

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Matematická logika (Skoda a. s. s. f.)

1997

Ondřej Těšínský

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Obor

Podniková ekonomika

Marketingová studie (Škoda a. a. s.)

BP-PE-KMG-97074

Ondřej Těšínský

Vedoucí práce: ing. Zuzana Švandová Katedra marketingu

Konzultant: ing. Jan Hurt Škoda a. a. s.

Počet stran 35

Počet příloh 15

Datum odevzdání 30.5.1997

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Školní rok 1996/97

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Ondřeje Těšínského

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a nava-
zujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Marketingová studie (Škoda a.s.)

Zásady pro vypracování:

1. Úvod.
2. Situační analýza.
3. Rozbor tržních příležitostí (německý trh).
4. Strategie firmy na německém trhu.
5. Vyhodnocení strategií.

Rozsah bakalářské práce: cca 25 - 30 stran
(do rozsahu nejsou započítány úvodní listy,
přehled literatury a přílohy)

Doporučená literatura:

- Porter, M.E. : Konkurenční strategie. Victoria Publishing,
Praha 1994.
- Carthy, Perreault : Základy marketingu. Victoria Publishing,
Praha 1995.
- Kotler, P. : Marketing management. Victoria Publishing,
Praha 1992.
- Kotrbová, H. : Mezinárodní marketing. Skriptum VŠE, Praha 1993.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Švandová

Konzultant: Ing. Jan Hurt

Termín odevzdání bakalářské práce : 30.5.1997



Doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry



Prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

V Liberci dne 29.11.1996

Seznam zkratek a cizích slov:

a. a. s.	automobilová akciová společnost	19
ABS	(Anti-Block System) systém zabraňující blokování brzd	10 11
Airbag	vzduchový vak	13
atd.	a tak dále	13
cca.	přibližně	14
č.	číslo	14
ČR	Česká republika	15
GM	General Motors	15
ha	hektar, 100 metrů čtverečných	16
HDP	hrubý národní produkt	17
Kč	koruna česká	17
kW	jednotka výkonu	18
L & K	Laurin a Klement	20
l	litr	20
mil.	milion	21
mld.	miliarda	21
OSN	Organizace spojených národů	23
tab.	tabulka	23
tis.	tisíc	24
třída A0	minimum obecných specifik (rozměry a motor), dána výčtem vozů	25
USD	americký dolar	28
VW	Volkswagen	28

1. ÚVOD	9
2. ŠKODA A. A. S.	10
2.1 HISTORIE	10
2.2 STRUKTURA PODNIKU	11
2.3 SPECIFIKACE VÝROBKŮ.....	13
2.3.1 Felicia a Felicia Combi.....	13
2.3.2 Felicia (Pickup) Fun	14
2.3.3 Pickup.....	14
2.3.4 Octavia	15
2.4 PRODEJNÍ TRHY ŠKODA A. A. S.	15
2.5 EXPORTNÍ ZEMĚ VOZŮ ŠKODA.....	16
2.6 PODNIKATELSKÁ STRATEGIE.....	17
3. SVĚT	20
3.1 POPIS SVĚTOVÝCH TRHŮ A TRHŮ AUTOMOBILŮ	20
3.2 POSTAVENÍ ŠKODY A. A. S. V ROCE 1996.....	21
4. NĚMECKO	23
4.1 NĚMECKÝ TRH	23
4.2 MAKROEKONOMICKÁ SITUACE	23
4.3 KONKURENCE	24
4.4 VÝVOJ TRHU OSOBNÍCH AUTOMOBILŮ V NĚMECKU:.....	25
5. MARKETINGOVÁ STRATEGIE ŠKODY A. A. S.	28
5.1 SPECIFIKUM NĚMECKÉHO ZÁKAZNÍKA	28
5.1.1 Západní Německo.....	28
5.1.2 Východní Německo.....	29
5.2 POČET DEALERŮ A SEVISŮ ŠKODA	30
5.3 DODACÍ LHŮTA	30
5.4 CENOVÁ STRATEGIE ŠKODY NA NĚMECKÉM TRHU.....	31
5.4.1 Zdroj informací.....	31

5.4.2 Metodika stanovování cen.....	31
-------------------------------------	----

6. IMPLIKACE TĚCHTO POZNATKŮ PRO ŠKODU A. A. S.....33

1. Úvod

Cílem této práce je zhodnotit situaci firmy Škoda a. a. s. a jejích výrobků na automobilovém trhu, dále se zaměřit na trh osobních vozů ve Spolkové republice Německo, který je největším zahraničním odbytištěm vozů Škoda.

Téma jsem si vybral po měsíční praxi ve firmě Škoda v cenovém oddělení marketingu. V tomto oddělení jsem vypracovával tabulky cenových indexů, které napomáhají Škodě a. a. s. stanovovat cenu svých výrobků. Za mého pobytu byla tato práce dosti složitá i když se používalo počítače, protože nebyl zatím dostupný program, který by vypracovával tabulky cenových indexů automaticky.

V únoru tohoto roku však firma JATO takovýto program dodala a kromě vymezení konkurence k danému modelu Škoda porovná a vypočítá vše automaticky.

V této práci se pokusím o situační analýzu Škody a. s., o rozbor německého trhu osobních automobilů a strategii firmy Škoda na něm.

2. Škoda a. a. s.

2.1 Historie

Kořeny mladoboleslavské automobilové akciové společnosti Škoda sahají až do roku 1895. Tehdy se knihkupec Václav Klement po nedobré zkušenosti s opravnou jízdnicích kol Seidel & Neumann v Ústí nad Labem spojil s trutnovským opravářem jízdnicích kol Václavem Laurinem, aby společně založili vlastní dílnu na jízdnicí kola.

Již na přelomu let 1898-99 zahájili s úspěchem výrobu prvních motocyklů. V roce 1905 vyjel z dílen L&K první automobil „Voituretta“, který se stal prodejním hitem pro svou výhodnou cenu, líbivou karosérii a kvalitu provedení. Po takovémto úspěchu přestala firma L&K vyrábět motocykly a začala se orientovat na malosériovou výrobu osobních a nákladních automobilů, autobusů, zemědělských strojů a traktorů a leteckých motorů.

Nástupem první světové války se výroba omezila na vozy pro vojenské potřeby a sanitární vozy. Po jejím skončení bylo obtížné vrátit se k výrobě civilních automobilů protože trendem tehdejšího trhu byla všeobecná stagnace. Automobilka však využila předválečných zkušeností, světového obchodního věhlasu a výrobní tradice a tak se jí podařilo do začátku dvacátých let znovudobýt světové trhy. Od té doby bylo možno vidět automobily L&K na silnicích od Mexika po Japonsko.

V roce 1925 přivedl silný ekonomický tlak automobilku L&K, která se potýkala s kritickou odbytovou situací, ke spojení se Škodovými závody v Plzni, tehdy největším strojírenským podnikem v Čechách. Hlavním důvodem bylo získání kapitálu, potřebného k přechodu na moderní a levnou sériovou výrobu.

Příznivý vývoj pozastavila 2. světová válka, kdy byla výroba opět přizpůsobena válečným účelům.

Po znárodnění v roce 1946 byl podnik vyčleněn ze Škodových závodů v Plzni a přejmenován na Automobilové závody národní podnik (AZNP), avšak nadále byly jeho výrobky označeny názvem ŠKODA. I přes postupnou ztrátu kontaktu se světovým vývojem a konkurencí vyplývající z hospodářské a politické izolace, nedošlo k přerušení kontinuity vlastního vývoje a výroby automobilů. Zachování tvůrčího potenciálu a řemeslné tradice ve velmi nepříznivém prostředí direktivně řízeného hospodářství se později ukázalo být rozhodující pro pozdější obnovu podniku.

V roce 1988 vyjel z automobilky první automobil s koncepcí pohonu předních kol na jehož designu se podílela světoznámá italská firma Bertone.

Po „sametové“ revoluci byl podnik ŠKODA nucen vyhledat strategického, ekonomicky silného partnera. Zájem projevilo mnoho světových automobilek (GM, VW, Renault,...). Na konci roku 1990 se vláda rozhodla pro německý koncern Volkswagen a v dubnu 1991, kdy vstoupila v platnost smlouva s VW, se ŠKODA stala čtvrtou značkou mezinárodní skupiny Volkswagen (VW, Audi a SEAT), a jako druhá značka koncernu po Audi získala mezinárodně uznávaný certifikát podle normy ISO 9002, který potvrzuje špičkovou kvalitu výrobních a řídicích procesů.

2.2 Struktura podniku

Vedení podniku je tvořeno pětičlenným představenstvem, které se schází několikrát v roce s dozorčí radou, která má deset členů, a objasňuje ji obchodní situaci a vývoj hospodářských výsledků.

Škoda a. a. s. se skládá ze tří výrobních závodů:

- 1) Mladá Boleslav

2) Vrchlabí

3) Kvasiny

ad1) Závod v Mladé Boleslavi se rozkládá na ploše asi 240 ha., kde se nacházejí výrobní a pomocné provozy, vývoj a vedení celého podniku. Je zde zaměstnáno téměř 14000 zaměstnanců.

ad2) Závod Vrchlabí byl začleněn do provozů Škody v roce 1946. Byl využíván k sériové výrobě užitkových automobilů a od roku 1976 k výrobě vozů s náročnější výbavou. Tento závod s asi 1000 zaměstnanci je nyní pověřen montáží kombinací speciálních výbav jako je například Airbag + ABS + klimatizace

ad3) Závod Kvasiny byl připojen ke Škodě v roce 1947. Tento závod se začal specializovat na výrobu nestandardních dílů, karosérií, speciálních a užitkových variant odvozených od základních verzí. Od roku 1991 se zde začaly vyrábět užitkové verze základních modelů. Pracuje zde okolo 1200 zaměstnanců.

2.3 Specifikace výrobků

2.3.1 Felicia a Felicia Combi

Felicia - uvedna 26. 11. 1994

Felicia Combi - uvedena na trh 10. 6. 1995

- automobily nižší třídy, prostorné, robusní, funkční, ekonomické. Postupem času byla zákazníkovi dána možnost vybrat si ze tří motorů benzínových

1,3l 40 kW

1,3l 43 kW - karburátorový bez katalyzátoru určený pro východní trhy

1,3l 50 kW

1,6l 55 kW

a jednoho dieselového

1,9l 47 kW

Vozy jsou vyráběny ve dvou verzích LX a GLX, které se od sebe liší (standartní) výbavou a možnostmi mimořádné výbavy.

Konkurence vozu Škoda Felicia

Evropští výrobci:

Fiat Punto

Ford Fiesta

Opel Corsa

Renault Clio

Peugeot 106

Citroen Saxo (AX)

Japonští výrobci:

Nissan Micra

Toyota Starlet

Suzuki Swift

Mazda 121

Vnitřní konkurence:

Seat Ibiza

VW Polo

Konkurence vozu Škoda Felicia Combi

Tento vůz nemá kromě koncernových vozů Seat Cordoba Variio a VW Polo Variant žádnou přímou konkurenci a tak se utkává s následujícími vozy patřícími do vyšší třídy, kteří se však pohybují v daleko vyšší cenové hladině:

Evropští výrobci:

Opel Astra Caravan
Ford Escort Turnier
Citroen ZX Break

Korejští výrobci:

Hyundai Lantra

2.3.2 Felicia (Pickup) Fun

- dodávána s motorem 1,6l 55 kW
- uvedení na trh v lednu 1997

Tento vůz míří do úzce specializovaného segmentu automobilového trhu, ve kterém nemá svým řešením žádnou přímou konkurenci. Za nepřímou konkurenci se mohou považovat následující japonské vozy ze třídy off-road:

Suzuki Vitara X-90

Diahatsu Feroza

Toyota RAV4 Fun Cruiser

Automobil je určen mladým lidem pro volný čas, lidem kteří se snaží vyniknout. Je to spíše okrajový produkt automobilky Škoda, avšak velice důležitý pro zpestření nabídky a posílení image značky.

2.3.3 Pickup

Jsou to užitkové vozy určené především drobným podnikatelům. Vyznačují se prostorností, ovladatelností, jednoduchostí a nízkými provozními náklady, zvláště pak vozy s dieselovým motorem.

Konkurence: Renault Express/Rapid

Citroen C 15

Ford Courier

Opel Combo

Fiat Fiorino

2.3.4 Octavia

- uvedena na trh v prosinci 1996
- automobil střední třídy

Zasahuje do třídy, která obsazuje 31% z celkového trhu osobních automobilů, a její potenciál se odhaduje na 3,5 mil. vozů ročně v Evropě. Octavia má za úkol oslovit početnou populaci s příjmy v širokém rozpětí.

2.4 Prodejní trhy Škoda a. a. s.

Kromě České republiky, kde ŠKODA prodává zhruba jednu třetinu své produkce (viz tab. č.1), se mladoboleslavská automobilka v tvrdé konkurenci prosadila již v 63 zemích světa. Hlavními odbytišti jsou západní Evropa, dále střední a východní Evropa, Asie, Blízký východ a Jižní Amerika. Po tuzemsku je největším exportním trhem Německo následováno Polskem, Slovenskem a Velkou Británií. Za účelem překonání obchodních bariér firma Škoda zahájila montáž automobilů v polské Poznani a připravuje obdobné projekty v dalších východních a asijských zemích (Indie). Velmi slibně se vyvíjí pozice Škody a. a. s. i v dalších oblastech světa.

tab. č.1

Rok	1995	1996	%
Česká republika	72078	87394	+21,2
Střední a východní Evropa	34237	58112	+65,8
Západní Evropa	70316	88530	+25,9
Zámoří a Asie	32960	27021	-18,0
Celkem	209591	261067	+24,6

2.5 Exportní země vozů Škoda

ZÁPADNÍ EVROPA

Belgie
Dánsko
Finsko
Francie
Irsko
Island
Itálie
Kypr
Lucembursko
Malta
Německo
Nizozemí
Norsko
Portugalsko
Rakousko
Řecko
Španělsko
Švédsko
Švýcarsko
Turecko
Velká Británie

STŘEDNÍ/VÝCHODNÍ EVROPA ASIE/PACIFIK

Bělorusko
Bulharsko
Estonsko
Chorvatsko
Litva
Lotyšsko
Maďarsko
Makedonie
Polsko
Rumunsko
Rusko
Slovensko
Slovinsko
Ukrajina

Čína
Kazachstán
Mongolsko
Nepál
Thajsko
Turkmenistán
Uzbekistán
Vietnam

STŘEDNÍ/JIŽNÍ AMERIKA

Argentina
Barbados
Dominikánská
republika
Ekvádor
Chile
Guadeloupe-Martinik
Kolumbie
Panama
Paraguay
Salvador
Uruguay
Venezuela

STŘEDNÍ VÝCHOD/AFRIKA

Egypt
Ghana
Izrael
Jemen
Jordánsko
Libanon
Sýrie

2.6 Podnikatelská strategie

Základem podnikatelské strategie automobilky Škoda je důsledná orientace na přání a potřeby zákazníků, kterým nabízí ve svých vozech atraktivní výbavu, výbornou kvalitu a techniku za výhodných cenových podmínek. V této souvislosti vstupuje do popředí úloha nízkých provozních nákladů, jednoho z nejdůležitějších předpokladů udržení konkurenceschopnosti a úspěšného dobývání nových trhů. V tomto směru lze poslední tři roky označit za velice úspěšné.

Z hlediska finančních uzávěrek byly rozhodující předvýkony pro novou modelovou řadu, které představovaly zejména náklady spojené s vývojem Octavie, výstavbou nového výrobního závodu a nákupem výrobního zařízení. A tyto výrazně zatížily celkovou bilanci a znemožnily automobilce Škoda dosáhnout v roce 1995 pozitivního hospodářského výsledku. Přesto se podařilo snížit ztrátu ve srovnání s rokem 1994 o bezmála 32 % na výsledných -1.621 mil. Kč. Z hlediska rozpočtu na rok 1995 představovala tato suma pouze polovinu předpokládané ztráty. K takto výraznému posunu v hospodaření společnosti přispěla mimo jiné úspěšná opatření zaměřená na výnosy z prodeje a v neposlední řadě i zvýšený zájem o luxusněji vybavené automobily. ŠKODA a. s. se tak od října 1995 začala v bilanci jednotlivých měsíců přibližovat k hranici zisku. V tomto trendu pokračovala i v první polovině 1996. V druhé polovině byla však bilance opět zatížena a to investicemi do dokončovacích prací v novém závodě.

tab. č.2

	Rok	1993	1994	1995	1996
	Jednotky				
Produkce	automobily	219612	173586	208279	263193
Odbyt	automobily	227013	179208	224771	279363
- z toho export	automobily	-	-	137513	173673
Počet zaměstnanců		17813	16153	16835	17992
Obrat celkem	mil. Kč	34610	31025	43945	58898
- domácí	%	47	46	49	45
- zahraniční	%	53	54	51	55
Zisk/Ztráta	mil. Kč	-4261	-2371	-1621	163

Díky vysoké poptávce po nových „škodovkách“, tržně konformnímu zvýšení cen, zlepšené struktuře exportních trhů i tzv. modelovému mixu (viz tab. č.3) stoupl obrat v roce 1995 oproti roku 1994 z 31.025 mil. Kč na 43.945 mil. Kč (viz tab. č.2), což představovalo nárůst o 41,6 %.

tab. č.3

Rok	1995	1996	%
Felicia	140808	154761	+9,9
Felicia Combi	50866	84226	+65,6
Pick up	17917	21103	+17,8
Van Plus	-	36	X
Octavia	-	941	X
Celkem	209591	261067	+24,6

Investice v roce 1995 dosáhly výše 5.613 mil. Kč. Věcné investice přitom představují především předvýkony pro nový závod a inovaci výrobků.

V roce 1996 se Škodě a. a. s. podařilo zvýšit odbyt na všech trzích a s obratem 58,9 mld. Kč se stala největším podnikem v České republice, a produkcí 5,5% celkového exportu ČR, také největším exportérem. Prodej byl zvýšen o 24% oproti minulému roku a bylo docíleno zisku 163 mil. Kč.

K tomu samozřejmě napomohla velmi dobrá odbytová situace na ne jen evropských, ale i světových trzích.

3. Svět

3.1 Popis světových trhů a trhů automobilů

Co se týče celosvětového trhu automobilů, přetrvává zde stoupající tendence. Trh se vyznačuje obrovským potenciálem pro další růst, zvyšující se liberalizací trhu a stále více podobajícími se výrobky.

Možnou příčinou rostoucího potenciálu je globální růst světových ekonomik. Svět se prudce mění přílivem soukromých investic na nové trhy a globálním příklonem k hospodářské liberalizaci. V jeho mladé části - tranzitivních ekonomikách stoupá počet rychle rostoucích ekonomik, které těží ze strukturálních reforem a z upevněných základů růstu. Přejít k tržnímu hospodářství a stabilizační pokrok v mnoha východoevropských zemích přispívá k jejich integraci do světové ekonomiky. Také v průmyslově vyspělém světě je dnes největší výzvou dospět k vyššímu udržitelnému růstu ekonomik i zaměstnanosti.

Světový obchod nadále roste dynamičtěji než globální hrubý domácí produkt. Příliv soukromých investic do rozvíjející se části světa se od roku 1990 více než ztrojnásobil (ze 44 mld. USD na 177 mld. na konci roku 1996). V mnoha rozvojových zemích se tak snížila míra chudoby o více než polovinu. Jejich obyvatelům se zlepšil přístup jak k ekonomickým příležitostem tak k zdravotní péči, vzdělání a sociálním službám.

Úspěchy především asijských zemí povzbudily příklon bývalého třetího světa k liberalismu a podnikání. Podle světové banky žije v tržně zaměřených ekonomikách okolo 5 mld. lidí, což je pětikrát tolik než před deseti lety. Prospěšnost otevírání ekonomik volné soutěži a přínos globalizace k zvyšování životní úrovně už zdůrazňuje v poslední výroční zprávě také Konference OSN o obchodu a rozvoji (UNCTAD). (Zdroj: Ročenka Hospodářských novin 96)

Další možnou příčinou jsou i změny zvyklostí a požadavků spotřebitelů. Přibývající domácnosti s nízkým počtem členů, samostatně žijící jednotlivci, více mladých lidí a seniorů a také vzrůstající nároky na dopravu ve volném čase zvyšují poptávku po automobilech.

Trendem automobilového trhu, který nelze přehlédnout, se stává stále větší globalizace. To znamená, že výrobci se snaží aspirovat na co nejvíce segmentů automobilového trhu ve všech zemích.

Zákazníci kladou stále větší požadavky na hospodárnost, kvalitu, ekologii, bezpečnost, výbavu a servis, čímž stále roste význam poměru cena/užitná hodnota.

Tyto trendy jsou z hlediska otevírání nových trhů velice zajímavé. Ovšem znamenají také různá úskalí, zejména pak právě ohrožení tzv. „asijskými tygry“. Ti samozřejmě také rozeznali příčiny rostoucího trhu s automobily a snaží se agresivnější cenovou politikou proniknout na trhy, kde je Škoda již zavedená nebo kam nyní míří svým novým modelem OCTAVIA. Je obecně známo, že všichni tito asijské výrobci (Daewoo, Hyundai, Kia, Proton) bojují proti zvětšující se koncentraci v automobilovém průmyslu. 75 % světové produkce dnes pokrývají značky VW, GM, Ford a Toyota.

3.2 Postavení Škody a. s. v roce 1996

Při hodnocení postavení je nutné rozlišovat západní a východní trh. Zatímco na západních trzích je image a sympatie značky velice neuspokojivá na východních trzích je srovnatelná s konkurencí. Značka Škoda má dominantní postavení na dvou trzích, a to v České republice s 55% a na Slovensku s 41% podílu trhu.

V Západní Evropě se tržní podíl pohybuje pod jedním procentem, přesněji 0,63%, což znamená nárůst oproti roku 1995 o 0,01%. Bylo zde prodáno 81.296 automobilů Škoda. Celkový potenciál trhu Západní Evropy se pohyboval těsně

pod hranicí 13 mil. vozů. Pro ilustraci uvádím v příloze č. 15 tržní podíly jednotlivých světových automobilek na západoevropském trhu osobních automobilů na konci roku 1996.

... (faint text) ...

... (faint text) ...

4.2.3. Ekonomická analýza

Tab. 4.4

	1995	1996	1997
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...

... (faint text) ...

4. Německo

4.1 Německý trh

Německé právní předpisy a regulace týkající se trhu osobních automobilů nejsou odlišné od ostatních států západní Evropy, do kterých Škoda vyváží své produkty. Dbá se hlavně předpisů Evropského společenství, zvláště pak exhalačních a bezpečnostních norem. Jediné omezení, dá-li se tak označit, vyplývá ze sféry německého pojišťovnictví. Žádná pojišťovna v Německu nepojistí automobil bez imobilizéru, nejlépe montovaného výrobcem (Alianz) .

Německý zákazník klade důraz na prvky pasivní bezpečnosti, jako jsou předpínače pasů, výztuhy dveří, airbagy, ABS atd. Osobní automobil bez takového vybavení je na německém trhu prakticky neprodejný.

4.2 Makroekonomická situace

tab.č.4

Rok	1994	1995	1996
HDP v %	2,9	1,9	1,4
Nezaměstnanost v %	9,6	9,4	10,4
Inflace	1,9	2,0	1,7

Německá ekonomika se řadí mezi nejvyspělejší ekonomiky světa a v posledních letech vyznačuje vysokou stabilitou ve všech směrech kromě nezaměstnanosti (viz tab. č.4), která vedla k větší míře úspor.

4.3 Konkurence

Konkurence na německém trhu je velice tvrdá. Zvláště pak, když si uvědomíme, že značka Škoda nemá v Německu nijak dobré jméno.

Škoda a. a. s. si svou konkurenci vymezila a roztrídila následovně:

strategická konkurence:

Fiat Punto
Nissan Mikra
Peugeot 106

rozšířená konkurence

Opel Corsa
Citroen AX, Saxo

dále pak koncernové vozy, které představují vnitřní konkurenci:

VW Polo
Seat Ibiza

Vůz Škoda Felicia Combi nemá ve svém segmentu kromě koncernových vozů VW Polo Variant a Seat Cordoba Vario žádnou přímou konkurenci a tak se utkává v segmentu vozů střední třídy s těmito konkurenty:

Opel Astra Caravan
Ford Escord Turnier
Citroen ZX Break

Vývoj konkurence v tomto segmentu za poslední 3 roky byl takový, že se konkurence začala přibližovat cenově k produktům Škoda tím způsobem, že při zachování stejné prodejní ceny nabízela automobily s více a více prvky mimořádné výbavy, zvláště pak prvky týkající se bezpečnosti.

Dále by se mohlo zdát, že Škodě utíká část tohoto segmentu, protože končí s nabídkou motorové řady na objemu 1,6l a výkonu 55 kW, kdežto konkurence nabízí motory o objemu až 2,0 l a výkonu 108 kW u vozu Renault Clio.

tab. č.5

Rok	1994	1995	1996
Prodané vozy třídy A0	611700	737748	741481
Prodané vozy třídy A0 s výkonem přes 55 kW	18898	16130	12351
v procentech	3,1	2,2	1,7

Když se ale podíváme na prodej automobilů v této třídě s motory o výkonu přes 55 kW (viz tab. č.5), je hned jasné, že by se nevyplatilo vyvíjet nový motor většího výkonu, protože objem prodeje těchto automobilů jsou v průměru pouze 2,3 % z celkového prodeje v třídě A0 za poslední tři roky a jejich podíl má klesající tendenci.

4.4 Vývoj trhu osobních automobilů v Německu:

tab. č.6

Rok	1994	1995	1996
Osobní automobily prodané v Německu v tis.	3086	3314	3496
Procentuelní změna*	X	7,4	5,5

*základ vždy rok předchozí

Vývoj prodeje ve třídě A0:

tab. č.7

Rok	1994	1995	1996
Prodané vozy třídy A0 v tis.	612	738	741
Procentuelní změna*	X	21	0,5

*základ vždy rok předchozí

Podíváme-li se na vývoj prodeje na celém automobilovém trhu v Německu a porovnáme s vývojem ve třídě A0 zjistíme že tato část trhu automobilů se vyvíjela ryhleji v roce 1995 až 3krát, kdežto v 1996 se prodej této třídy téměř nezvýšil (viz tab. č.6 a 7). Růst prodeje vozů na celkovém trhu automobilů v Německu klesl v roce 1996 na 5,5% oproti 7,4%-nímu růstu v 1995, což mohlo být způsobeno růstem už tak vysoké nezaměstnanosti (viz tab. č.4) a tím, že v důsledku ní lidé začali více spořit než utrácet.

tab. č.8

Rok	1994	1995	1996
Počet vozů Škoda prodaných v Německu	18022	21117	21605
Procentuelní změna*	X	17,2	2,3
Procento vozů Škoda prodaných v Německu z celkového prodeje ve třídě A0	2,90%	2,86%	2,92%

*základ vždy rok předchozí

Z tabulky č.8 lze vysledovat, že prodej vozů Škoda docela přesně kopíroval vývoj prodeje ve třídě A0. To znamená, že Škoda a. a. s. si drží (dalo by se dokonce říci, že lehce upevňuje) svou pozici na trhu své třídy.

Příloha č.2 ukazuje počty prodaných automobilů ve třídě A0 v jednotlivých měsících. Zde je vidět jakási periodičnost

výsokého prodeje v jarních měsících, speciálně v měsíci březnu. Což je dáno obecně známou pravdou, že nejlepší je koupit si automobil na jaře z důvodů najetí nejvíce kilometrů před dovolenou.

5. Marketingová strategie Škody a. a. s.

5.1 Specifikum německého zákazníka

Základem každé marketingové strategie je určení cílové skupiny zákazníků. Z dlouhodobých průzkumů trhu které provedl koncern VW vyplývá, kteří zákazníci kupují osobní vozy třídy A0.

Německý trh se dá rozdělit na dva částečně odlišné trhy. Toto rozdělení vyplývá z bývalého politického rozdělení Německa. Tyto trhy se od sebe liší jak kupní silou obyvatelstva tak způsobem života. Existují dva trendy životního stylu.

V bývalé socialistické části je trendem odchod od rodiny co nejdříve, zapojit se do pracovního procesu, založit rodinu a mít děti. Zatím co v druhé části země je způsob života naprosto odlišný. Mladí lidé se drží rodiny déle, snaží se prodloužit si mládí studiem. Ale i po odchodu od rodiny žijí déle sami, spoří peníze pro budoucí život. Tento trend bude v budoucnu adoptován také v bývalé východní části Německa, ale bude ještě pár let trvat než k němu přejde úplně.

Z těchto důvodů lze rozlišovat zákazníky:

5.1.1 Západní Německo

V západním Německu mají potencionální zákazníci Škody tyto znaky:

- z hlediska povolání - dělníci
- úředníci na nižších a středních postech
- důchodci či penzisté

- z hlediska rodin - rodiče 30-35 let s ohraničeným středním příjmem
- 2 děti do 5-ti let

- svobodní / studenti s ohraničeným příjmem a s přáním se diferencovat

5.1.2 Východní Německo

Ve východním Německu mají zákazníci naopak tyto znaky:

- | | |
|---------------------|---|
| z hlediska povolání | <ul style="list-style-type: none"> - menší soukromníci - vedoucí pracovníci - úředníci |
| z hlediska rodin | <ul style="list-style-type: none"> - rodiče 35 - 45 se středním příjmem které kupují toto auto jako druhý vůz do rodiny - svobodní s ohraničeným příjmem |
| velkoodběratelé | <ul style="list-style-type: none"> - majitelé vozových parků - taxikáři - autoškoly - úřady - autopůjčovny - leasingové společnosti |

Po zjištění okruhu svých zákazníků je dále nutné dozvědět se, jaké jsou důvody vedoucí tyto zákazníky k tomu, aby si koupili Škodu.

Zjistilo se, že Škodu kupují zákazníci kteří:

- myslí realisticky (ekonomicky)
- jsou flexibilní
- myslí ekologicky

5.2 Počet dealerů a servisů Škoda

Celkem je v Německu 466 prodejních a servisních míst, přičemž má německý importér podepsáno 274 smluv. Z těchto 274 smluv je 223 exkluzivních (dealer prodává pouze vozy Škoda), 35 dealerů prodává i koncernové vozy a 16 z 274 prodává i jiné než koncernové vozy. Servisní síť je tedy dostatečně rozsáhlá.

5.3 Dodací lhůta

Dodací lhůta není jednoznačná. Záleží totiž na tom jaký automobil zákazník požaduje, respektive, zda je požadovaný vůz na skladě.

1) Je-li automobil je na skladě dealera, zákazník získá vůz nejpozději do druhého dne.

2) Pokud se žádaný automobil nenachází na skladě dealera, ale je v centrálním skladě importéra v Drážďanech dostane zákazník vůz nejpozději do tří dnů.

3) Jestliže ale automobil, který si zákazník žádá, není ani v centrálním skladě, může se dodací lhůta protáhnout až na tři týdny.

5.4 Cenová strategie Škody na německém trhu

Jak jsem již uvedl image značky Škoda není zatím příliš dobrá, musí proto Škoda argumentovat nižší cenou nebo výhodným poměrem výkon/cena. Cenová strategie je tak orientována na definované konkurenty jednotlivých modelů v jednotlivých zemích. Proto je nutné pečlivě sledovat konkurenci a její aktivity na trhu.

Průměrná cena vozů modelové řady Felicia se nachází přibližně 16% pod průměrnou cenou nejsilnějších konkurentů. Tato cenová politika je orientována pouze na evropské a japonské konkurenty. Ve vztahu ke korejským konkurentům leží cena vozu Škoda přibližně 5% nad jejich průměrnou cenou.

5.4.1 Zdroj informací

Ke sledování akcí konkurence slouží počítačová databáze firmy JATO, která je aktualizována každý měsíc novými informacemi. V této velice podrobné databázi lze najít informace o prodávaných vozech ve většině zemích Evropy a v několika dalších zemích světa. Informace se týkají jak ceny vozů, tak jejich technického popisu (rozměry, informace o motoru, výbavě v dané zemi atd.). Dále je možno zjistit údaje o prodeji vozů za každý měsíc.

5.4.2 Metodika stanovování cen

Pomocí údajů získaných z databáze JATO se vyspecifikují vozy konkurentů pro každý model Škoda. U těchto vozů se zohlední výbava včetně motoru a porovnávají se s daným modelem Škoda. Z údajů cen a výbav se měsíčně sestavují tabulky cenových indexů (viz příloha č.1, které jsou pak společně s údaji o nákladech, základem tvorby cen a plánování jejich vývoje do budoucna.

Vypočítávají se dva druhy indexů (viz příloha č. x):

1) neočištěný i_n

2) očištěný i_o

$$\text{ad1) } i_n = \frac{\text{cena vozu Škoda}}{\text{aritmetický průměr cen konkurence}}$$

$$\text{ad2) } i_o = \frac{\text{cena vozu Škoda}}{\text{aritmetický průměr očištěných* cen konkurence}}$$

* Očištěná cena je základní cena automobilu, ke které se přičte nebo odečte cena prvku výbavy, který konkurenční automobil nemá respektivě má vzhledem k porovnávanému vozu Škoda. Ceny těchto výbav v dané zemi se získávají z JATA a pokud tyto údaje chybí kalkuluje se s průměrnou cenou této výbavy ve třídě A0.

6. Implikace těchto poznatků pro Škodu a. a. s.

Jak jsem již uvedl největší ohrožení se musí očekávat od výrobců z asijských zemí. Tito svou cenovou politikou mohou vážně ohrozit postavení vozů Škoda na všech trzích včetně tuzemského. Dobrým příkladem ohrožení tuzemského trhu je snížení základní prodejní ceny vozu automobilky Nissan modelové řady Almera. Tento vůz je konkurentem Škody Octavia. Cena základní verze Octavie LX je 335700,- Kč, kdežto Nissan Almera se v České republice prodává již za 319000,-Kč. Vezmeme-li v úvahu ještě fakt, že základní model Octavie LX není doposud na trhu, dala by se tato akce kvalifikovat jako velice tvrdý konkurenční tah.

Největší odbytové příležitosti může Škoda a. a. s. shledat na východních trzích, nejvíce v Indii a v Číně kde už se určitý obchod realizoval cca. 8 tisíc vozů za rok 1996. V Indii se odhadule možnost odbytu až 30 tisíc vozů ročně. Pro tyto by se vyplatilo postavit v jejich blízkosti montážní závod (což se už samozřejmě plánuje) z důvodů snížení výrobních nákladů (levná pracovní síla atd.), ovšem je nutno si dobře propočítat náklady a výnosy. Zde však hrozí možnost z neúspěchu, protože firma Chrysler, která je členem koncernu GM vyvinula automobil určený pro východní trhy speciálně pro Čínu a plánuje objem jeho prodeje v Číně na 500 tisíc vozů do roku 2000.

Co se týká německého trhu, je nadále nutné zde nabízet vozy nejen kvalitní, ale i kvalitně zpracované za relativně nižší ceny a přesvědčit zákazníky že vozy Škoda jsou opravdu kvalitní. Protože zatím jedinná možná argumentace, proč si koupit automobil Škoda, je výhodný poměr cena/užitná hodnota.

Tržní podíl Škody a. a. s. celého německého trhu automobilů nelépe vystihuje příloha č. 14. I když 0,61 procenty zaostává za západoevropským průměrem (0,63 %),

označil bych takovéto obsazení trhu jedné z nejvyspělejších ekonomik světa jednou modelovou řadou za úspěch.

Metoda stanovování cen je z marketingového hlediska velice zajímavá, ale asi jako každá má své chyby. Tyto tabulky cenových indexů samozřejmě neřeší problém hodnoty vnímané zákazníkem, jak by se molo na první pohled zdát, ale jsou vhodným nástrojem pro zachycení konkurenčních tahů.

Nedostatky jsem shledal snad jen ve vymezení pole konkurence. Toto pole bych rozšířil ještě o vozy Suzuki Swift, Ford Fiesta a Renault Clio, jejichž objemy prodeje nejsou zanedbatelné, zvláště Ford Fiesta jehož se měsíčně v Německu prodá v průměru okolo 10-ti tisíc.

Naproti tomu se však tato strategie ukázala býti relativně úspěšnou a docela jistě přispěla k upevnění pozice vozů Škoda na německém trhu (viz tab. č. 8).

označil bych takovéto obsazení trhu jedné z nejvyspělejších ekonomik světa jednou modelovou řadou za úspěch.

Metoda stanovování cen je z marketingového hlediska velice zajímavá, ale asi jako každá má své chyby. Tyto tabulky cenových indexů samozřejmě neřeší problém hodnoty vnímané zákazníkem, jak by se molo na první pohled zdát, ale jsou vhodným nástrojem pro zachycení konkurenčních tahů.

Nedostatky jsem shledal snad jen ve vymezení pole konkurence. Toto pole bych rozšířil ještě o vozy Suzuki Swift, Ford Fiesta a Renault Clio, jejichž objemy prodeje nejsou zanedbatelné, zvláště Ford Fiesta jehož se měsíčně v Německu prodá v průměru okolo 10-ti tisíc.

Naproti tomu se však tato strategie ukázala býti relativně úspěšnou a docela jistě přispěla k upevnění pozice vozů Škoda na německém trhu (viz tab. č. 8).

Závěr

Jsem si plně vědom toho, že jsem ani zdaleka neobsáhl celou, do hloubky propracovanou situační analýzu, která byla částí zadání mé bakalářské práce a to hlavně z důvodů nedostatku údajů či spíše jejich utajování podnikem samým, což je samozřejmě pochopitelné. K hloubkové analýze bych potřeboval daleko více informací pro vnitřní průzkum firmy, názory klíčových osob ve firmě, daleko přesnější údaje o trzích a konkurenci atd. Z těchto důvodů jsem také její závěry omezil na příležitosti a ohrožení. K silným stránkám podniku mohu říci snad jen to, že i přes vysoký platový průměr ve Škodě a. a. s. zůstávají mzdové náklady stále pod světovým průměrem, což napomáhá firmě udržovat poměrně nízkou cenu svých výrobků.

Jedinou slabou stránku, která je již dnes minulostí, jsem viděl v produkci a tím pádem také nabídce jedné modelové řady.

Dále se v poslední době naskytuje možnost devalvace české měny. Pokud se České národní bance nepodaří udržet kurz, může mít devalvace různé účinky. Ty by záležely na důsledcích, které by Škoda a. a. s. z devalvace vyvodila. Devalvací by se zlevnily vyvezené vozy. To by napomohlo k udržení nižší ceny vzhledem ke konkurenci na zahraničních trzích, ovšem mohlo by to také znamenat zvýšení ceny na domácím trhu, pokud by se firma Škoda zachovala monopolisticky.

Použitá literatura:

Interní materiály Škoda a. a. s.

Výroční zpráva firmy Škoda a. a. s. 1996

Škoda auto revue II/96

Iveta Horáková - Marketing v současné světové praxi
Grada 1991

Jan Tomek a kol. - Marketingová strategie podniku
Management press 1992

Bundesministerium für Wirtschaft - Reformen für
Beschäftigung
Jahreswirtschaftsbereich
der Bundesregierung 1997

Zdroje informací

Údaje o počtech prodaných automobilů v tabulkách, a grafech v přílohách byly získány z databáze JATO, pokud není uvedeno jinak.

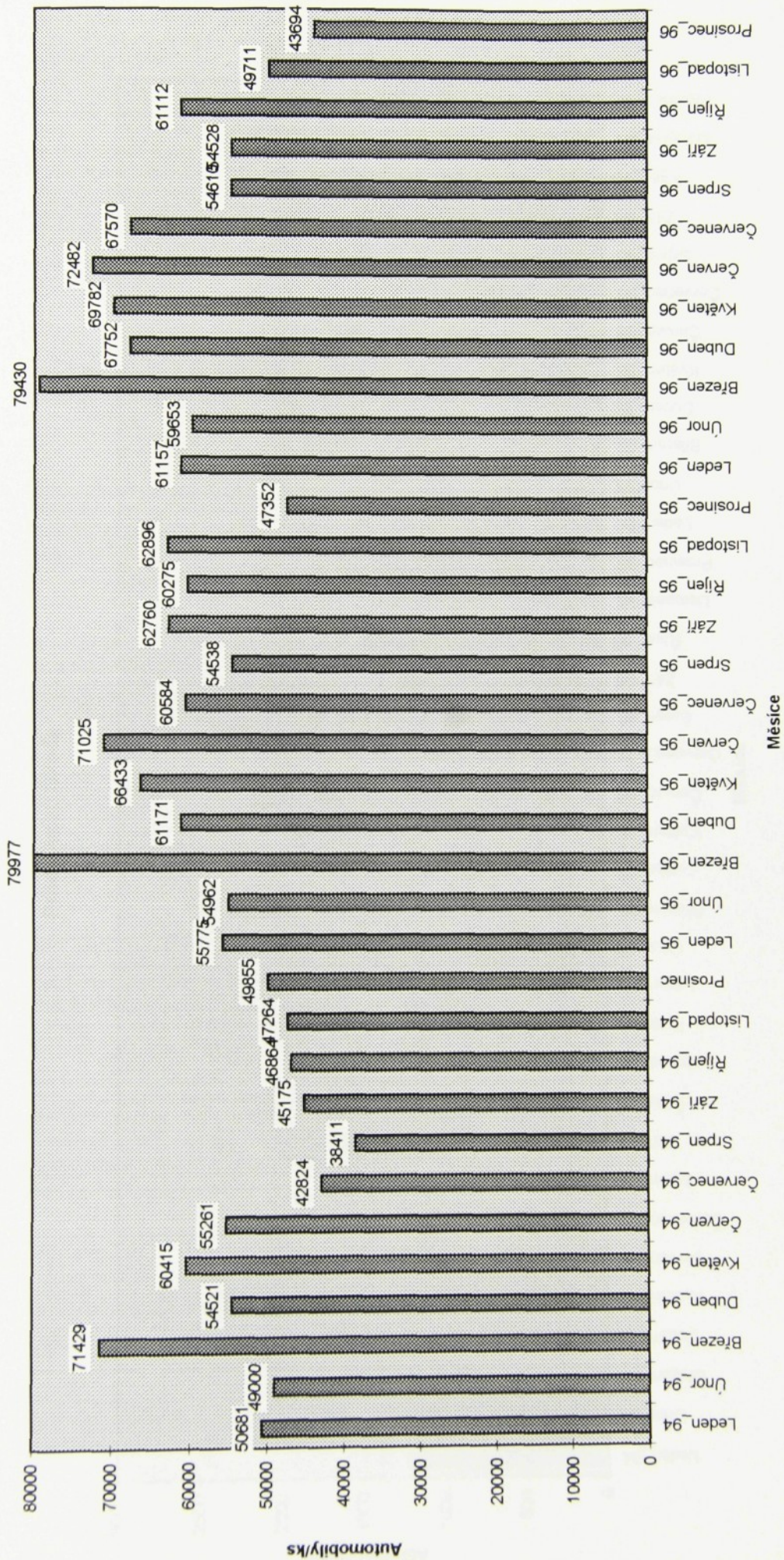
Seznam Příloh

- č.1.....Tabulka cenových indexů
- č.2 - 13.....Grafy prodejů
- č.14.....Tabulka podílů automobilových
značek na německém trhu
osobních automobilů
- č.15.....Tabulka podílů automobilových
značek na západoevropském trhu
osobních automobilů

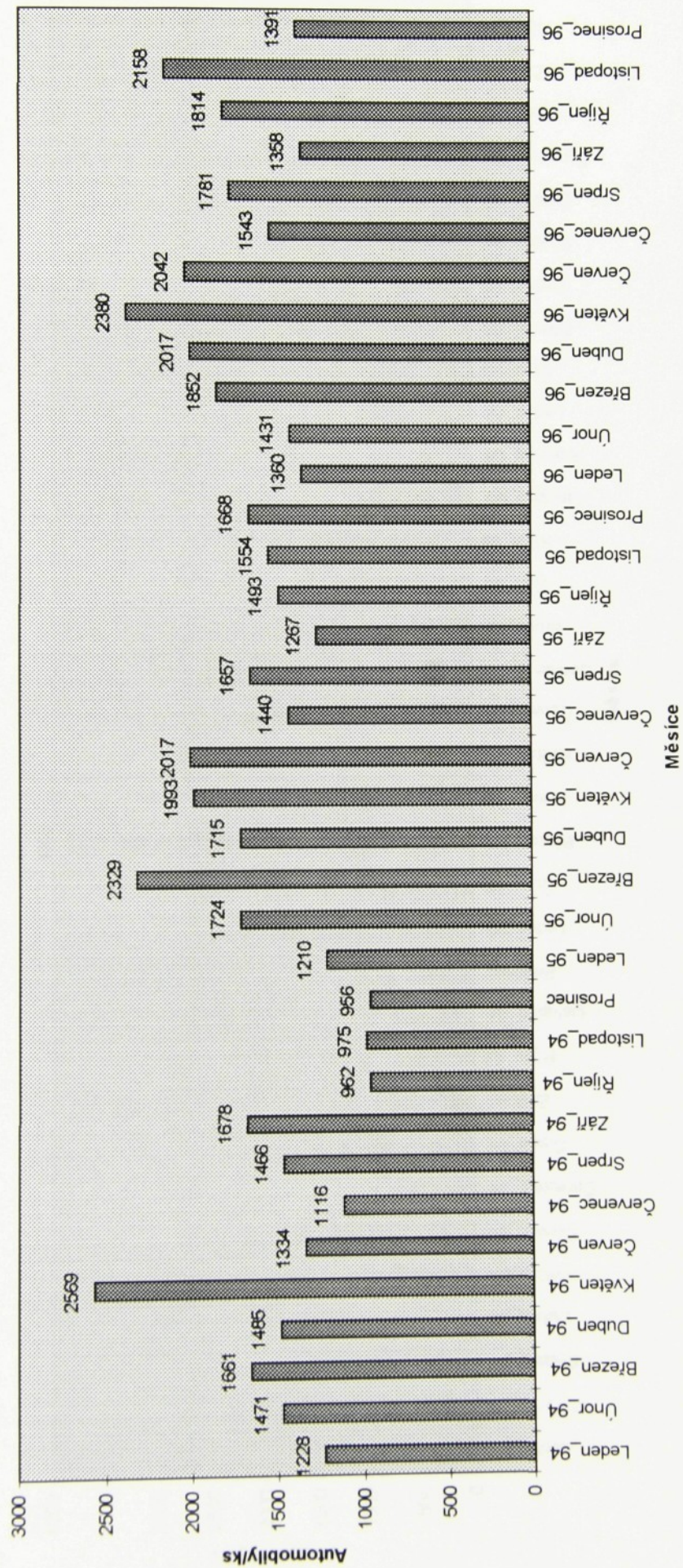
Země : Německo				Cenová a indexová analýza Felicia LX 1.3				k 4/97			
Identifikační číslo	168459	179198	186402	340237	180758	338259		132880		338038	
Země	Německo	Německo	Německo	Německo	Německo	Německo		Německo		Německo	
Značka	SKODA	FIAT	NISSAN	PEUGEOT	OPEL	CITROEN		VOLKSWAGEN		SEAT	
Model	FELICIA	PUNTO	MICRA	106	CORSA	SAXO		POLO		IBIZA	
Rozlišné označení	LX 1.3	55 S	1.0 GX	1.1 LONG BEACH K	1.2 JOY	1.1 SX		1.4		1.0 MPI AMARO	
Neočištěná cena	16 490	19 295	20 345	20 300	21 650	20 100		22 590		18 270	
Neočištěný cenový index	100	117	123	123	131	122		137		111	
Počet dveří	5	5	5	5	5	5		5		3	850
Airbag, Pozice (Ř / S)	S / -	S / S (300)	S / -	S / -	S / S (300)	S / S (300)		S / S (300)		S / S (300)	
ABS	-	-	-	-	-	-		S (1 500)		-	
Centrální zamykání	-	-	-	-	-	S (450)		-		-	
Garance v měsících	12	12	36 (800)	12	12	12		12		12	
Ovládání zpětných zrcátek (Ř / S)	In / In	In / In	In / In	In / In	In / In	In / In		In / In		In / In	
Příprava na rádio	S	-	40 S	S	S	S		S		S	
Počet reproduktorů	2	-	60 2	2	6 (120)	-	60	-	60	-	60
Anténa	S	-	50 S	S	S	S		S		S	
Audio-tuner	-	-	-	S (300)	S (300)	-		-		-	
Audio-kazetový přehrávač	-	-	-	S (200)	S (200)	-		-		-	
Střední konzola	S	S	S	S	S	S		S		S	
Tónovaná skla	-	S (350)	S (350)	S (350)	S (350)	S (350)		-		S (350)	
Servo-řízení	-	-	S (800)	-	-	-		S (800)		-	
Dělné zadní sedadla	As	vcelku 250	As	As	As	As		O 235	vcelku 250	-	
Výškově stavitelná přední sedadla	-	-	-	-	S / - (110)	-		-		-	
Výškově stavitelný volant	-	-	S (180)	-	-	-		S (180)		-	
Střešní okno	-	-	-	Skleněné (900)	-	-		-		-	
Imobilizér	S	S	S	S	S	S		S		S	
Ostatní prvky očištění											
Součet očištění výbavy	0	(250)	(2 130)	(1 750)	(1 380)	(1 040)		(2 485)		510	
Výbavou očištěná cena	16 490	19 045	18 215	18 550	20 270	19 060		20 105		18 780	
Výbavou očištěný cenový index	100	115	110	112	123	116		122		114	
Motor, objem v ccm	1289	1108	91	998	146	83	1196	47	1124	83	145
Maximální výkon v koních	54	55	(50)	55	(50)	60	(300)	45	450	54	200
Součet očištění motoru	0	41	96	(217)	497	83		100		345	
Výbavou a motorem očištěná cena	16 490	19 086	18 311	18 333	20 767	19 143		19 128		19 125	
Výbavou a motorem očištěný cenový index	100	116	111	111	126	116		120		116	
89%											
Očištěný cenový index – strategický											
86%											
Očištěný cenový index – rozšířený											
86%											
Očištěný cenový index – škoda											
86%											
83%											
86%											

S...standardní výbava
As...asymetrický
In...zevnitř
O...mimořádná výbava
-...není

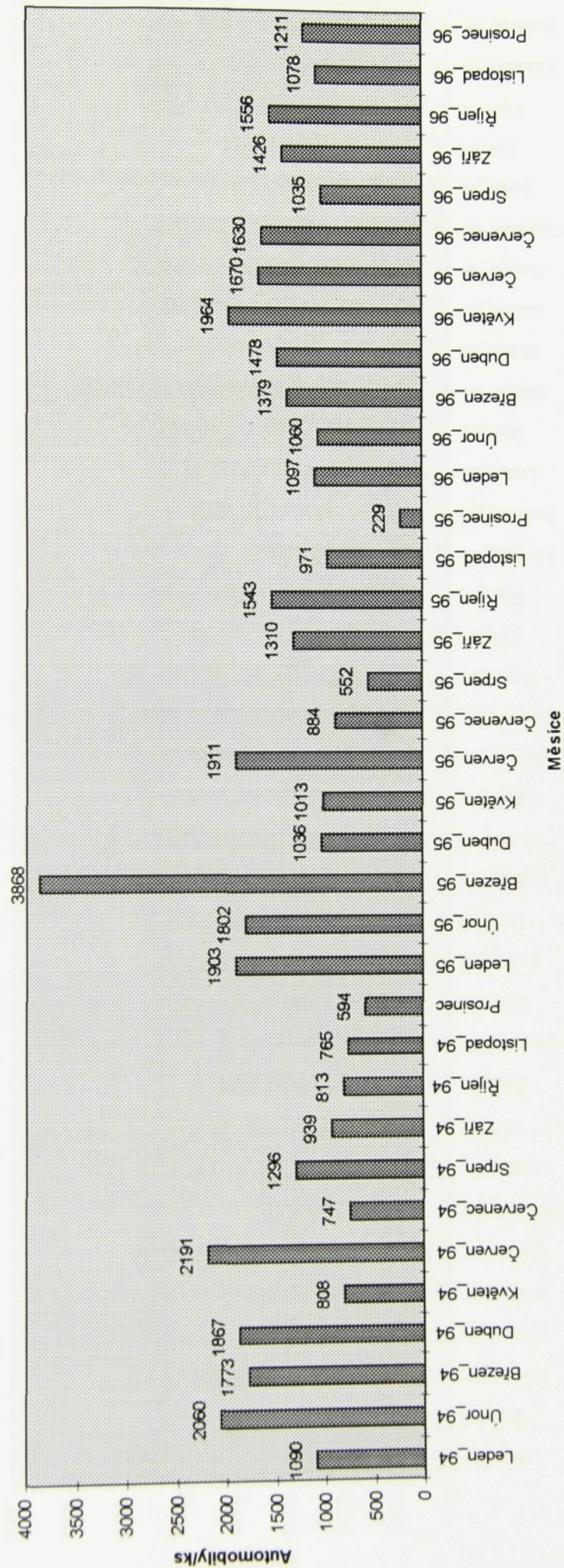
Prodeje aut ve třídě A0 '94-'96 v Německu



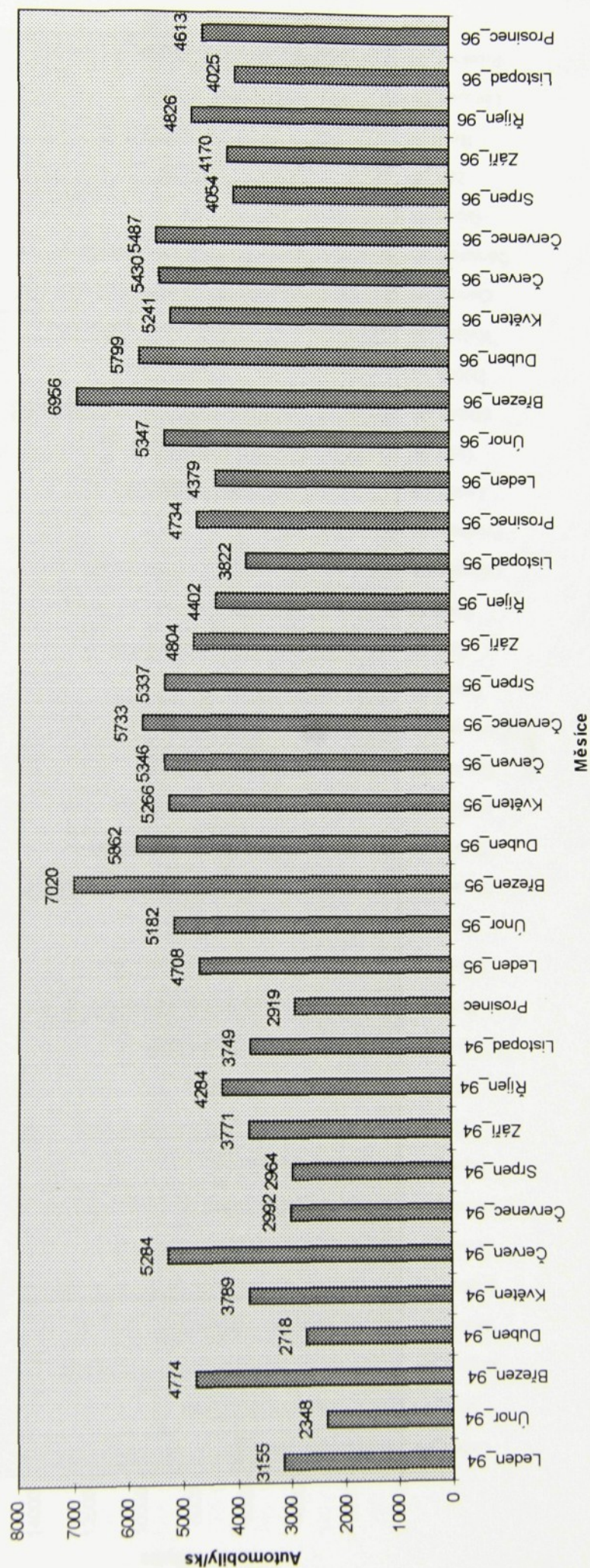
Prodej vozů Škoda



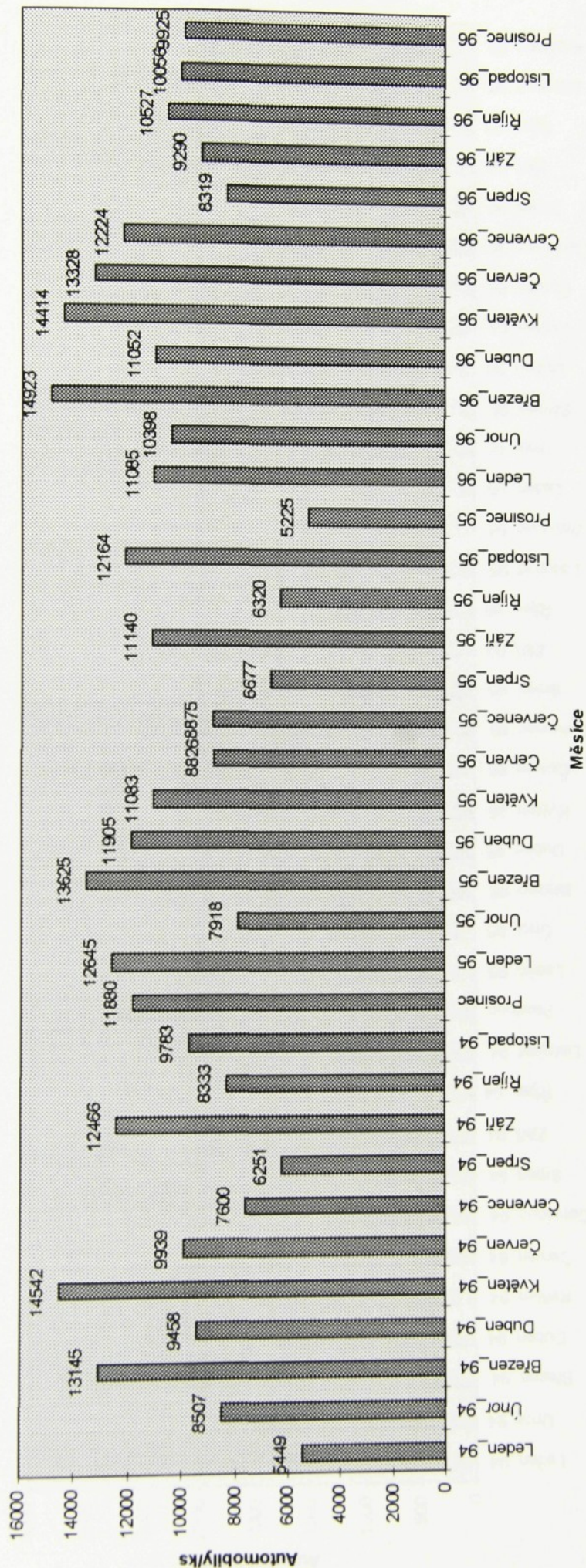
Podej Citroen AX,Saxo



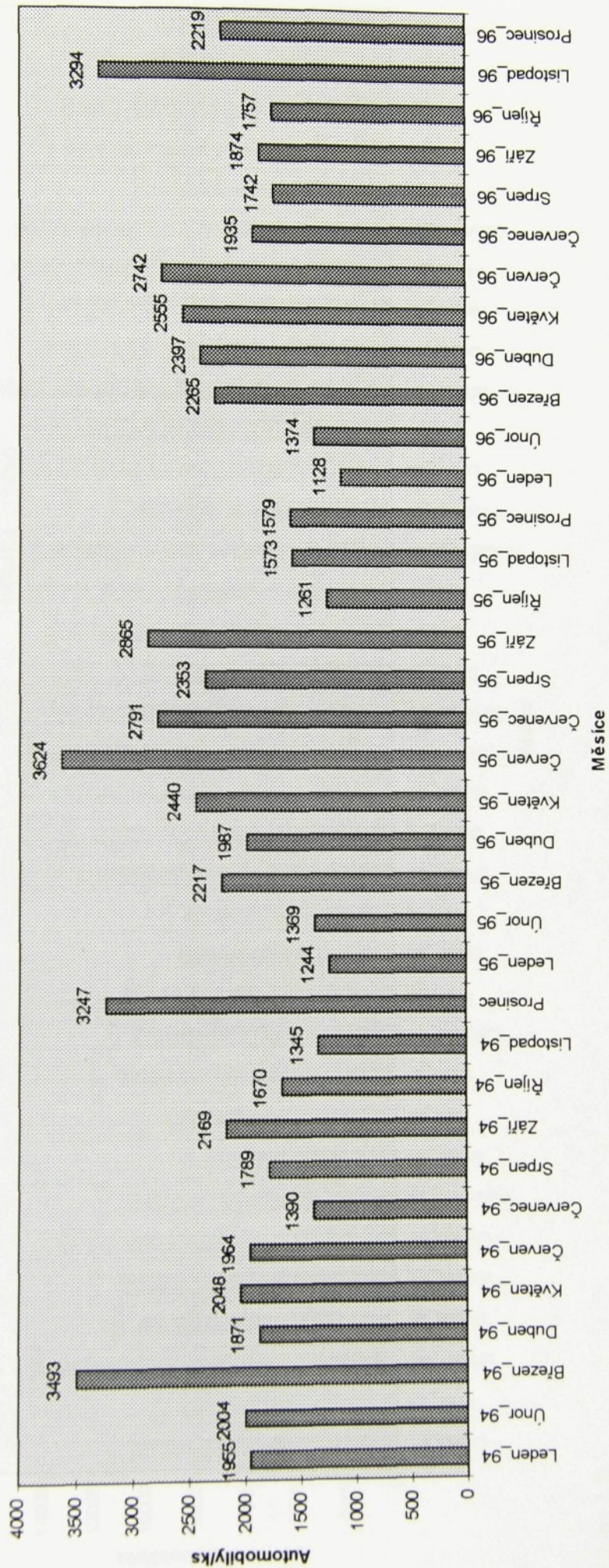
Prodej Fiat Punto



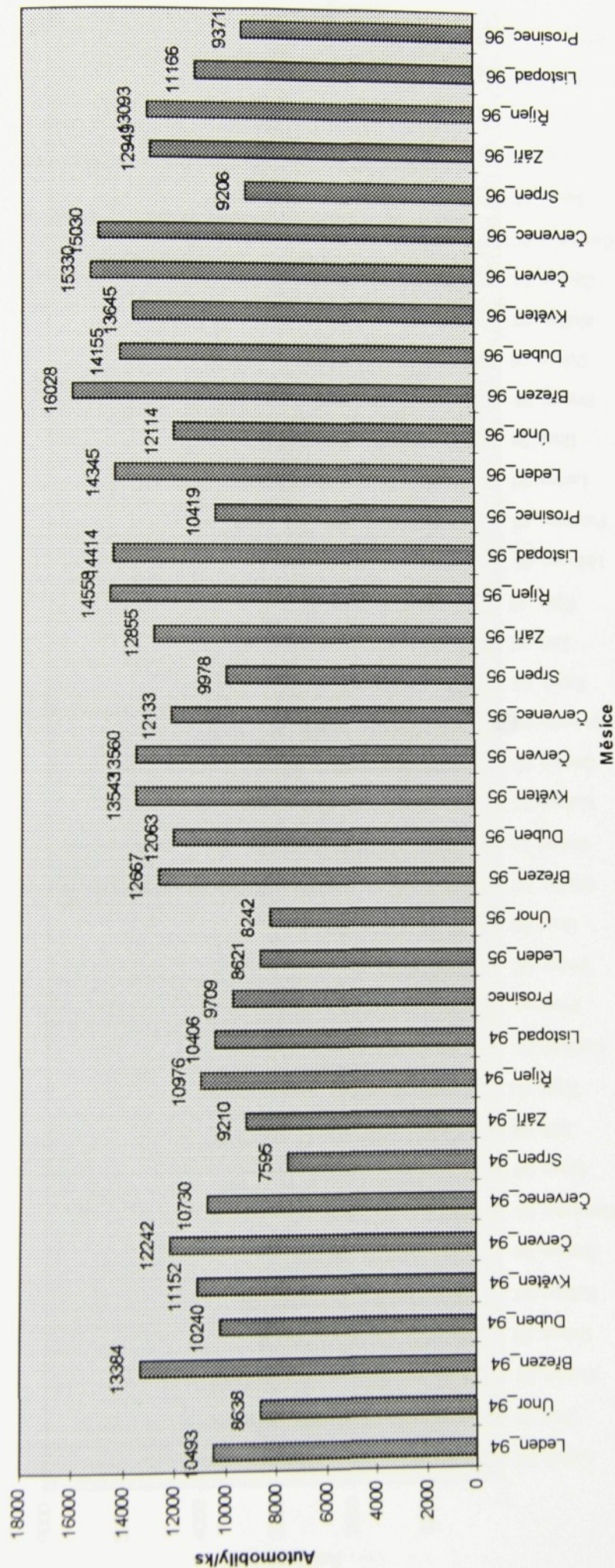
Prodej Ford Fiesta



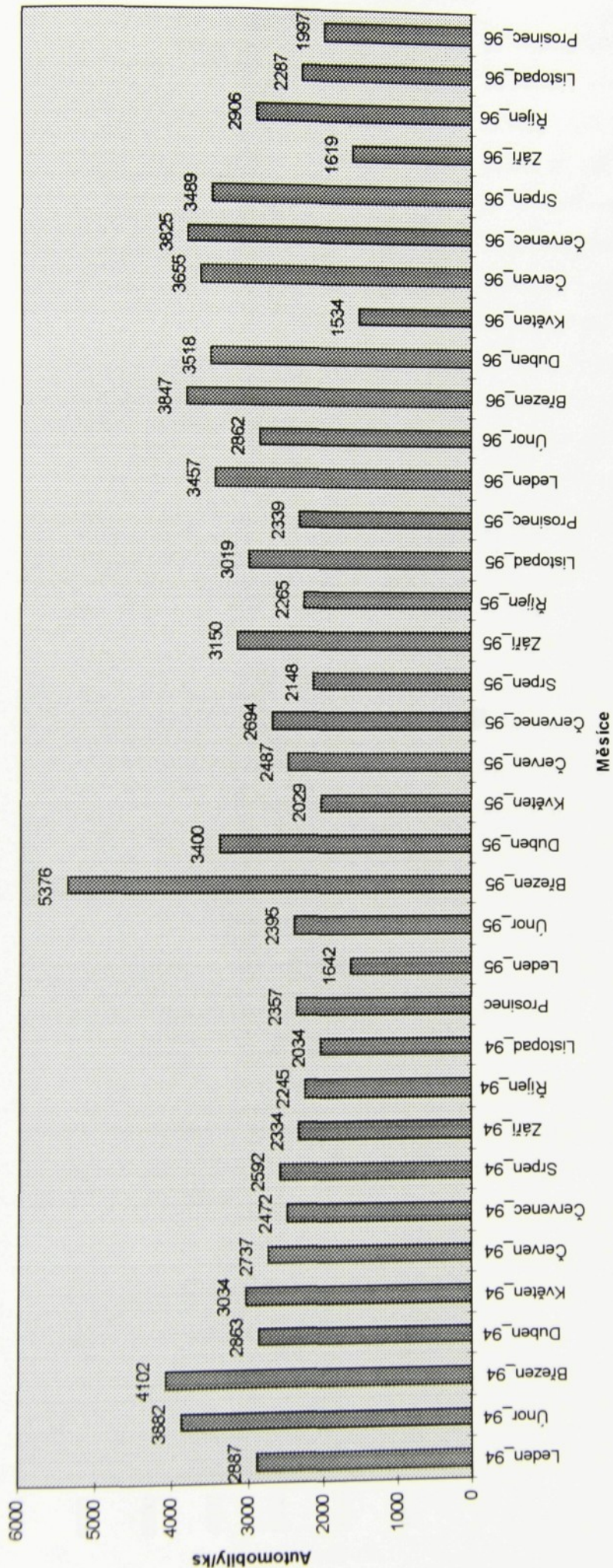
Prodej Nissan Micra



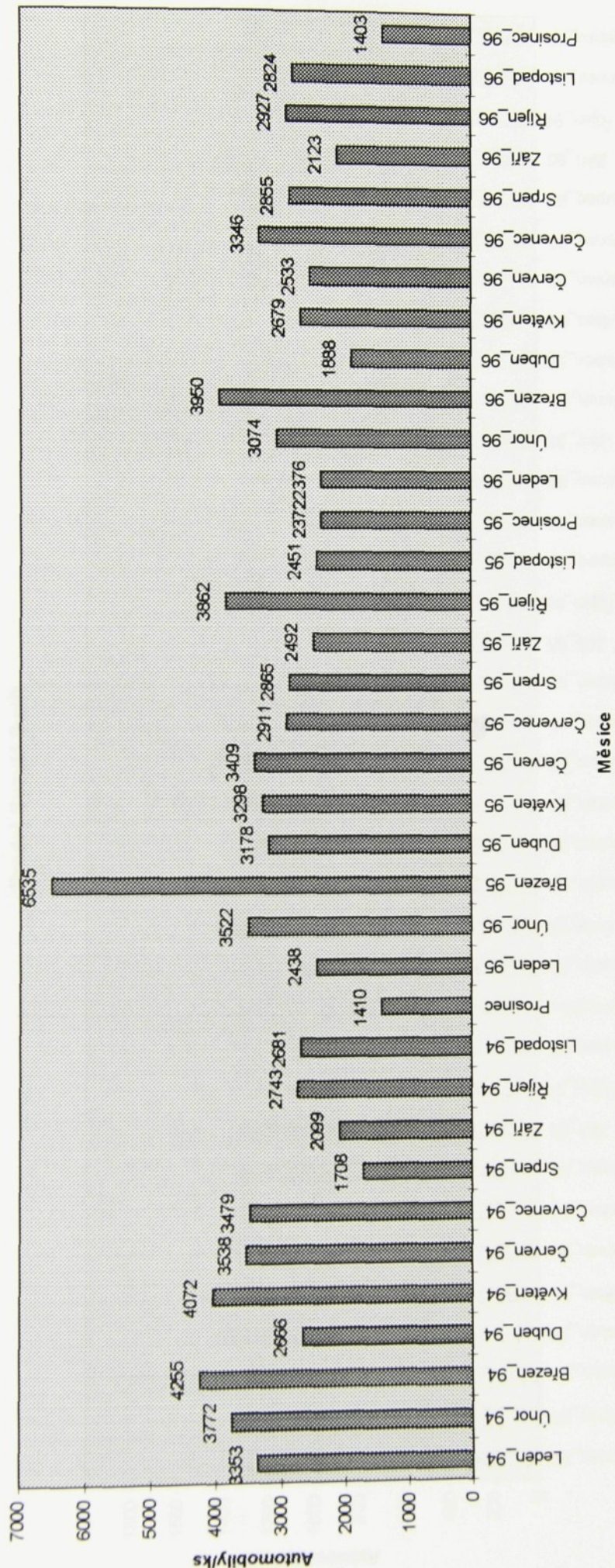
Prodej Opel Corsa



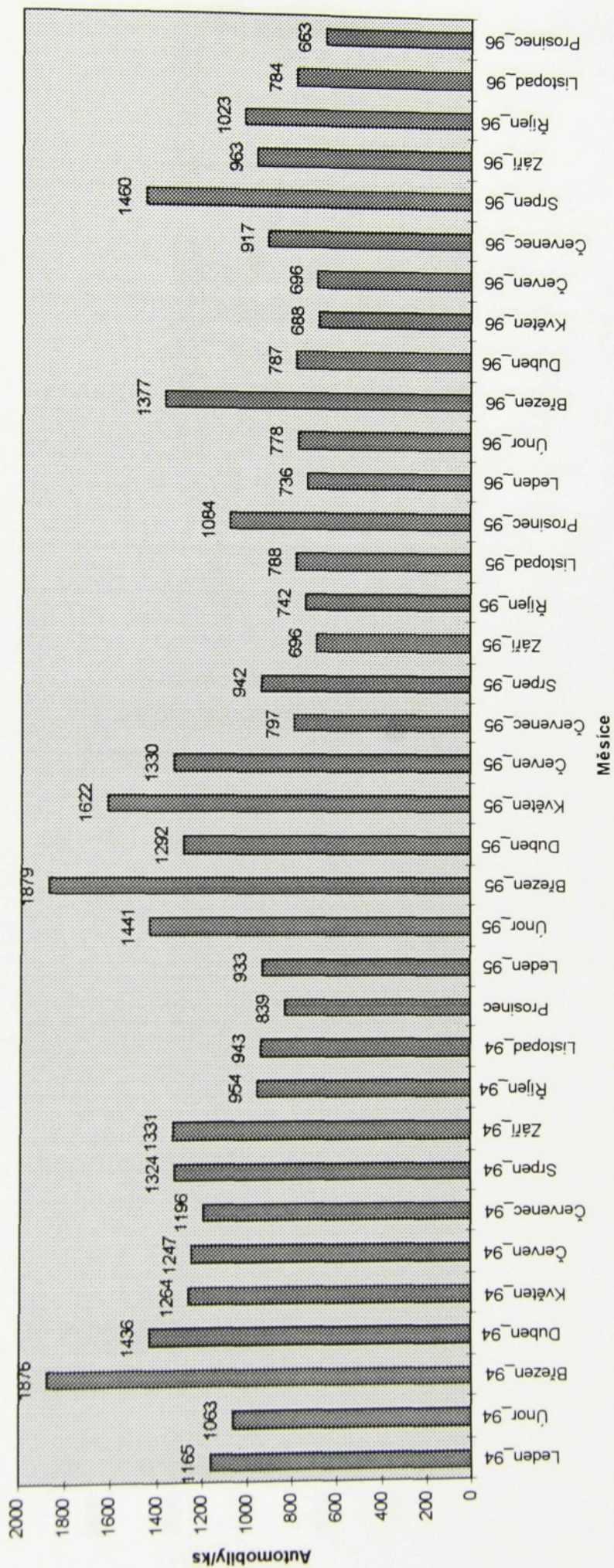
Prodej Peugeot 106



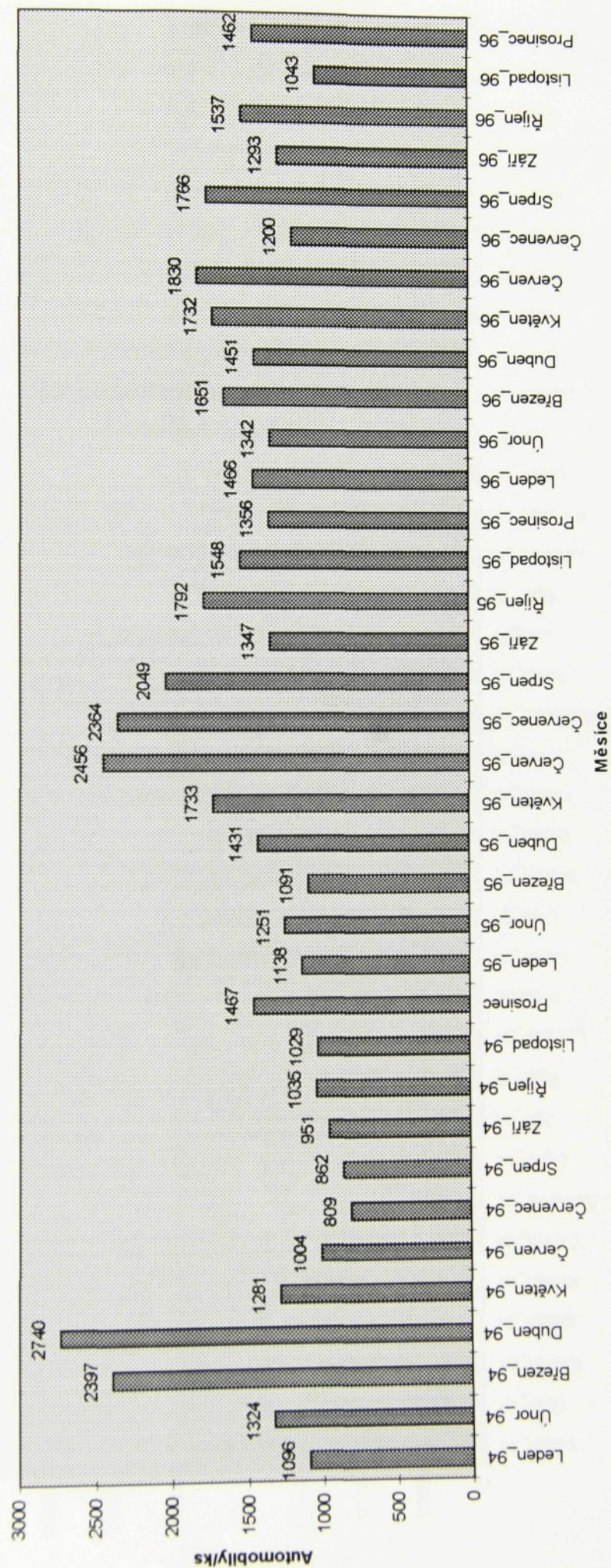
Prodej Renault Clio



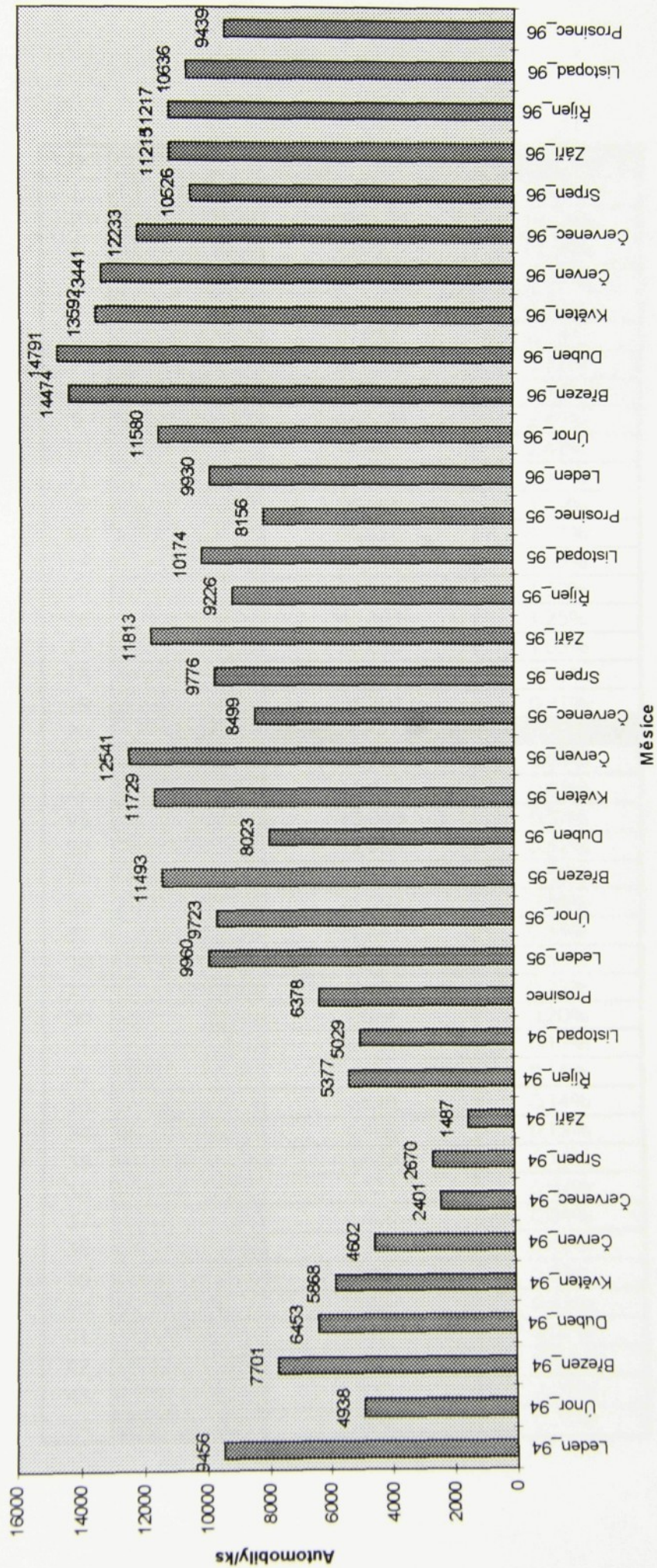
Prodej Suzuki Swift



Prodej Seat Ibiza



Prodej VW Polo



Pořadí	Značka	Počet prodaných vozů	Tržní podíl v %
1	VOLKSWAGEN	664,376	19.00%
2	OPEL	565,607	16.18%
3	FORD	396,679	11.35%
4	MERCEDES	286,139	8.18%
5	BMW	227,321	6.50%
6	AUDI	214,83	6.14%
7	RENAULT	185,998	5.32%
8	FIAT	146,325	4.19%
9	NISSAN	86,935	2.49%
10	PEUGEOT	84,481	2.42%
11	TOYOTA	84,435	2.41%
12	MAZDA	66,164	1.89%
13	MITSUBISHI	60,628	1.73%
14	HONDA	54,542	1.56%
15	SEAT	53,214	1.52%
16	CITROEN	43,863	1.25%
17	SUZUKI	36,036	1.03%
18	HYUNDAI	31,943	0.91%
19	VOLVO	31,704	0.91%
20	SKODA	21,299	0.61%
21	DAEWOO	19,02	0.54%
22	ROVER	15,037	0.43%
23	KIA	13,049	0.37%
24	CHRYSLER	12,888	0.37%
25	LANCIA	12,421	0.36%
26	ALFA ROMEO	11,992	0.34%
27	OTHER	11,441	0.33%
28	SUBARU	10,44	0.30%
29	DAIHATSU	7,62	0.22%
30	JEEP	7,034	0.20%
31	PORSCHE	6,111	0.17%
32	LADA	4,91	0.14%
33	SAAB	4,818	0.14%
34	LANDROVER	4,408	0.13%
35	PROTON	3,635	0.10%
36	JAGUAR	2,521	0.07%
37	PONTIAC	1,408	0.04%
38	MG	1,306	0.04%
39	GM	900	0.03%
40	SSANGYONG	762	0.02%
41	GMC	716	0.02%
42	FERRARI	580	0.02%
43	ASIA	520	0.01%
44	LEXUS	264	0.01%

ZNAČKA	Objem prodaných vozů za rok 1996	Tržní podíl v roce 1996	Procentuelní změna oproti roku předchozímu
Skupina VW	2,203,670	17.19%	0.43%
VOLKSWAGEN	1,425,047	11.12%	0.42%
AUDI	410,79	3.20%	0.07%
SEAT	286,537	2.24%	-0.16%
SKODA	81,296	0.63%	0.10%
Skupina GM	1,602,222	12.50%	-0.57%
OPEL/VAUXHALL	1,535,236	11.98%	-0.51%
SAAB	56,405	0.44%	-0.04%
OSTATNÍ	10,581	0.08%	-0.02%
Skupina FIAT	1,438,765	11.22%	0.10%
FIAT	1,159,035	9.04%	0.37%
LANCIA	159,995	1.25%	-0.10%
ALFA ROMEO	118,075	0.92%	-0.16%
OSTATNÍ	1,659	0.01%	0.00%
Skupina PSA	1,528,534	11.92%	-0.06%
PEUGEOT	906,973	7.08%	-0.09%
CITROEN	621,561	4.85%	0.03%
Skupina FORD	1,484,870	11.58%	-0.27%
FORD	1,470,560	11.47%	-0.26%
JAGUAR	14,31	0.11%	-0.01%
JAPONCI	1,371,405	10.70%	0.06%
NISSAN	366,567	2.86%	-0.18%
TOYOTA	330,677	2.58%	0.05%
MAZDA	169,239	1.32%	-0.02%
HONDA	192,676	1.50%	0.03%
MITSUBISHI	148,01	1.15%	0.10%
OSTATNÍ	164,236	1.28%	0.09%
RENAULT	1,289,677	10.06%	-0.26%
Supina BMW	804,907	6.28%	-0.08%
BMW	428,167	3.34%	0.08%
ROVER	376,74	2.94%	-0.15%
MERCEDES	461,939	3.60%	0.24%
KOREJCI	248,509	1.94%	0.44%
VOLVO	206,111	1.61%	-0.21%

Zdroj: Industry Media