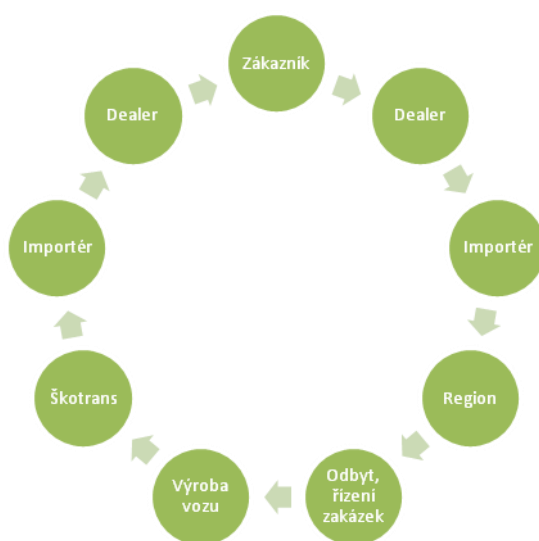
Proces vzniku výrobku ve Škodě Auto a.s. je řízen na základě organizační normy nazývané PEP. Dle této normy jsou stanoveny pracovní procesy závazné pro jednotlivá oddělení. VW stanovuje jednotnou formu tohoto závazného procesu, který Škoda přejímá jako základ pro projektovou práci na svých produktech. V koncernovém procesu PEP jsou stanoveny a přesně vymezeny milníky jako základ pro další jednání a grémia.

Na dalších jednáních jsou postupně projednávány procesy jednotlivých oblastí. Nejprve spojení souvisejících činností procesu do pracovních fází, potom jsou doplněny dodatečné činnosti, které je potřeba zajistit a nakonec jsou vyznačeny odpovědnosti jednotlivých oddělení. Oblastí, které jsou do tohoto složitého procesu zapojeny, je několik. Proces začíná oblastí produktu, dále pokračuje oblastí technického vývoje, výroby, nákupu, marketingu, jehož součástí je i odbyt, financí a samozřejmě je do tohoto procesu zapojena i oblast kvality. Vývoj nového produktu je velice zdoluhavý a opravdu složitý proces. Celý proces začíná prvními jednáními v koncernu VW, 48 měsíců před sériovou výrobou vozu a končí ne v měsíci 0 se sériovou výrobou, ale až 3 měsíce po ní, kdy je zajištěno uvedení produktu na jednotlivé trhy. (Škoda Auto)

### 7.3 Distribuce ve společnosti Škoda auto a.s.

Tato kapitola se bude zabývat otázkou distribuce ve ŠA. Tento proces ale opět není jednoduchý, když je bráno v potaz, že se týdně v automobilce vyrobí a tudíž i expeduje 14700 vozů (počítáno s vozy vyrobenými na území ČR a SR). Samozřejmě má Škoda i své skladovací prostory, ale ani ty nejsou nekonečné a je nezbytné vozy průběžně odvážet. Stejně tak je žádoucí dodávat vozy včas tak, jak bylo přislíbeno zákazníkovi.

Bráno tedy od začátku, od chvíle kdy zákazník vkročí k prodejci, ještě ani ne s úmyslem objednat si nový vůz Škoda. Tím začíná celý koloběh procesů, jejichž výsledkem je předání vozu spokojenému zákazníkovi.



Obrázek 10. - Koloběh vozu od objednání k předání

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7.3.1 Dealeři a servisní partneři (maloobchod – specializované prodejny)

Společnost má rozsáhlou síť prodejních a servisních partnerů po celém světě. Těchto partnerů má Škoda zhruba 5.400. Po svých partnerech společnost vyžaduje jednotnou identitu, k čemuž má mnoho důvodů. Jedná se vlastně o dobrovolné sdružení maloobchodních firem.

Ve chvíli, kdy potenciální zákazník vkročí do showroomu nabízejícího vozy Škoda Auto, musí ho oslovit jak prodejní místo, tak prodejce samotný. V tuto chvíli jejich partneři užívají nejnovější a nejmodernější formu prezentace svých prodejních míst, kterou chce Škoda posílit svou růstovou strategií. Tuto formu prezentace má na svědomí team odborných architektů z oddělení PMC. Nová prezentace prodejních míst tak nabízí prodejci nejen dostatek míst na

prezentaci celé modelové řady, atraktivitu, zajímavost a snadnou orientaci pro zákazníka, ale také je zde patrný úmysl Škody dbát na životní prostředí. Nový vzhled jde ruku v ruce se změnou designu Škoda, tím jak se chce společnost do budoucna prezentovat (s tím je i spojená změna loga v kapitole o produktech).



*Obrázek 11. - Nová podoba showroomu*

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.

Samotní prodejci vozů Škoda musí absolvovat každý rok několik školení k tomu, aby mohli vozy prodávat. Pro společnost je důležité, jak je vnímána zákazníkem navenek. Proto je i chování jednotlivých partnerů společností pravidelně kontrolováno. Showroomy a servisní místa partnerů nejsou tedy majetkem firmy, ale jsou její nedílnou součástí a nesmí kazit dobrou pověst automobilky. Jediným showrooomem ve vlastnictví společnosti je Zákaznické centrum v Mladé Boleslavi. To poskytuje komplexní služby spojené s prodejem vozů pro zaměstnance Škoda Auto, realizuje přípravu a předání vozů pro velkoodběratele, cílové skupiny a VIP zákazníky. Zajišťuje také prodej originálního příslušenství, propagační předměty a některé z náhradních dílů. Realizuje prezentaci výrobního programu a podílí se na pozitivním vnímání značky Škoda. Poskytuje služby v oblasti managementu služebních vozidel, koordinuje likvidaci vozidel pro služební potřebu, provoz čerpací stanice a další.

Zákazník tedy přijde pro nový vůz. Prodejce mu pomůže sestavit objednávku na vůz (pokud si nevybere z vozů, které má prodejce na svém skladě). Objednávání probíhá pomocí systému, který vyhodnotí správnost objednávky a určí předběžný termín výroby vozu, podle kterého si každý obchodník určí odhadovaný termín předání vozu zákazníkovi. Objednávka pak putuje k importérovi.

### **7.3.2 Importéři (klasický velkoobchod poskytující komplexní služby)**

Importéři jsou blízkými partnery společnosti, komunikují už přímo s pracovníky ve výrobním závodě. V současnosti Škoda eviduje 105 importérů po celém světě. Importér je mostem mezi dealerem a společností. Má na starosti celou oblast (většinou stát) a stará se o potřeby a problémy všech dealerů na tomto území. Spolu s regiony (procesní útvary uvnitř automobilky), vytváří dlouhodobý, střednědobý i krátkodobý plán, podle trendu v objednávkách a jejich budoucích odhadech. Rezervuje si výrobní kapacitu na objednávky, které se u něho od jednotlivých dealerů hromadí. Ty pak postupně uvolňuje pro další zpracování.

### **7.3.3 Regiony (útvary ŠA)**

Regiony jsou procesními útvary Škoda Auto. Tyto útvary odpovídají za vývoz vozů do zemí dle svého rozdělení, otevírání a důsledné využívání potenciálu automobilových trhů včetně zajištění odbytu vozů na trhu ve spolupráci s importéry na základě stanovené strategie, podmínek na jednotlivých trzích a požadavků zákazníků. Jejich činnosti zahrnují analýzu tržní situace v jednotlivých zemích, jednání s importéry s cílem zajistit jejich informovanost o odbytové politice a cílech ŠA. Spolupůsobí při tvorbě výrobního programu pro jednotlivé trhy, s čímž souvisí i vytváření dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého plánu ve spolupráci s importérem a dohlížení na jejich dodržování. Zpracovávají objednávky, které importéři od jednotlivých dealerů posílají, vyřizují všechny exportní dokumenty. Zajišťují plynulé a včasné zásobování importérů objednanými produkty. Činností, které se na těchto odděleních odehrávají, není málo. V současnosti jsou regiony rozděleny na deset částí, tedy region 1-10 jak je uvedeno na obrázku č. 15. Tam jsou ale zobrazeny skutečné země či shluky zemí, tak jak se používají v odbytových systémech společnosti. Pro větší úplnost je tedy nutné země ještě dále rozepsat. Region 1 má na starosti všechny výše popsané činnosti za oblast České Republiky. Pod regionem 2 se zajišťuje prodej vozů Škoda na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Chorvatsku a Slovinsku. Útvary regionu 3 zase zajišťuje prodeje vozů v Bosně, Srbsku, Rumunsku, Bulharsku, Litvě, Lotyšsku, Estonsku, Makedonii, Albánii, Moldavsku a Ukrajině. Region 4 v Rusku, Kazachstánu, Bělorusku, Kyrgyzstánu, Uzbekistánu, Tádžikistánu, Turkmenistánu, Mongolsku, Arménii, Gruzii a Ázerbájdžánu. Region 5 ve Velké Británii, Finsku, Švédsku, Norsku a Irsku. Region 6 v Německu, Rakousku, Dánsku, Islandu a Švýcarsku. Region 7 v Itálii, Nizozemí, Belgii, Lucembursku a Francii. Region 8 ve

Španělsku, na Kypru, v Řecku, Izraeli, na Kanárských ostrovech, na Maltě, v Portugalsku a Turecku. Region 9 v Austrálii, Číně, na Novém Zélandu, v Taiwanu, v Singapuru a část Asie. A poslední region 10 se zabývá prodeji vozů v Indii, Nepálu, Africe, Latinské Americe a na Středním Východě.

<b>RG01</b>	<b>RG04</b>	<b>RG07</b>	<b>RG10</b>
EXPRESS	BELARUS	BELGIEN	AEGYPTEN
TSCHECHIEN	KASACHSTAN	FRANKREICH	AGCC
VORSERIE	R M-ASIEN	ITALIEN	ALGERIEN
<b>RG02</b>	REST GUS	LUXEMBURG	ARGENTINIE
KROATIEN	RUSSLAND	NIEDERLAND	CHILE
POLEN	<b>RG05</b>	<b>RG08</b>	DOM SAM
SLOWAKEI	FINNLAND	CYPERN	INDIEN
SLOWENIEN	GROSSBRITA	GRIECHENLA	IRAK
UNGARN	IRLAND	ISRAEL	PALAESTINA
<b>RG03</b>	NORWEGEN	KANAREN	R AFRIKA
BOSNIEN	SCHWEDEN	MALTA	R NAHOST
BULGARIEN	<b>RG06</b>	PORTUGAL	R S-ASIEN
ESTLAND	DAENEMARK	SPANIEN	R SUE DAM
LETTLAND	DEUTSCHLAN	TUERKEI	REUNION
LITAUEN	ISLAND	<b>RG09</b>	SYRIEN
MOLDAWIEN	OESTERREIC	AUSTRALIEN	
R SO-EUROP	SCHWEIZ	CHINA	
RUMAENIEN		NEUSEELAND	
SERBIEN		R AS-PAZ	
UKRAINE		R ASEAN	
		SINGAPUR	
		TAIWAN	

Obrázek 12. - Struktura regionů

Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí odbytového systému IFA

### 7.3.4 Odbyt, řízení zakázek

Importéři, za spolupráce s regiony, vytvořili plán, který odhaduje budoucí prodeje vozů, a odesílají zakázky k dalšímu zpracování. Nyní nastupuje oddělení odbytu. Zde se odsouhlasí konečné ceny, vytvoří se prostor pro zakázky zvlášť na jednotlivé týdny a zajistí se odhad potřeby materiálu. Následně se na tomto oddělení přichází objednávky kompletují s kvótami (prostorem neboli kapacitou, kterou má daná země k dispozici na daný výrobní týden),

výrobní kapacitou a hrubým odhadem materiálu, který je pro daný týden k dispozici. Dále se týdenní program naplní zakázkami, které se v dalším kroku odesílají na rozpady materiálu, tedy na oddělení nákupu, který pro tento týden zajistí potřebný materiál a nakonec do výrobních systémů.

### **7.3.5 Výroba vozů**

Výroba dostane od odbytu zakázky v domluveném týdenním objemu. Zakázky pak podle určitého klíče naplňuje na jednotlivé výrobní dny. Musí dbát například na to, že výroba vozu Scout je oproti výrobě vozu v normálním provedení o mnoho náročnější a tak je důležité dodržovat jisté zásady výroby. Například to, že nemůže být vyrobeno více vozů v provedení Scout za sebou. Je nutné jejich výrobu proložit v určitém poměru za sebou. Stejně tak je to například u modelů s pravým a levým řízením. U modelu Superb je týdenní výrobní program zhruba 1200 vozů. Z tohoto objemu je naplánováno vyrobit 800 vozů combi a 400 vozů limuzín. V limuzíně nesmí být více jak 110 zakázek s pravým řízením a ve variantě combi pak 250, protože by jinak bylo nad kapacitu výroby tyto vozy, díky vysoké rozpracovanosti a náročnosti, vyrobit. Ve chvíli, kdy je vůz vyroben a připraven na expedici, přechází starost o vůz na oddělení Škotransu.

### **7.3.6 Škotrans**

Tento subjekt poskytující vybrané služby v tomto případě pouze přepravu, je však zatím výhradně v majetku společnosti Škoda Auto. Toto oddělení společnosti zajišťuje v souladu s firemními cíli hospodárné a potřebě odpovídající plánování a nákup přepravních kapacit a výkonů pro optimální přepravu hotových vozů z výrobních závodů Škoda Auto do míst určení, tedy k importérovi. Zaměřuje se především na činnosti spojené s plánováním a zaváděním konceptů přeprav, nákup a optimalizaci přepravy vozů. Dále na rozpočet a náklady na přepravu, kontrolu kvality přeprav, zajišťuje rezervace námořních přeprav. Nezajišťuje však pouze transport hotových vozů, ale zajišťuje i transportmanagement vstupního materiálu na jejich výrobu.



### **7.3.7 Předání vozu**

Prostřednictvím Škotransu se vozy dostanou k importérovi, kterému jsou taktéž vozy fakturovány. Odtud jsou pak importérem odesílány do jednotlivých prodejen k dealerům, u kterých si zákazníci vozy objednávají. Tím se koloběh uzavírá a zákazník si vůz vyzvedává u svého dealera, kde si vůz na začátku celého tohoto procesu objednal.

## **7.4 Komunikace ve Škodě Auto a. s.**

Tato kapitola se bude zabývat předposledním nástrojem marketingového mixu, komunikací. Téma komunikačního mixu je ve Škodě tak rozsáhlé, že nelze uvést vše, co se tohoto tématu týče. Proto je zde uvedeno alespoň několik základních informací a procesů, jak ve Škoda Auto probíhají v současnosti. Komunikací se v automobilce zabývá oddělení PMK, což je oddělení marketingové komunikace. Toto oddělení zodpovídá za vytváření a realizaci komunikační strategie a akcí pro značku Škoda a jednotlivé modelové řady. Jeho cílem je vytvořit, nejlépe rozšířit povědomí o značce a její image a vhodnými formami marketingové komunikace podpořit prodej jejích produktů. Činnosti, kterými se PMK zabývá, jsou mezinárodní

a národní reklamní a komunikační kampaně, prodejní literatura, veletrhy, výstavy a eventy, sponzoringové aktivity, reklamní předměty, podpora importérů s tématy marketingu a spolupráce s agenturami. PMK se také zabývá marketingovým výzkumem, ale toho už se tato práce netýká, proto tu nebude uvedeno. Toto oddělení je tedy dále rozdělené do několika oblastí.

### **7.4.1 PMK/1 oblast zabývající se Online Marketingem**

Toto oddělení zodpovídá za vývoj, realizaci a rozvoj celosvětové digitální marketingové komunikace a to zejména v oblastech webové platformy, mobilní platformy, sociálních médií a digitální kampaňové komunikace pro jednotlivé modelové řady. Cílem je propojení prodeje jednotlivých modelů s digitalizací zákaznického chování a tím utváření prezentace značky ve všech důležitých digitálních oblastech důležitých pro vnímání značky a podporu prodeje. Odpovědnost tohoto oddělení zasahuje do oblastí webových stránek Škoda, Škoda mobilních aplikací, platform Facebook a Youtube, Engagement platformy pro cyklistiku a hokej a digitální kampaně pro podporu náběhu všech modelových řad Škoda. (Škoda Auto)

### 7.4.2 PMK/2 oblast zabývající se reklamními předměty

Tato oblast se zabývá reklamními předměty, které jsou nedílnou součástí marketingové komunikace značky Škoda. Oddělení je zodpovědné za sortiment reklamních předmětů a jejich mezinárodní prodej importérům a obchodníkům. Kolekce reklamních předmětů je vyvíjena s cílem podpořit marketingové aktivity na jednotlivých trzích, zvyšovat znalost a image značky Škoda v celosvětovém měřítku a reprezentovat její hodnoty. Součástí portfolia reklamních předmětů jsou i launchovací kolekce, které oddělení připravuje v době, kdy se uvádí na trh nový vůz. Toto zboží je laděno do komunikační barvy vozu, je opatřeno jménem nového modelu a určeno především pro oslovení nové cílové skupiny a zvýšení povědomí o novém voze v době jeho představení. (Škoda Auto)



Obrázek 13. - Reklamní předmět, klíčenka

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a. s.

### 7.4.3 PMK/3 Oddělení mezinárodní reklamy a prodejní literatury

Oddělení odpovídá za tvorbu a realizaci komunikačních kampaní pro všechny modely značky Škoda. Zaměřuje se na tvorbu materiálů pro tradiční média, kterými jsou televize, tisk, OOH a POS. K tomu ještě vytváří prodejní literaturu, samozřejmě pro všechny modelové řady a aktualizuje ji v průběhu roku o veškeré produktové změny, přičemž literatura má vždy dvě jazykové mutace, českou a anglickou. Cílem tohoto oddělení je posilovat povědomí a image značky jak u stávajících tak i potenciálních zákazníků a zároveň podporovat prodej jednotlivých modelů prostřednictvím vhodných forem marketingové komunikace. Důraz přitom klade na dodržování hodnot značky v rámci komunikačních kanálů tak, aby realizovaná komunikace prezentovala nejen modely, ale i značku samotnou. Kompetence a působnost tohoto oddělení je zejména v oblastech mezinárodní a národní reklamní a komunikační kampaně, mezinárodní prodejní literatury, komunikace Tour de France, kde je Škoda Auto a.s. každoročním sponzorem, dále pak komunikace Motorsport, komunikace při sponzoringu mezinárodního ledního hokeje, spolupráce s reklamními agenturami a spolupráce s produkčními společnostmi při realizaci kampaní a reklam. (Škoda Auto)

#### **7.4.4 PMK2 oblast zabývající se výstavami a eventy**

Oddělení je zodpovědné za prezentaci značky na mezinárodních automobilových výstavách, sportovní sponzoring a mezinárodní eventy společnosti Škoda Auto a rovněž za organizaci strategických akcí pro Škoda Importéry, Dealery a interní hosty včetně nejvyššího managementu.

Část této oblasti zabývající se výstavami, zodpovědná za prezentaci značky na mezinárodních automobilových výstavách, má za úkol plánovat a realizovat prezentaci značky na výstavách typu A a B. Těmi jsou například každoroční výstavy v Ženevě, Frankfurtu nad Mohanem, Paříži nebo Moskvě. Celkový rozsah kompetencí však zahrnuje i architektonické plánování a provoz stánku, výběr personálu a dodavatelů, specifikaci vystavovaných vozů, rozpočtový dohled a vývoj aktivačního konceptu. Je zde rovněž koordinováno vystavování vozů v místech jako je letiště Václava Havla, Autostadt Wolfsburg či Lindecorso Berlín. Dále jsou členové tohoto týmu pověřeni jako konzultanti pro Importéry organizující výstavy lokálního charakteru tedy typu C.

Druhá část, zabývající se sportovním sponzoringem a mezinárodními eventy, koncipuje a organizuje přítomnost značky Škoda na mezinárodních sportovních akcích, jako jsou například Tour de France nebo IIHF mistrovství světa v ledním hokeji. K tomu ještě oddělení odpovídá za celosvětovou strategii sponzoringu značky, tedy strategické zaměření, aktivaci, kontrolu a vyhodnocení veškerých aktivit sportovního sponzoringu Importérů značky Škoda. Odpovědnost oddělení ohledně eventů sahá od plánování přes koncepci až po realizaci a vyhodnocení úspěšnosti mezinárodních akcí, jako je například Světová dealerská konference.

Třetí část této oblasti se zabývá eventy interními. Je zodpovědná za organizaci strategických akcí pro Škoda Importéry, Dealery a interní hosty, včetně nejvyššího managementu. Má na starosti organizování a uskutečnění akcí, které svojí úrovní korespondují se značkou a jejími hodnotami. Těmito akcemi jsou třeba Product Day, Importér roku, WDC či různé workshopy. (Škoda Auto)

## **7.5 Tvorba cen ve Škodě Auto a.s.**

Tvorba cen je v každé společnosti asi nejstrategičtější činností, a proto i velmi citlivá na informace. Tato práce se bude vyhýbat skutečným částkám a pro větší srozumitelnost jsou zde použity smyšlené koeficienty při porovnávání cen dle postupu, který se ve Škodě používá.

Tvorba produktu, jak už bylo zmíněno v kapitole 7.2.3, začíná 48 měsíců před sériovou výrobou vozu, ve Škodě označované jako SOP. Co se týče cen, ty se v tuto dobu začínají vytvářet také. První ceny vytváří oddělení PMV – produktový marketing, potažmo část tohoto oddělení, oddělení strategie cen a pozicionování jednotlivých modelů. Toto oddělení spravuje ceny až do jednoho roku před SOP, kdy tuto činnost přebírá oddělení POC – oddělení řízení cen, které ceny produktu spravuje nejen do sériové výroby, ale i v průběhu jeho života. Tato práce se bude zaměřovat pouze na činnosti oddělení PMV a jejich prvotní tvorbu ceny.

### **7.5.1 Metody stanovování ceny ve Škodě Auto a.s.**

Způsoby tvorby cen, které Škoda Auto používá, jsou v první řadě orientované na konkurenci, kdy se cena odvozuje na základě analýzy konkurence. Cena vozů, či jejich výbav se v tomto případě stanovuje podle toho, jakou cenu na trhu nabízí konkurenční značky vozů, dle určitého klíče. Jestliže konkurence takový produkt nenabízí, podívají se tzv. cenotvůrci na nabídku koncernu VW a když produkt najdou, můžou ocenit svůj produkt dle této ceny, avšak zohledňují přitom strategickou pozici firmy Škoda v rámci koncernové hierarchie. Pokud vůz či výbava vozu na trhu ještě nefiguruje, orientuje se Škoda buď dle výsledků průzkumu trhu anebo podle nákladů, které na výrobu a vývoj vynaložila, samozřejmě navýšených o požadovaný zisk. V některých případech u rané fáze vývoje nezná však cenotvůrce ani hodnotu nákladů, a tak je třeba expertního odhadu. Tento odhad se provádí na základě zkušeností nebo možné shody produktů i z jiných hospodářských odvětví.

### **7.5.2 Oceňování celého vozu**

V první řadě je nutné určit konkurenční koš. To znamená nějaký soubor konkurenčních vozů, se kterými bude model, který je třeba ocenit, srovnávat. Jak pro obecné účely, tak pro další analýzy byl vybrán model Škoda SuperB, z důvodu mé dlouholeté práce právě na tomto konkrétním modelu. Tento koš bude sloužit k určení základní cenové pozice, kterou bude vůz později na trhu zaujímat. Pro to, aby byly správně vybrány vhodné konkurenční vozy, je nutné

si uvědomit, co tento koš ohraničuje. Konkurenční vozy musí být vybírány pečlivě, nemůže být srovnáváno nesrovnatelné. V první řadě jsou tedy vybrány vozy se stejným typem karoserie, dále je ale také přihlíženo k objemům prodeje, ceně a segmentu vozu.



Hyundai i40



Renault Laguna



Kia Optima



Opel Insignia



Peugeot 508



Ford Mondeo

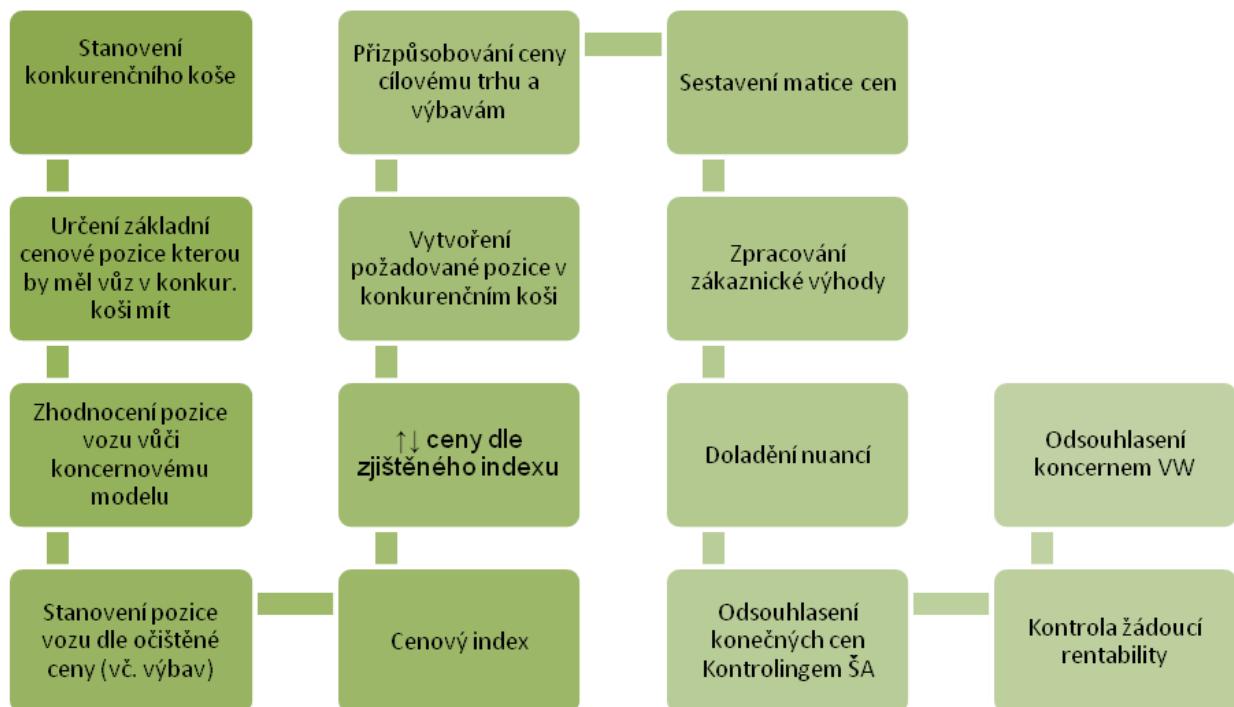
Obrázek 14. - Konkurenční koš. modelu Škoda Superb

Zdroj: Vlastní zpracování

Když je seznam vozů, tedy konkurenční koš, stanoven, je nutné určení cenové pozice, kterou by v tomto koši měl tento vůz zaujímat. Ve Škodě je cenová pozice stanovena na stejnou úroveň jako průměr „očistěných“ cen vozů v konkurenčním koši. Dalším krokem je pak určení pozice vůči koncernovému modelu. Tato pozice je daná strategickou pozicí auta vůči koncernovému vozu, ze stejného segmentu. Posledním krokem je stanovení pozice v tomto koši tak, aby to odpovídalo předchozím procentním vyjádřením, na tzv. očištěnou cenu. Očištěná cena je vlastně cenou, která ve své kalkulaci zohledňuje porovnání nejen ceníkových cen samotných vozů, ale cen vozů včetně výbav. Ceny se srovnávají tak, že se porovnávají vozy z konkurenčního koše s oceňovaným vozem v základní výbavě a dle seznamu určitých výbav se postupně odečítají nebo přičítají položky, které tomuto vozu buď chybí, nebo jsou naopak navíc. Tím se postupně očišťuje ceníková cena vozu a stanovuje se cenový index.

Cenový index je poměr ceny oceňovaného vozu, k porovnávanému vozu, který se udává v procentech. Uvádí se cenový index jak pro ceníkovou cenu, tak i pro očištěnou cenu. Když je pak na závěr zjištěno, že je vůz cenově nad nebo pod konkurencí, může být cena snížena nebo zvýšena nebo vůz dovybaven nebo odvybaven, čímž se dostane na pozici, která byla pro oceňovaný vůz požadována. Toto srovnávání ale není tak zdaleka jednoduché. Je nutné porovnat více jak 60 % zástavbovosti vozu. Což znamená porovnat více jak 60 % možností variability vozu na jednotlivých, vybraných trzích. V každé zemi jsou například v základních verzích vozů, nabízeny jiné výbavy. Škoda vždy při určování ceny vozů porovnává vozy v sériových výbavách a ne s výbavami, které se dají přioobjednat dodatečně. Jen pro představu, třeba ve Švédsku se v základní výbavě vozu, nabízí přídatné topení a v Egyptě klimatizace. Je proto nutné pro každý trh porovnávat vozy zvlášť a vytvořit si pro ně pro všechny cenové indexy, které jsou pak přizpůsobovány na jednotlivé cílové trhy. Na začátku je proto nutné vytvořit matici cen. Každý vůz je nabízen ne jen v jedné výbavové verzi a ne jen v jednom motoru. Začíná se tedy nejnižším výbavovým stupněm a motorem, s nejmenším výkonnostním obsahem. Je stanovena cena za verzi Active (což je tedy ten nejnižší výbavový stupeň). Základní cenu je možné stanovit dle kritérií uvedených na začátku této kapitoly, buď podle předchůdce, konkurence, koncernu, nákladů nebo expertního odhadu. Pokud se oproti předchůdci liší základní varianta, například větší vybaveností, cena se upraví směrem nahoru dle předem definované ceny za tyto výbavy. To samé se vytvoří i pro nejnižší nabízenou variantu motoru. Pokud je takto stanovena cena, může být matice rozšiřována dál o další a další verze a motory. A postupně se cena navyšuje, souběžně s tím jak se vůz stává o další výbavy a silnější motory, bohatším. Ceny motorů se od sebe navzájem liší v množství kW, které nabízí. K základní variantě se přičítá koeficient, který je stanoven za 1 kW a násoben počtem rozdílných kW. To se ale liší v závislosti na tom zda, se jedná o benzín nebo diesel. Tyto koeficienty jsou stanoveny na základě tržní analýzy konkurence. Jak cena základního benzínového motoru, tak cena základního dieselového motoru se liší, na to je třeba dát při sestavování matice pozor. Když jsou sestaveny ceny pro verzi Active ve všech variantách nabízených motorů, pokračuje se takto dál i s dalšími verzemi, verzemi Ambition a Style. Při stanovování cen pro vyšší výbavové stupně ale musí být bráno také v úvahu výhoda pro zákazníka. Tzn., musí se dbát na to, aby když si zákazník přijde objednat vůz Ambition, aby se mu vyplatila jeho koupě víc, než kdyby si koupil vůz Active a dovybavil si ho přioobjednáním mimořádných výbav, které Active a Ambition odlišují. Je tedy brána v úvahu cena, jakou by vůz měl ve verzi Active, připočte se cena mimořádných výbav, které z Activu činní, verzi Ambition. Je zhodnocen cenový rozdíl a zohledněn zákaznickou výhodou, což je

zvýhodnění verze Ambition. Při stanovování hodnoty zákaznické výhody je opět vycházeno z předchůdce či konkurence. Z hotové cenové matice jsou vybrány ty kombinace výbavový stupeň a motor, které mají největší plánované objemy na trhu a srovnávány, s celým konkurenčním košem a doladěny rozdíly tak, aby ceny odpovídaly stanovené cílové cenové pozici. Když je vše doladěno, výsledky se posílají na odsouhlasení na oddělení kontrolingu a probíhají schválení na grémiích Škoda Auto. Tím ale tento proces nekončí. V průběhu dalších měsíců, než se tyto ceny předají k dalšímu zpracování na oddělení POC, se provádějí další změny a optimalizace. Tyto změny vyplývají z nutnosti reagovat na stále se měnící konkurenci, či situaci na trhu a nebo změně popisu výrobku. Celý proces se neustále obnovuje. Ceny, které se vytváří v oddělení PMV, jsou cenami pro zákazníka. Když se však počítá, kolik nový projekt Škodě přinese, je potřeba cenu pro zákazníka ještě přepočítat na cenu fakturační, neboli cenu Nettoerlös. Aby však bylo možné zjistit takovou cenu, je nutné ze zákaznické ceny ještě odečíst daně a cla, v dalším kroku marži prodejce a importéra a na závěr i náklady importéra, které obsahují pojištění, handling a úrokové náklady. Toto je důležité, neboť pro každý projekt je předem stanovený cíl, který určuje, jakou musí mít projekt rentabilitu, aby se vůbec vyplatil. Všechna tato data samozřejmě musí vždy odsouhlasit koncern VW.



Obrázek 15. – Schéma jednotlivých kroků při stanovování ceny vozu

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.5.3 Vlastní cenový index

Dle návodu poskytnutého mi oddělením PMV, bude vytvořen cenový index. Pro tuto práci byla použita současná cenová nabídka konkurenčního vozu Kia Optima a vozu Škoda Superb. V první řadě bylo potřeba zvolit motorizaci a výbavové stupně tak, aby bylo možné vozy vzájemně srovnávat. Pro účely porovnání byly vybrány 2.0l dieselový motor modelu Superb a 1.7l dieselový motor modelu Kia Optima, přičemž bylo třeba dát pozor, aby měly vozy podobný, když už nenabízejí motorově stejný výkonostní poměr. Výbavové stupně Ambition a Comfort proto, že jsou oba druhými výbavovými stupni, které obě automobilky nabízejí a měly by být v podobné struktuře a hodnotě. Poté byl stanoven výchozí cenový index I., který udává procentuální rozdíl mezi prvním porovnáním katalogové ceny bez ohledu na rozdílnost výbav v nabídce obou modelů. Jak je znázorněno na obrázku 16, cenový index vyšel lépe pro Kia Optimu a při prvním porovnání vycházel model o 3 % levněji než model Škoda Superb.

Dále byly stanoveny výbavy, které jsou pro zákazníka důležité při jeho nákupním rozhodování. ŠA má daný seznam výbav, které je třeba u každého modelu srovnávat. Tento seznam je samozřejmě rozsáhlejší než ten, který byl vytvořen pro účely této práce. Porovnáním výbav, které ten který model nabízí, bylo zjištěno, díky celkovému rozdílu v nabízených výbavách, cenu, kterou by měly jednotlivé modely mít, pokud by byly stejně vybavené. Přepočítaný cenový index II. se změnil. V tomto kroku, jak je patrné z obrázku 16, Kia již není oproti Škodě o 3 % levnější, nýbrž pouze o 1 %.

V posledním kroku pak bylo provedeno očišťování v rámci motorizace. Škoda má při porovnávání stanovená určitá kritéria a koeficienty, kterými posuzuje rozdílnost při porovnávání motorizací. V této práci byl použit pro očišťování motorizací koeficient 1100 (což je pouze náhodně zvolený koeficient s ohledem na snadnější propočty). Po porovnání všech relevantních aspektů motorů, jako je spotřeba, výkon a poměr emisí, bylo zjištěno, že se v konečném součtu od sebe vozy navzájem vůbec neliší. Cenově jsou na stejné úrovni, ač z počátku vypadal model Kia Optima o 3 % pod cenou vozu Škoda Superb. Při bližším porovnání můžeme říci, že oba modely jsou stejně drahé.



Výbavy, u kterých srovnáváme cenu	Vůz Škoda, který chceme porovnat	Konkurenční vůz, s nímž porovnáme cenu
Datum, ke kterému jsme vyhodnotili jednotlivé cenové údaje 19. 9. 2014	Škoda Superb Ambition 2.0l TDi/103 kW	Kia Optima Comfort 1.7 CRDi/100kW
<b>Katalogová cena</b>	<b>689.900,-</b>	<b>664.980,-</b>
<b>Cenový index I. (%)</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>
Základní cena modelu	604.900,-	614.980,-
<b>Očišťujeme rozdíly ve výbavách</b>		
Bi-xenonové světlomety	s	o (15.000)
Vyhřívaná přední sedadla	s	s
Rádio s CD a MP3	8 x repro	6 x repro (1.500)
Parksensor vpředu/vzadu	vzadu	s (8.400)
Metalická barva	s	o (900)
Dvouzónová klima+vnitř.cirkul.	s	o (2.000)
Twindoor otevírání 5 dveří	s	o (5.100)
Rozdíl ve výbavách celkem		14.300
Očištěná cena od výbav	689.900,-	679.280,-
<b>Cenový index II. (%)</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>
<b>Očišťujeme rozdíly v motorizacích</b>		
Litry	2.0	1.7
Maximální výkon kW	103	100 (3.300)
Kombinovaná spotřeba	4,6 l / 100 km	5,1 l / 100 km (5.500)
Emise, množství CO2	119	133
Rozdíl v motorizaci celkem		8.700
Očištěná cena celkem (výbavy i motorizace)	<b>689.900,-</b>	<b>688.080,-</b>
<b>Cenový index III. (%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

s – nabízeno v základní výbavě vozu, o – nutno doobjednat

Obrázek 16. - Cenový index, porovnání modelu Škoda Superb, s modelem Kia Optima

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.5.4 Vlastní zákaznická výhoda

Pokud bychom chtěli zjistit výši zákaznické výbavy, porovnáme mezi sebou, o jakou hodnotu se liší jednotlivé výbavové stupně. V tomto případě se porovná základní cena verze Active se základní verzí Ambition u modelu Škoda Superb. Verze Active začíná v katalogu na 544.900 Kč a verze Ambition na 629.900 Kč. Přitom se verze Active od verze Ambition odlišuje v mnoha výbavách. Vezmeme si verzi Active a postupně k ní budeme přičítat

položky, které Ambition obsahuje navíc a které by si tak zákazník k základní verzi vozu musel přibjednat. Jednotlivé verze se od sebe odlišují tedy 17“ koly v hodnotě 9.200Kč, dále Bi-xenonovými světlomety za 35.700Kč, vnitřním dekorem za 2.300Kč, multifunkčním volantem za 6.700Kč, nastavitelnou bederní opěrou za 1.700Kč, vyhříváním předních sedadel za 7.400Kč, elektricky nastavitelným sedadlem řidiče s pamětí za 27.500Kč, odkládací schránkou na deštník a prahovými lištami za 1.200Kč, rádiem Bolero za 10.200Kč a přípravou pro telefon s Bluetooth za 3.100Kč.

Součet výbav, které jsou navíc ve verzi Ambition oproti verzi Active, je celkem 105.000Kč. Pokud by si tedy zákazník vybral verzi Active a přál si navíc všechny tyto výbavy, které běžně nabízí vyšší verze Ambition, zaplatil by za takový vůz 649.900Kč. Pokud si však vybere výbavový stupeň Ambition rovnou, zaplatí za něj pouze 629.900Kč. Zákaznická úspora pro zákazníka tak činí 20.000Kč.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce, bylo analyzovat marketingový mix ve společnosti Škoda Auto a.s. V průběhu psaní práce, byl stanoven jako další cíl i sestavení cenového indexu, dle kterého se stanovuje cena vozu a sestavení fiktivní zákaznické výhody.

V první části práce byl podán základní přehled teorie marketingového mixu na základě prostudované odborné literatury. Úlohou této části bylo představit základní procesy marketingu tak, aby čtenář získal základní a ucelený přehled informací o marketingu jako podkladu pro porozumění nejdůležitější části, části praktické.

V druhé části práce byla provedena analýza situace ve společnosti Škoda Auto. Podklady pro tuto analýzu jsem získávala v první řadě z intranetu Škoda Auto, dále při osobních konzultacích s pracovníky jednotlivých oddělení, ale i z osobních zkušeností, které jsem za léta práce na oddělení Odbytu vozů ve společnosti získala já sama. Nedostatky Škoda Auto na poli marketingu jsem v průběhu psaní práce nenašla, jelikož společnost užívá v této oblasti tak propracovaného systému a takových odborníků, že ani nebylo možné zabývat se jednotlivými částmi marketingového mixu více do hloubky. Všechny složky, ať už jde o výrobky, komunikaci, distribuci či cenu, Škoda Auto pečlivě sleduje, každé této části věnuje pozornost a žádné z nich nepřikládá menší důležitost. Pro každou jednotlivou složku marketingového mixu je ve Škodě vyhrazeno samostatné oddělení se spoustou odborníků, specializujících se právě na tu a jednu danou složkou marketingu. Jediné co bych mohla vytknout je přílišná byrokracie, která je ale vzhledem ke složitosti a provázanosti jednotlivých oddělení do jisté míry nezbytná. V tomto případě bych firmě navrhla pokusit se zmírnit či optimalizovat systém komunikace mezi jednotlivými odděleními tak, aby bylo možné v případě potřeby reagovat okamžitě na měnící se situaci na trhu. V současnosti je každá sebemenší změna, návrh, zlepšení, inovace či samotná myšlenka, provázena nespočtem formulářů a podpisů ze stran jednotlivých oddělení, kterých se dotýčný problém týká. Tento fakt, ale nepovažuji s ohledem na kolos, jímž Škoda bezpochyby je, za nějak závažný.

Po této analýze jsem si ještě zkusila sestavit, s ohledem na citlivost informací, alespoň fiktivně cenový index, na jehož základě se stanovuje cena jednotlivých vozů a zákaznickou výhodu. Tato část mě velice zaujala a z toho důvodu jsem se pro tuto analýzu rozhodla. Musím konstatovat, že stanovení ceny není vůbec jednoduchým procesem a je třeba obrovského množství informací, dat, zkušeností a času pro její sestavení. Ani potom však

práce s cenou nekončí a je nutné s ní dále pracovat, stále o ní pečovat tak, aby byla společnost na trhu stále úspěšná, flexibilní, konkurenceschopná, a to zvládá Cenové oddělení Škoda Auto opravdu výborně. K čemuž bezmála přispívá i fakt, že takto vyspělá společnost užívá ve svém podnikání spousty neustále školených specialistů, nejmodernějších informačních technologií i technického vybavení, které jí na cestě za úspěchem pomáhají být nejen na poli marketingu neustále ve střehu. Činnosti společnosti Škoda Auto v oblasti marketingu považuji za velice pokrokové, neustále inovované a na trhu úspěšné, a proto bych doporučila i ostatním méně konkurenceschopným společnostem zkusit se alespoň do možné míry inspirovat marketingovými činnostmi této společnosti.

## Seznam použité literatury

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. Retail marketing. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

FORET, Miroslav. Marketing v regionálním rozvoji. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 144 s. ISBN 978-80-7375-770-0.

GOI, C. L. (2014). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *ProQuest* , 2-3.

KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Marketingová komunikace: pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2010, 292 s. ISBN 978-80-87042-33-5.

MM Průmyslové spektrum: Trendy/Slévárenství. Virtuální testování aneb není čas na hrdinství [online]. 2014, 2014/1 [cit. 2014-09-22]. DOI: MM Průmyslové spektrum. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/virtualni-testovani-aneb-neni-cas-na-hrdinstvi.html>

ŠKODA AUTO, a.s. (2014). interní materiály.

ŠVANDOVÁ, Zuzana. Úvod do marketingové komunikace. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-708-3637-7.

ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. Ekonomika a řízení podniku: (pro kombinovanou formu studia). Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, 268 s.,[8] s. obr. příl. ISBN 978-80-7372-667-6

## Příloha č. 1

### Organizační struktura společnosti

V čele společnosti ŠKODA AUTO a.s. stojí představenstvo. Představenstvo se skládá ze sedmi členů a je statutárním orgánem společnosti. Každý člen zodpovídá za jednu jemu svěřenou oblast a zajišťuje její správný chod.<sup>[6]</sup>

Jednotlivými oblastmi jsou:

- G - Předseda představenstva
- E - Oblast ekonomie
- P - Prodej a marketing
- V - Výroba a logistika
- T - Technický vývoj
- Z - Řízení lidských zdrojů
- N - Nákup

Předsedou představenstva je Prof. Dr. h. c. Winfried Vahland. Do jeho oblasti Předsedy představenstva spadá rozvoj podniku a jeho strategie, podniková komunikace, plánování výrobků a řízení kvality, řízení zahraničních projektů a také, zaměstnanci nejméně oblíbené téma, optimalizace výrobních nákladů. Oblast ekonomie je zodpovědná za řízení finančních zdrojů. Prodej a marketing je zase velice významný z hlediska zhodnocení produktů. Koordinací logistických procesů se zabývá výroba a logistika. Technický vývoj se zase orientuje na zlepšování a vývoj nových produktů. Oblast Řízení lidských zdrojů se věnuje péči o zaměstnance, zlepšování jejich pracovních podmínek a samozřejmě také náběru nových zaměstnanců a jejich začlenění do chodu společnosti. Poslední oblast nákupu se pak zabývá nákupem výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby společnosti.