

**Technická univerzita v Liberci**

**Hospodářská fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**1998**

**Martin Dyškant**

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor - Podniková ekonomika

**Strategie akčních modelů, Škoda AUTO a. s.**

(Strategy of special cars, Škoda Auto a. s.)

BP - PE - KMG - 98082

Martin Dyškant

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslava Dědková

Konzultant:

Ing. Lubomír Najman

Počet stran 42

Počet příloh 3

Datum odevzdání: 29. 05. 1998

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Školní rok 1997/98

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Martina Dyškanta

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Strategie akčních modelů, ŠKODA automobilová a.s.

Zásady pro vypracování:

1. Popis firmy, jejího prostředí.
2. Historie akčních modelů.
3. Strategie akčních modelů.
4. Tvorba a zavedení nového akčního modelu Pacific na základě analýzy odbytu mimořádných výbav.
5. Vlastní návrhy a doporučení.

V 21/98 Hb

(N)

KMB/PE  
42 s., 3 s. příl.

## Obsah

|                                                   | strana |
|---------------------------------------------------|--------|
| Seznam zkratk                                     | 7      |
| Úvod                                              | 9      |
| 1. ŠKODA AUTO a. s.                               | 10     |
| 1. 1. Historie                                    | 10     |
| 1. 2. Struktura podniku                           | 13     |
| 1. 3. Vývoj výroby v letech 1950 - 1997           | 16     |
| 1. 4. Výrobní program                             | 17     |
| 1. 5. Prodejní trhy firmy Škoda Auto a. s.        | 18     |
| 2. Dosavadní akční modely Škoda                   | 20     |
| 3. Existence akčních modelů                       | 23     |
| 4. Strategie akčních modelů                       | 28     |
| 4. 1. Tvorba akčního modelu Škoda Felicia Pacific | 28     |
| 4. 2. Komunikační mix pro akční model Pacific     | 30     |
| 4. 3. Distribuce                                  | 34     |
| 4. 4. Cena                                        | 36     |
| 5. Zhodnocení, vlastní návrhy a doporučení        | 38     |
| Závěr                                             | 40     |
| Seznam použité literatury                         | 41     |
| Seznam příloh                                     | 42     |

## Seznam zkratek

|          |                                         |
|----------|-----------------------------------------|
| ABS      | anti - blok - systém                    |
| a. s.    | akciová společnost                      |
| AZNP     | Automobilové závody národní podnik      |
| BMW      | Bayerische Motorenwerke                 |
| cca.     | cirka                                   |
| č.       | číslo                                   |
| ČR       | Česká republika                         |
| D        | diesel                                  |
| DM       | Deutsche Mark                           |
| DPH      | daň z přidané hodnoty                   |
| EB       | Ergebnisbeitrag - příspěvek na výsledek |
| GLX      | stupeň výbavy                           |
| GM       | General Motors                          |
| ha       | hektar                                  |
| IAA      | Internationale Automobilausstellung     |
| ing.     | inženýr                                 |
| Kč       | Koruna česká                            |
| např.    | například                               |
| L & K    | Laurin & Klement                        |
| LS       | stupeň výbavy                           |
| LX       | stupeň výbavy                           |
| MPI      | systém vícebodového vstřikování paliva  |
| objem.   | objemový                                |
| olympij. | olympijské                              |
| rep.     | republika                               |
| Sk       | Slovenská koruna                        |
| SLX      | stupeň výbavy                           |
| SOP      | Start of Production                     |
| stř.     | střední                                 |

|       |            |
|-------|------------|
| TV    | televizní  |
| tzv.  | tak zvaný  |
| vých. | východní   |
| VW    | Volkswagen |

## Úvod

V září roku 1997 jsem absolvoval měsíční praxi ve firmě Škoda Auto a. s. v oddělení produktového marketingu, kde jsem měl možnost seznámit se s konkrétním užitím marketingu a jeho nástrojů v praxi. Toto období bylo ve znamení dvou událostí. Byl to počátek výroby nového akčního modelu Pacific a zároveň proběhla mezinárodní automobilová výstava v německém Frankfurtu nad Mohanem.

V souvislosti s prvně jmenovanou událostí vyvstalo téma mé bakalářské práce. Pokusím se zde tedy o zpracování strategie akčních modelů, kterých již firma Škoda vyrobila celou řadu. Konkrétně se zabývám tvorbou a zavedením nového akčního modelu Pacific, který byl uveden na trh z několika různých důvodů. Jedním z hlavních důvodů byla provedená analýza odbytu mimořádných výbav.

# 1. ŠKODA AUTO a. s.

## 1. 1. HISTORIE

Kořeny mladoboleslavské akciové společnosti Škoda AUTO a. s. sahají až do roku 1895, kdy se majitel knihkupectví Václav Klement po nedobré zkušenosti s opravnou jízdních kol Seidel & Neumann v Ústí nad Labem spojil s trutnovským opravářem jízdních kol Václavem Laurinem, aby společně založili vlastní dílnu na výrobu a opravu jízdních kol.

Již na přelomu let 1898 - 99 s úspěchem zahájili výrobu prvních motocyklů. V roce 1905 představila firma L & K svůj 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, traktorů a leteckých motorů.

Ze soukromé firmy L & K se stala v roce 1907 akciová společnost. Po nástupu první světové války byla výroba omezena na vozidla pro vojenské účely, vozy sanitní a válečný materiál. V poválečné době bylo obtížné vrátit se k výrobě civilních automobilů, protože trendem tehdejšího trhu byla všeobecná stagnace. Automobilka však v roce 1919 v nové Československé republice využila předválečných zkušeností, světového obchodního věhlasu a výrobní tradice a tak se jí podařilo do začátku dvacátých let znovu dobýt světové trhy. Od té doby bylo možno spatřit automobily L & K na silnicích od Mexika na západě po Japonsko na východě. Kromě tuzemska a střední Evropy měla firma obchodní zastoupení a sklady např. v Moskvě, Simferopolu, Baku, Amsterdamu a Rio de Janieru.

Silný ekonomický tlak na automobilku L & K, která prodělávala odbytovou krizi, ji v roce 1925 přivedl ke spojení se Škodovými závody v Plzni, tehdy

největším strojírenským podnikem v Čechách. Hlavním důvodem bylo získání kapitálu na další technický rozvoj firmy.

Ve třicátých letech vyjel z výrobních hal zcela nově konstruovaný osobní vůz označený jako Škoda 420 Popular. Výroba tohoto modelu představovala zásadní průlom v konstrukci a zároveň vývoji osobních vozů. Během let 1934 - 1938 bylo vyrobeno celkem 4220 těchto automobilů. Tento příznivý vývoj pozastavila druhá světová válka, kdy byla výroba opět přizpůsobena válečným účelům. Ke konci války byl závod vybombardován a na krátkou dobu vyřazen z provozu.

Po druhé světové válce byl podnik v roce 1946 znárodněn a vyčleněn ze Škodových závodů v Plzni. Byly k němu připojeny závody ve Vrchlabí a v Kvasinách a společně dostaly nový název - Automobilové závody národní podnik (AZNP), avšak výrobky byly nadále označeny názvem ŠKODA. Se změnou politického systému došlo k postupné ztrátě kontaktu se světovým vývojem a konkurencí, ale nedošlo k přerušení kontinuity vlastního vývoje a výroby automobilů. V tehdejší době byly vyráběny modely Škoda 1101 a 1102 - Tudor (celkem bylo vyrobeno přes 66 000 vozů), Škoda 1200 a 1201 (téměř 67 000 vozů), Škoda 440 Spartak (více než 75 000 vozů), 445 Octavia (celkem bylo vyrobeno 363 000 aut) a 450 Felicia (kolem 15 000 aut). Tyto poslední dvě jména se ještě v budoucí produkci firmy objeví, jak již dnes všichni víme. Od roku 1961 se v přidruženém závodě ve Vrchlabí začal vyrábět lehký užitkový vůz Škoda 1202 a později Škoda 1203.

Rok 1964 přinesl otevření nového závodu a zahájení výroby automobilů se samonosnou karosérií, s motorem vzadu a pohonem zadních kol. Byly vyráběny následující typy: Škoda 1000 MB, Škoda 100 a 110 a modelová řada 105 / 120 / 130.

I přes změnu politického systému v roce 1948 byl zachován tvůrčí potenciál a řemeslná tradice a tyto dva faktory se později ukázaly jako rozhodující pro další obnovu podniku. Automobilka se tedy v souladu se světovým trendem v roce 1982 rozhodla přejít na výrobu vozů s pohonem předních kol. Po spolupráci se známou italskou designerskou firmou Bertone vyjel z výrobního pásu v roce 1988 první vůz Škoda Favorit. Z této verze vznikl později kombi Škoda Forman a užitková verze Škoda Pick-up.

Tyto milníky v historii firmy již ale patří do doby po „sametové revoluci“, kdy byl podnik v důsledku přechodu ekonomiky na systém tržního hospodářství nucen vyhledat ekonomicky a strategicky silného partnera. Zájem o Škodu projevilo mnoho světových automobilek zvučných jmen (BMW, GM, Renault, VW,...). Česká strana nabízela levnou a dobře vyškolenou pracovní sílu, i když ne vždy s nejlepší pracovní morálkou. Provozy byly relativně moderní, ale investice na některých místech byly nutné. Česká vláda se nakonec po oddlužení automobilky rozhodla pro německý koncern Volkswagen a v dubnu roku 1991, kdy vstoupila v platnost smlouva s VW, se Škoda stala čtvrtou značkou mezinárodní skupiny Volkswagen Group (VW, Audi a SEAT). Volkswagen chtěl hned od počátku pokračovat ve výrobě vozů Favorit s důrazem na zvyšování kvality a postupnou inovaci výroby. Rozhodnutí vlády bylo jistě ovlivněno zárukou ze strany VW, že bude zachována samostatnost automobilky a značky Škoda s vlastním vývojem, nákupem, výrobou a prodejem.

Na podzim roku 1994 uvedla Škoda na trh nový vůz značky Felicia, který nahradil model Favorit. Hlavní viditelná změna byla v zaoblenějších tvarech zvláště v přední a zadní části vozu, dále také v novém interiéru. Vůz je nabízen ve dvou základních verzích vybavení s označením LX a GLX. Další kombinace mimořádných výbav jsou samozřejmě možné podle přání zákazníků. Pokud jde o ochranu životního prostředí, motory jsou vybaveny systémem vícebodového vstřikování paliva MPI s třicestným řízeným katalyzátorem, který plní přísné evropské emisní limity. Vůz tedy vyhovuje všem požadavkům kladeným na vozy v

této třídě s tím, že vysoká péče byla při vývoji věnována i bezpečnosti. Jsou tedy vyráběny vozy také s antiblokačním brzdovým systémem (ABS), vzdušným vakem (airbagem) a předepínačem bezpečnostních pásů. Jako jeden z velmi dobrých výsledků je možné označit to, že Škoda jako druhá značka koncernu (po Audi) získala mezinárodně uznávaný certifikát podle normy ISO 9002, který potvrzuje špičkovou kvalitu výrobních a řídicích procesů.

Současnost firmy je ale také od podzimu roku 1996 ve znamení výroby nového vozu vyšší střední třídy, ve které Škoda ještě nikdy před tím nevyráběla. Model Octavia je velmi dobrým ale i nutným (automobilka současnosti nemůže prodávat vozy jen pro jeden segment trhu) strategickým krokem firmy. Tento model již obdržel četná pozitivní hodnocení a jeho poptávka vysoce převyšuje nabídku. Výroba Octavia je mnohem více spojena s koncernem Volkswagen, protože je stavěna na základě strategie jedné koncernové platformy (podvozku). Takto snížené výrobní náklady umožňují dosažení příznivé prodejní ceny. V rámci rozšíření prodejní škály firmy byla předvedena v září 1997 na mezinárodní automobilové výstavě IAA v německém Frankfurtu designerská studie vozu Octavia Combi. Model Octavia Combi je oficiálně na trhu od března 1998 a jeví se také jako velmi úspěšný.

## **1. 2. Struktura podniku**

V roce 1995, kdy došlo podle smlouvy ke zvýšení akciového podílu koncernu Volkswagen z počátečních 31 % na 70 % ztratila česká strana většinový podíl. VW za to zaplatil celkem 1,4 miliardy DM. Je to sice méně, než bylo oznámeno při spojení v roce 1991, ale i tak představuje tato částka téměř 20 % všech přímých investic do naší republiky. Vedením podniku je pověřeno představenstvo o pěti členech, které se několikrát za rok schází s desetičlennou dozorčí radou a seznamuje ji s obchodní situací a hospodářskými výsledky podniku.

Škoda AUTO a. s. je složena ze tří závodů:

- Mladá Boleslav
- Vrchlabí
- Kvasiny

Závod v Mladé Boleslavi je největší a nejvýznamnější co do rozlohy i počtu zaměstnanců. Po dostavbě nové části na výrobu modelu Octavia se rozkládá na ploše cca. 300 ha, kde se nacházejí výrobní a pomocné provozy, stejně jako vývoj a vedení celého podniku. Denní produkce na všech linkách se pohybuje kolem 1050 vozů a je zde zaměstnáno téměř 16 570 zaměstnanců.

Závod ve Vrchlabí byl v roce 1946 začleněn do podniku AZNP Mladá Boleslav a postupně se zde přešlo na sériovou výrobu užitkových vozů různých typů. Od poloviny sedmdesátých let jsou zde vyráběny vozy luxusnějších provedení a speciálních výbav jako je v současnosti airbag, klimatizace, či ABS. Nyní se ve Vrchlabí vyrábějí také vozy Felicia Fun. Pracuje zde okolo 1180 zaměstnanců a denní produkce je asi 190 vozů.

Kvasinský závod byl k AZNP přičleněn v roce 1947 a postupně se začal profilovat jako výrobce nestandardních náhradních dílů na karosérie a speciální verze (sportovní či užitkové) základního vozu. Od roku 1991 jsou zde vyráběny užitkové verze. Na denní produkci kolem 170 vozů se podílí asi 1230 zaměstnanců.

Kromě těchto tří závodů produkuje Škoda ještě ve svém montážním závodě v polské Poznani průměrně (1997) 37 vozů denně. Firma Škoda v současné době vážně uvažuje o zavedení výroby v dalších východoevropských či asijských zemích. Žádné konkrétní rozhodnutí však zatím nepadlo.

Škoda Auto a. s. přímo či nepřímo zaměstnává další řadu lidí v přidružených a dodavatelských firmách v České republice, na Slovensku a v ostatních zemích. Od vstupu VW do Škody v roce 1991 došlo k výraznému

zkvalitnění dodávek, ale i k úplné změně části dodavatelů. Tuzemští dodavatelé se na výrobě podílejí asi 37,5 %, zatímco před dvěma lety to bylo 70 % dodávek. Tento výrazný obrat je hlavně zapříčiněn přechodem na strategii jedné platformy VW (u modelu Octavia), kde se kladou velmi vysoké nároky na kvalitu poptávaných dílů, kterou mnozí tuzemští výrobci zatím nejsou schopni nabídnout. Dalším kritériem je nákupní cena dílů, proto jsou poptavány po celém světě. Díky velkému podílu některých komponentů platformy je nízká cena dosažena velkým množstvím objednaných dílů pro několik značek v koncernu.

Výsledkem je pak zajištění dodávek dílů v potřebném množství se zárukou kvality za příznivou cenu. I přesto se však snaží Škoda nacházet alternativní dodávky dílů u tuzemských dodavatelů a využít tak příznivou nákladovou situaci v České republice. Dalším strategickým cílem Škody je přispět svým know - how u českých dodavatelů k vyšší kvalitě dodávaných dílů a dostat je tak na světovou úroveň, aby se v budoucnu mohli stát jedním z dodavatelů pro některý z příštích modelů a opět tak zvýšit podíl dodávek z tuzemska.

### 1. 3. Vývoj výroby v letech 1950 - 1997

TABULKA č. 1

| rok  | výroba  |
|------|---------|
| 1950 | 17 184  |
| 1951 | 14 500  |
| 1952 | 6 632   |
| 1953 | 7 302   |
| 1954 | 5 376   |
| 1955 | 12 530  |
| 1956 | 25 058  |
| 1957 | 34 207  |
| 1958 | 42 863  |
| 1959 | 49 798  |
| 1960 | 54 991  |
| 1961 | 57 503  |
| 1962 | 63 025  |
| 1963 | 55 957  |
| 1964 | 41 588  |
| 1965 | 77 000  |
| 1966 | 91 979  |
| 1967 | 110 918 |
| 1968 | 124 300 |
| 1969 | 139 909 |
| 1970 | 141 407 |
| 1971 | 147 367 |
| 1972 | 152 783 |
| 1973 | 162 208 |

| rok  | výroba  |
|------|---------|
| 1974 | 166 016 |
| 1975 | 172 310 |
| 1976 | 175 931 |
| 1977 | 155 126 |
| 1978 | 171 211 |
| 1979 | 176 210 |
| 1980 | 177 960 |
| 1981 | 175 062 |
| 1982 | 168 338 |
| 1983 | 171 777 |
| 1984 | 173 804 |
| 1985 | 176 378 |
| 1986 | 178 077 |
| 1987 | 168 398 |
| 1988 | 158 760 |
| 1989 | 183 139 |
| 1990 | 187 181 |
| 1991 | 172 074 |
| 1992 | 200 059 |
| 1993 | 219 612 |
| 1994 | 173 586 |
| 1995 | 208 279 |
| 1996 | 263 193 |
| 1997 | 357 170 |

V tabulce číslo 1 jsem uvedl přehled vývoje výroby v automobilce Škoda od roku 1950 do roku 1997. V poválečných letech docházelo k neustálému zvyšování výroby s výrazným skokem od roku 1964, kdy byl otevřen nový závod s minimální kapacitou 120 000 vozů ročně. Úspěšnost výrobků zajišťovala další růst výroby, která v roce 1992 poprvé v historii firmy překročila hranici 200 000. Zahraniční partner finančně podpořil výstavbu závodu pro nový model střední třídy Octavia a tak produkce vozů v roce 1997 vysoce přestoupila magické číslo 300 000. 357 170 vozů znamená meziroční nárůst o rekordních 35,7 %. Toto vše zajiště naznačuje, kterým směrem míří vývoj jedné z nejstarších automobilek na světě a také správnost rozhodnutí o spojení s koncernem Volkswagen. Firma patří k nejdynamičtěji se rozvíjejícím automobilkám na světě.

## 1. 4. Výrobní program

### A) Felicia a Felicia Combi

Felicia se na trhu objevila 26. 12. 1994 a model Felicia Combi až 10. 06. 1995. Oba dva modely patří do třídy malých vozů s důrazem na prostor, robustnost, funkčnost, ekonomičnost a především bezpečnost. Pro zvýšení atraktivnosti modelu a přiblížení vzhledu přední části k modelu Octavia, představila firma dne 12. 02. 1998 inovovanou Felicia - Facelift. Zákazníky upoutá ale i celá řada dalších novinek a úprav.

Zákazníci mají možnost výběru z těchto motorů:

1,3 MPI/40 kW

1,3 MPI/50 kW

1,6 MPI/55 kW

1,9 D/47 kW

1,3 /43 kW - motor s karburátorem pro země s olovnatým benzínem

Modely jsou vyráběny ve verzích LX a GLX; dále Škoda nabízí širokou paletu mimořádných výbav (ABS, airbag, klimatizace,...).

Model Felicia má velké množství konkurentů mezi evropskými (Fiat Punto, Ford Fiesta, Opel Corsa, Renault Clio, Peugeot 106, Citroen Saxo,...), japonskými (Nissan Micra, Suzuki Swift, Mazda 121,...) a dokonce i koncernovými výrobci (SEAT Ibiza, VW Polo).

Model Felicia Combi není konkurenčně přímo zasažen a tak je často srovnáván s vozy vyšší třídy i vyšší cenové hladiny, jako jsou - Opel Astra Caravan, Ford Escort Turnier, Hyundai Lantra a očekává se příchod vozu Fiat Palio.

## B) Pickup

Toto jsou užitkové vozy určené především drobným a začínajícím podnikatelům, které má přilákat prostornost, jednoduchost a variabilnost (valník, plachta a nástavba). Pickup může být upřednostněn před svou konkurencí (Renault Express, Citroen C 15, Ford Courier) také kvůli nižším pořizovacím a provozním nákladům.

## C) Felicia Fun

Felicia Fun s výkonným motorem 1,6 MPI/55 kW je vůz mířící do velmi úzce specializovaného segmentu trhu a je tedy určen především pro volný čas mladých lidí s vyšším příjmem, kteří se snaží odlišit a vyniknout. Tento model má zpestřit nabídku firmy Škoda a podpořit její image.

## D) Octavia a Octavia Combi

Model Octavia je prvním škodováckým produktem nižší střední třídy, na kterou připadá téměř třetina světového trhu osobních automobilů. Vozy jsou dodávány ve verzích LX, GLX a SLX s možnostmi různých benzínových a dieselových motorů, základních a mimořádných výbav.

# 1. 5. Prodejní trhy firmy Škoda AUTO

Největším trhem pro Škodu i nadále zůstává Česká republika. V roce 1997 se zde prodalo 100 459 vozů, což je nárůst o 14,9 % oproti 1996. Vozy Škoda zaujímaly zhruba 52,3 procentní podíl na trhu. Po tuzemsku je největším exportním trhem Německo, následováno Slovenskem a Polskem. Za účelem překonání celních a daňových bariér v Polsku, montuje Škoda vozy v Poznani a obdobné projekty připravuje i v dalších východních a asijských zemích.

V současnosti automobilka vyváží přes dvě třetiny své produkce do téměř 60 zemí (toto číslo se každoročně zvyšuje), přičemž objemy vývozu do západní Evropy neustále rostou. Pro názorný přehled je možné porovnat čísla uvedená v tabulce číslo 2.

TABULKA číslo 2

| Rok                 | 1995           | 1996           | 1997           |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|
| Česká republika     | 72 078         | 87 394         | 100 459        |
| Stř. a vých. Evropa | 34 237         | 58 112         | 85 502         |
| Západní Evropa      | 70 316         | 88 530         | 125 388        |
| Zámoří a Asie       | 32 960         | 27 021         | 24 985         |
| <b>Celkem</b>       | <b>209 591</b> | <b>261 057</b> | <b>336 334</b> |

Prodej vozů je organizačně strukturován do tzv. regionů a jednotlivé regiony zahrnovaly v roce 1997 prodeje do následujících zemí:

#### **Západní Evropa**

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

#### **Střední/východní Evropa**

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

#### **Asie / Pacifik**

Čína  
Mongolsko

#### **Latinská Amerika**

Argentina  
Barbados  
Dominikánská rep.  
Ekvádor  
Chile  
Guadeloupe-Martinik  
Kolumbie  
Paraguay  
Salvador

#### **Střední východ / Afrika**

Egypt  
Ghana  
Izrael  
Jemen  
Jordánsko  
Libanon  
Sýrie  
Saudská Arábie

#### **Česká republika**

## 2. Dosavadní akční modely Škoda

**Akční modely** jsou vyráběny na bázi sériových vozů se zvláštní výbavou a v omezeném počtu. První akční model vytvořila firma Škoda na bázi Škoda Favorit ještě před spojením s koncernem Volkswagen v dubnu 1991. Model „Komfort“ byl vyráběn od prosince 1991. Do roku 1994 následovalo celkem deset akčních modelů na bázi Favorit a Forman. Potom následovaly až do současnosti tři modely na bázi Felicia a Felicia Combi.

Vždy se nejprve jedná o to, na co je třeba dbát, aby byl akční model úspěšný. Obecně je možno říci, že model je úspěšný tehdy, když splní svůj cíl, který si Škoda vytyčila. To se dá zjistit zpětným dotazováním u prodejců a zákazníků. Další známkou je stav skladu prodejců / importérů. Tyto výsledky se opírají o fakta od prodejců a o jejich vlastní mínění / zkušenosti.

Tabulka č. 3

| Akční modely A01                 | Popis                       | Od    | Do    |
|----------------------------------|-----------------------------|-------|-------|
| Favorit LS Komfort               | první akční model           | 12/91 | 5/92  |
| Favorit LS Marathon              | k olympij. hrám v Barceloně | 5/92  | 9/92  |
| Favorit, Forman L Prima          | objemový model              | 9/92  | 12/92 |
| Favorit LS Sport line            | sportovní design            | 9/92  | 11/92 |
| Forman LS Excellent              | komfortní                   | 11/92 | 12/92 |
| Favorit, Forman GLX Silver line  | "nejúspěšnější"             | 3/93  | 8/94  |
| Favorit, Forman LX Black line    | luxusní model               | 5/93  | 12/93 |
| Favorit, Forman LX Green line    | objem. model pro tuzemsko   | 9/93  | 12/93 |
| Favorit GLX Solitaire            | Top of the line - elegantní | 1/94  | 8/94  |
| Forman GLX Solitaire             | Top of the line - elegantní | 5/94  | 8/94  |
| Favorit, Forman LX Special line  | funkční - komfortní         | 5/94  | 8/94  |
| Favorit, Forman GLX Comfort line | komfortní                   | 5/94  | 5/94  |
| Forman LX milióntá edice         | jubilejní model             | 7/94  | 8/94  |
|                                  |                             |       |       |
| <b>Akční modely A02</b>          |                             |       |       |
| Felicia, Felicia Combi L & K     | jubilejní model             | 10/95 | 3/96  |
| Felicia, Felicia Combi Atlanta   | k olympij. hrám v Atlantě   | 5/96  | 7/96  |
| Felicia, Felicia Combi Pacific   | zavedení 2 nových barev     | 9/97  | 12/97 |

Výše uvedená tabulka č. 3 popisuje hlavní elementy konceptů produkce, počátek produkce (SOP = Start of Production) a konec produkce akčních modelů

Akční model PRIMA byl koncipován na základě odbytových problémů. Rok 1992 byl v České republice ve znamení velkého přílivu ojetých vozů. Tímto objemovým modelem bylo zahnáno nebezpečí snížení prodeje.

1. 10. 1993 vstoupil v platnost v České republice zákon, který zde umožňoval jen prodej nových vozů s katalyzátorem. To znamenalo zrušení prodeje nových vozů s motory bez katalyzátorů. Tyto vozy ale patřily k cenově nejvýhodnějším. Mnozí zákazníci to přijímali velmi negativně. Aby si zákazníci zvykli na povinnost katalyzátoru, zavedla firma na trh cenově atraktivní akční model GREEN LINE. K jeho "úspěšnosti" však chyběly hliníková kola či střešní okno, protože jen nová barva a odlišná potahová látka nebyly pro zákazníky tolik lákavé.

Akční modely COMFORT LINE a SPECIAL LINE byly koncipovány jako výběhové modely. Ke konci výroby řady Favorit a Forman měly být nabízeny atraktivně vybavené vozy za lákavou cenu. Podíl těchto akčních modelů na celkové produkci Favorit / Forman byl ke konci jejich výroby až 90 %. Další příčinou tak vysokého podílu byla snaha o zjednodušení výroby (menší počet specifikací) a tím připravit co nejlepší podmínky pro zavedení výroby nového vozu Felicia.

Úspěšnost akčního modelu je možno ukázat na zvýšení plánovaného objemu během jejich produkce, za předpokladu velké flexibility. Nejlepším příkladem je akční model SILVER LINE, kde během dvanáctiměsíční produkce došlo ke dvěma změnám specifikace (dovybavení střešním oknem a střešním nosičem). Vyrobeno bylo 20 481 vozů místo původně plánovaných 5 000. Tento akční model se prodával na téměř všech odbytových trzích.

Akční model BLACK LINE se také prodával na mnoha trzích. Sportovně laděný vůz měl podobné vybavení jako Silver Line, ale kvůli černé barvě nebyl natolik úspěšný. Barva vozu je vedle koncepce také důležité kritérium, které rozhoduje při koupi.

Úspěch akčního modelu SOLITAIRE na plánované bázi Forman LX vedl firmu k pozdější produkci také na bázi Favorit. Doba produkce byla prodloužena ze tří na dvanáct měsíců. Solitaire v metalické vínové barvě byl označován jako "Top of the Line". Jeho komfortní výbava obsahovala: centrální zamykání, alarm, kožený volant, koženou ruční brzdu, kvalitní rádio, hliníková kola, střešní okno, tónovaná skla a jiné.

### **Akční modely na bázi Felicia a Felicia Combi**

V říjnu 1995 zavedla firma na trh první akční model na bázi Felicia a Felicia Combi - LAURIN & KLEMENT. Tento model začala Škoda vyrábět u příležitosti 100. výročí založení firmy. Jméno tomuto modelu dali zakladatelé pánové Laurin a Klement.

Modelem L & K realizovala Škoda koncept vozu, který se vyznačuje exkluzivitou, elegancí, bezpečností a robusností. Tento koncept sledoval cíl - pomocí předvedení technické kompetence docílit profilování image. Překvapení zákazníka tímto modelem se má přenést na celou značku Škoda. Koncept vozu umocňovala výbava, která vykazovala všechny u Škody existující elementy jako například: kompletní kožené vybavení, centrální zamykání, alarm, imobilizér, ABS, airbag řidiče a spolujezdce, vyhřívané sedačky, mlhovky, hliníková kola, střešní okno, tónovaná skla, elektricky nastavitelná a vyhřívaná zrcátka a jiné. Samozřejmě, že byla pro L & K vybrána i metalická barva - „Indigo“.

Toto vozidlo oslovilo v tuzemsku zejména zákazníky z vyšších vrstev, kteří hledali komfortní a exkluzivní vůz k reprezentačním účelům s vědomím kvalitních tuzemských produktů. V západní Evropě se sázelo hlavně na efekt překvapení.

Tomuto výrobku odpovídala také komunikační podpora. Všechny reklamní materiály byly tvořeny velmi velkoryse. Celkem se prodalo 5 800 vozů, místo původně plánovaných 3 000. Tato čísla jistě vypovídají o tom, že se očekávané reakce dostavily.

Po modelu L & K následovaly ještě dva akční modely. Byl to model Atlanta u příležitosti olympijských her, který měl tónovaná skla, hliníková kola, ABS, airbag, alarm, centrální zamykání a další sportovní výbavu. Poslední v řadě byl model Pacific, kterým se budu ještě ve své práci zabývat.

### **3. Existence akčních modelů**

Akční modely jsou vyráběny na bázi sériových vozů se zvláštní výbavou a v omezeném počtu. Za každým z těchto modelů se skrývá určitý koncept.

Imputem pro definování základních parametrů pro akční modely jsou:

1. Provedená analýza aktuální situace na trhu. Je nutné uvést, že akční model se nepřipravuje vždy jen pro český trh. Do úvahy se bere cíl, který má akční model splnit, jako např. zajistit výběh modelu, ukázat zájem značky přinášet nové prvky.

2. Z této úvahy se stanoví koncept a jestli to má být objemový nebo exkluzivní model. Dále se určí forma konceptu (funkčnost, luxus, bezpečnost, sport, atd.).

3. Z takto stanoveného konceptu vznikne popis produktu, který určí přesný vzhled a vybavení akčního modelu.

Takto tedy vzniká akční model ve firmě Škoda Auto, který má exkluzivní barvu a sadu mimořádné výbavy. U sériových modelů si z větší části mimořádnou výbavu může zákazník určit sám, ale v sadě má slevu oproti jednotlivým dílům. Sada mimořádné výbavy u akčních modelů obvykle nabízí novinky (jako tomu bylo například u nového designu hliníkových kol, dálkového ovládání centrálního zamykání dveří, některých potahových látek, vnější barvy atd.). Tyto jedinečné výbavy obdrží zákazník jen při koupi příslušného akčního modelu. Jinak řečeno, novou výbavu lze zavést na trh prostřednictvím akčního modelu.

Koncept výrobku má tedy v pozadí vybavení produktu. Akční modely se dělí podle příležitostí uvedení na trh do dvou skupin:

- *Objemové modely* s relativně velkým počtem (více než 5 000 vozů)
- *Exkluzivní modely* s nízkým limitovaným počtem

**Objemové modely** jsou převážně koncipovány na konci cyklu výrobku a z větší části nahrazují sériové modely, jejichž prodej by mohl být na základě konkurenčních tlaků těžší. Musejí být vytvořeny atraktivně a zákazníkovi přinášet znatelné výhody (především cenové).

**Exkluzivní modely** mají u zákazníka probudit pocit, že se budou od většiny lišit, protože je jen omezený počet těchto vozů. Tyto lépe vybavené vozy jsou od těch sériových mnohem atraktivnější. To je ten největší důvod pro zákazníka ke koupi. Koncepce těchto modelů je volná, aby odpovídala požadavkům a příležitostem. Akční model je potom příslušně komunikačně podporován a je intenzivněji uveden na trh při zvláštních příležitostech.

Takovým případem akčního modelu, který byl podporován zvláštní akcí, byl model na konceptu „bezpečnosti“. Toto vozidlo mělo být nabízeno jen na českém trhu; vybavení obsahovalo všechny dostupné (v západní Evropě ve vyšších třídách dodávané u mnoha sériových modelů) bezpečnostní prvky jako ABS,

airbag, atd. Zákazník sice mohl tyto prvky jednotlivě přibjednat, ale firma Škoda mohla takto se svými bezpečnostně vybavenými výrobky seznámit zákazníky na českém trhu v sériovém provedení. Při koupi takového modelu by zákazník dostal možnost seznámit se s těmito bezpečnostními prvky během jednodenní akce na Grand-Prix-kurzu v Brně, nad kterým by měla firma dohled. Takovým programem by se mohla docílit velká vázanost zákazníků a pozornost médií. ⇒ Akční model Safe Line byl ve fázi plánování, ale kvůli technickým problémům se od tohoto projektu opustilo.

Škoda koncipuje akční modely pro tuzemský trh. Ovšem zástupci exportu, kteří projeví zájem o zavedení i na jejich trh, jsou začleněni do fáze tvorby modelu a podílejí se na specifikacích pro ten který trh.

#### **Prodejní ceny exkluzivních modelů se tvoří následovně:**

Prodejní cena sériového modelu

+ součet zákaznických cen jednotlivých mimořádných výbav

- zákaznická sleva sady mimořádných výbav

+ odhadovaný užitek zákazníka z exkluzivních prvků výbavy

-----

= cenový návrh Škody

Princip tvorby cen je pro všechny odbytové trhy podobný, rozdíly však vyplývají ze stanovení zákaznické slevy. Západoevropské trhy reagují mnohem citlivěji na cenu než trh domácí a hlavně cena tam prodává, takže zákaznická sleva je velmi důležitá. Celková exportní cena akčních modelů je stanovena po dohodě s příslušnými importéry. Oni znají chování trhu a nákupní zvyklosti ve svých zemích nejlépe a mohou také nejpřesněji odhadnout cenu, kterou bude zákazník akceptovat. Zákaznická sleva ve spojení s atraktivností modelu je prezentována jako hlavní lákadlo k nákupu.

Prodejní cena na českém trhu se vypočítává podle stejného schématu. Zákaznická sleva je však výsledkem jednání mezi marketingem a controllingem. Hlavní důvod ke koupi je poměr zákaznické slevy a atraktivity akčního modelu.

Při sériové výrobě mají mimořádné vybavy různou čistou výnosnost, která se pohybuje v rozmezí 15 % až 80 %. Při výrobě sériových vozů je čistá výnosnost asi 35 %. Toto číslo se užívá i u akčních modelů.

Důvody kupního chování českých zákazníků jsou různé, ale určitě není možné podcenit příčinu přechodu z prodejního trhu na trh zákazníka. Dříve bylo zvykem kupovat jen běžná sériová auta. V tržním hospodářství si každý zákazník chce svůj vůz určit (sestavit) individuálně.

Vedle akčních modelů, které koncipuje sama Škoda, existují ještě hlavně v západní Evropě dva důležité akční modely Škody:

1. Importérské akční modely
2. Akční modely obchodníků

#### Ad) Importérské akční modely

Mnozí importéři v západní Evropě (speciálně ve Francii, Itálii, Španělsku a Rakousku) nabízejí akční modely svým prodejcům také samostatně. Ty vycházejí z běžných sériových modelů a jsou vybaveny určitou výbavou, pak jsou nabízeny pod vlastním jménem. O těchto aktivitách je firma Škoda seznámena a vozy putují na trhy, které citlivě reagují na akční modely.

## Ad) Akční modely obchodníků

Někteří prodejci vybavují sériové vozy různým příslušenstvím a prodávají je opět pod určitým jménem. Tak vznikají akční modely jako např. model SNOW, který byl dovybaven sněhovými řetězy a dalším zimním příslušenstvím.

Na některých trzích se prodávají téměř výlučně akční modely, jako je tomu například ve Španělsku. Importér tedy pro stimulaci poptávky a zpestření nabídky vytváří akční modely sám. Zákazníci rádi přivítají něco inovovaného, protože běžná sériová vozidla se mění jen s novým modelovým rokem. Importér takto pružněji reaguje na přání zákazníků. Jiné země zase na akční modely vůbec nereagují (např. Švýcarsko).

### **Poznatky z dosavadních aktivit**

Při zamyšlení se nad dosavadními akčními modely firmy Škoda je možné vyvodit dva základní poznatky, které je nutné brát v úvahu při koncipování dalších akčních modelů, aby byly zajištěny předpoklady k úspěchu na trhu:

1. Akční model se musí ve vzhledu zřetelně lišit od sériových vozidel. Vedle exkluzivní barvy je nutná atraktivní výbava. Tyto prvky jsou nápadné nejen pro zákazníka ale i pro jeho okolí. V lepším případě zahrnuje výbava nový význačný rys, který není možný objednat jako zvláštní výbavu pro sériová vozidla.
2. Akční model musí být zvláště v západní Evropě cenově atraktivní. Zákazník musí rozlišit cenové zvýhodnění oproti sériovému vozidlu se zvláštní výbavou, které může objednat v závodě.

## 4. Strategie akčních modelů

### 4. 1. Tvorba akčního modelu Škoda Felicia Pacific

Firma Škoda přistoupila k výrobě tohoto modelu hned z několika důvodů:

- zpestření zákaznické nabídky s cílem oživit modely novými prvky
- podpořit odbyt stagnujících mimořádných výbav
- mít připraven akční model pro případ poklesu prodejů souvisejících s náběhem inovovaného modelu

V dubnu roku 1997 došlo k vyhodnocení prodeje mimořádných výbav v období leden 1997 až březen 1997 oproti rozpočtu (plánu) a byla propočítána ztráta 4 000 000 DM. Do konce roku 1997 by to pak znamenalo odchylku od plánu o 19 000 000 DM. Plánování odbytu mimořádných výbav je totiž dlouhodobou záležitostí s časovým horizontem až 2 let. Zisky z jejich prodejů jsou samozřejmě započítány do investičních a jiných rozpočtů. Mezi nejsledovanější mimořádné výbavy patřily: střešní okna, hliníková kola a centrální zamykání.

Situace v odbytu mimořádných výbav vozů stagnovala a bylo tedy nutné zajistit zvýšení počtu prodejů mimořádných výbav a přiblížit se tak alespoň částečně k plánovanému rozpočtu pro rok 1997. Z tohoto důvodu oblast marketingu navrhla zavést na trh akční model tvořený paketem určitých mimořádných výbav. Užitím těchto mimořádných výbav chtěla firma docílit dodatečný příspěvek na výsledek (EB - Ergebnisbeitrag). Příspěvek na výsledek byl u tohoto akčního modelu větší než u sériového modelu. Některé trhy projevily zájem o určité oživení trhu a to hlavně z důvodu posunu náběhu výroby nového vozu Felicia Facelift. Pro případ prodejů v těchto zemích bylo nutné mít tyto akční modely technicky a obchodně předem připraveny.

Vlastní produkt byl vyráběn na bázích modelů Felicia LX a Felicia Combi LX s motory 1.3/50 kW, 1.6/55 kW, 1.9D/47 kW a ve dvou nových metalických barvách - zelená pacifická a modrá lagunová. V souvislosti s nasazením těchto barev, které mají vyvolávat pocity kouzla moře, dostal vůz jméno Pacific.

Model měl několik specifikací podle zemí, kde se prodával. Pro Českou republiku a Slovensko byla výbava obohacena o vnější zrcátka lakovaná v barvě vozu, mlhovky, hliníková třináctipalcová kola Ronal, střešní okno, tónovaná skla, střešní nosič (u verze Felicia Combi), centrální zamykání, zpoždovač osvětlení interiéru, otáčkoměr s digitálními hodinami, ochranné boční lišty, černé střední sloupky, ozdobnou koncovku výfuku, střední konzolu, dělená zadní sedadla, přípravu pro rádio včetně reproduktorů a zapalovač cigaret. Do Nizozemí byly vozy dodávány jen s motorem 1.3/50 kW a posilovačem řízení navíc k výbavě pro Českou republiku a Slovensko. Rakousko odebíralo auta s motory 1.3/50 kW a 1.9D/47 kW, do výbavy pro Českou republiku a Slovensko ještě přibýly airbagy řidiče a spolujezdce.

Celkem bylo vyrobeno a prodáno se 3 633 vozů obou verzí. V České republice to bylo 1 308 vozů Felicia a 1 064 Felicia Combi. Na Slovensku 939 a 245, v Rakousku 16 a 6 a v Nizozemí 55 vozů jen typu Felicia. V modré lagunové barvě to bylo 1 746 vozů (1 151 Felicia a 595 Felicia Combi) a v zelené pacifické 1 887 (1 167 Felicia a 720 Felicia Combi). Motorový mix tvořilo 2 550 motorů 1.3/50 kW, 772 motorů 1.6/55 kW a 311 dieselových motorů 1.9D/47 kW.

## 4. 2. Komunikační mix pro akční model Pacific

Komunikační mix je nezbytným nástrojem moderního marketingu.

### Obecné cíle reklamy

Produktová reklama: se snaží upozornit na nový produkt (novou službu) a o seznámení s nimi.

Tvorba silné značky: zákazník má být souzněn s výrobky či službami firmy. Důraz je kladen na kvalitu, tradici a budoucnost výrobku či služby a na přístupu k ní. Spokojenost zákazníků pak vede k důvěře v sílu firmy a tím i značky.

Vytváření pozitivní image: prolíná se s tvorbou silné značky. I když se nejedná pouze o výrobek samotný nebo skupinu, ale hlavně o firmu jako komplex (symbol).

**Požadavky na reklamu** - se v čase příliš nemění, to znamená, že česká společnost stále klade důraz na obsahovou stránku věci, na pravdivost údajů, jež jsou poskytnuty ve vtipné a srozumitelné formě.

Mohli bychom tedy určit jakási "pět P":

- pravdivost
- vtipnost
- srozumitelnost
- zajímavost
- nevťíravost

**Reklamní kampaň obecně** - firmy užívají reklamní kampaň k uvedení nového výrobku či služby na trh, měla by vzbudit zájem u co nejširšího spektra obyvatelstva, tedy potencionálních zákazníků. Reklamní kampaň je specifickou událostí a nelze v tomto ohledu přijmout nějaký algoritmus při jejím sestavování. Firmy zabývající se reklamní kampaní pečlivě hospodaří s rozpočtem, který jim byl poskytnut. Proto by náklady na kampaň neměly překročit očekávaný efekt (cíl), ať

již je jakýkoliv. Faktory, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu celé reklamní kampaně, jsou místo, cena, výrobek, ale hlavně čas.

Aby firmy eliminovaly alespoň faktor času, snaží se svou reklamní kampaň rozfázovat do jednotlivých vln (fází). Délky jednotlivých fází jsou různé.

### **Vlastní uplatnění ve Škoda Auto a. s.**

Firma Škoda se snažila vycházet z výše uvedených obecných poznatků.

*Akční model Pacific má představovat oživení nabídky modelu Felicia na základě nových barev a vybavení.*

Při uvedení každého nového modelu na trh sestavuje firma mediální plán ve spolupráci s mediální agenturou. V případě akčního modelu Pacific to byla agentura HMS Carat.

### **Vychází se z cílové skupiny:**

#### **KUPUJÍCÍ**

Obecná charakteristika kupujícího - zákazníci, kteří chtějí svůj vůz odlišit od jiných vozů Škoda Felicia a Škoda Felicia Combi

#### **Český trh:** (potencionální zákazníci)

- rodiny
- jednotlivci (zaměstnanci s vyššími příjmy), manažeři - možnost koupi jako soukromého vozidla nebo druhého vozidla pro partnera

#### **Mezinárodní trh:**

- převážně mladí lidé se středním nebo nižším příjmem, druhé auto do rodiny,...

**A) Kreativní část** - tou se zabývá reklamní agentura (pro Pacific GREY), která má za úkol zkoumat reklamní skupinu

### **Reklamní skupina**

reklama by měla být zaměřena na širokou veřejnost a měla by představit "žhavou novinku značky" (na podporu image a známosti značky)

**Cíl:** vyvinout reklamně-komunikační koncept pro akční model Felicia Pacific

-nadúrovňové aktivity (tištěná reklama, billboard, rádiový reklamní šot)

-podúrovňové aktivity (plakáty pro dealery, letáčky - v češtině a slovenštině)

### **Doporučení:**

- reklama má být nová vyjadřující *novost* a *dynamičnost* značky Škoda

- na upoutání pozornosti zákazníků je možno využít vodních/mořských prvků

- předvedení nových barev: Pacifická zelená

Lagunová modrá

### **B) Mediální aktivity pro model Škoda Pacific**

#### **Regionalita:**

Česká republika

#### **Mediální strategie:**

byla zvolena kombinace billboardové, tiskové a rádiové reklamy pro vzájemné doplnění

výběr médií byl proveden podle těchto vlastností:

- A) Print:**
- přesnější zásah cílové skupiny
  - dlouhodobé působení
  - detailnější popis výrobku

Tiskové inzeráty tvoří významnou část reklamní kampaně v novinách a časopisech. Škoda vůz Pacific samozřejmě inzerovala na různých formátech, s umístěním na čtvrté straně obálky. Inzeráty byly v časopisech s odlišným zaměřením. Pro porovnání uvádím některé z nich: Reflex, TV magazín, Ekonom, Týdeník Květy, Týden, Svět motorů, Magazín Dnes + TV, Ano, Playboy, Automagazín.

**B) Outdoor (billboardy) :**

- vysoká frekvence
- dlouhá působnost
- dobrá viditelnost během léta (nakonec se však model dostal na trh až na podzim)
- regionální aspekt

- C) Rádio:**
- vysoká frekvence
  - nízké výrobní náklady
  - kreativní médium
  - regionální aspekt

- D) Speciální projekty:** - představení akčního modelu Pacific bylo také součástí akce podpory prodeje "Zimní nadílka od Škoda Auto", kde autosalóny byly

vyzdobeny dekoračními materiály modelu Pacific a proběhla celostátní soutěž se slosováním o Škodu Felicia Pacific.

Časový harmonogram:

Reklama v tisku - 1. 10. 1997 - 31. 10. 1997

Reklama v rádiu - 13. 10. 1997 - 31. 10. 1997

Venkovní reklama - 1. 10. 1997 - 31. 10. 1997

Frekvence: - Tisk - 18

- Rádio - 82

- Venkovní reklama - 393

### 4.3. Distribuce

Distribuční systém zprostředkovává cestu produktu od výrobce ke spotřebiteli. Poskytuje spotřebiteli zejména dvě výhody, a to výhodu prostorovou a časovou, neboť umožňuje žádaný produkt zakoupit v místech a v době pro zákazníka příhodných. Tento přesun zboží je většinou zprostředkován velkým množstvím článků, které plní rozmanité funkce.

V moderní době došlo v oblasti distribuce vlastně k přerušení přímého vztahu mezi výrobcem a zákazníkem. Z tohoto uspořádání má výhodu hlavně výrobní organizace. Firma deleguje část své obchodní činnosti na další články, snižuje množství peněz vázaných ve formě zásob hotového zboží.

*Distribuce aut se velmi liší od distribuce jiných výrobků, hlavně od distribuce rychlobrátkového zboží či od běžných distribučních struktur jako je velkoobchod a maloobchod.*

Distribuce vyrobených vozů Škoda probíhá obecně ve třech kanálech:

- Zákaznická objednávka - zákazník si volí vůz podle svých přání
- dealerská objednávka - je pro zákazníky, kteří chtějí vůz ihned; vůz je na skladu dealera a ten se ho snaží prodat takovému zákazníkům, i když úplně neodpovídají jejich představám (například barvou, výbavou,...)
- tzv. skladové vozy - vyrobené vozy se skladují u dealera, kam se dodávají podle poplatných ročních kvót, a v centrální skladě, konkrétní vyrobené vozy jsou nabízeny on - line systémem prodejcům a výrobek se pak stává zákaznickým vozem

Užití těchto různých distribučních cest samozřejmě závisí na poptávce po vozech. Takže například v době vysoké poptávky je minimum skladových vozů.

### **Distribuce modelu Pacific**

Model Pacific byl vůz tlačенý výrobcem. To tedy znamená, že byl přímo rozdělen dealerům, aby se zbytečně neprodužoval čas mezi plánováním, výrobou a prodejem. Tím by nový výrobek jinak ztrácel na atraktivitě. Přímé rozdělení vozů dealerům umožňují nasmlouvané kvóty mezi výrobcem a dealerem.

V České republice je v současné době 257 oficiálních Škoda dealerů a jedna podniková prodejna v Mladé Boleslavi. Firma pečlivě své dealery vybírá; a to hned podle několika kritérií:

- 1 dealer asi na 30 000 obyvatelů
- prodejna musí splňovat určité jednotné architektonické zásady
- vyškolený personál
- odpovídající technické vybavení
- finanční záruka, stabilita a likvidita dealera

V případě porušení či nedodržení těchto kritérií je možné vypovědět smlouvu mezi Škodou a dealerem. Proto dochází ke kontrolám u dealerů, aby byli zákazníci se službami maximálně spokojeni.

Takto podobně se postupuje i při výběru dealerů v zahraničí s tím, že toto vše řídí centrální importér a oddělení regionů (viz kapitola 1. 5.).

#### 4. 4. Cena

Veškeré hospodářské organizace tvořící zisk jsou v tržním hospodářství postaveny před problém ocenit své výrobky nebo služby. Cena je vlastně vyjádřením „hodnoty“ zboží. Význam ceny je pro různé subjekty odlišný. Pro výrobce je stanovení ceny klíčovým rozhodnutím, které ovlivňuje další činnost celé firmy. Cena je totiž *jediným nástrojem marketingu, tvořícím příjmy*; všechny ostatní patří mezi náklady podniku.

Ocenění nového výrobku je velmi náročný problém. Je třeba zvážit celou řadu protichůdných okolností a faktorů. Některé okolnosti tlačí cenu dolů, zatímco jiné souvislosti spíše zvyšují zájem firmy na vyšším ocenění produkce. Určování ceny je vlastně hledáním vhodného kompromisu. První skupina faktorů jsou cíle firmy - tvorba příjmů, pokrytí nákladů, zisk, návratnost investic, podíl na trhu, objem tržeb, spokojenost zákazníka, způsob hodnocení firmy okolím atd. Stanovená cena musí také odpovídat možnostem firmy, které jsou určeny především dosahovanými náklady a výrobními kapacitami. Cenovou představu, odvozenou z cílů a možností firmy, je třeba upravit s ohledem na vnější, málo ovlivnitelné podmínky na trhu.

Při stanovení výsledné ceny modelu Pacific chtěla firma Škoda opět zachovat příznivý *poměr ceny k užitným vlastnostem*.

Doporučené ceny pro Českou republiku byly pro jednotlivé modely následující:

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| Felicia Pacific LXi      | 274 900 Kč |
| Felicia Pacific LX 1,6   | 300 900 Kč |
| Felicia Pacific LX 1,9 D | 319 900 Kč |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Felicia Combi Pacific LXi   | 312 800 Kč |
| Felicia Combi Pacific 1,6   | 338 800 Kč |
| Felicia Combi Pacific 1.9 D | 357 800 Kč |

Pro Slovensko byly stanoveny následující doporučené ceny:

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| Felicia Pacific LXi      | 320 920 Sk |
| Felicia Pacific LX 1,6   | 338 220 Sk |
| Felicia Pacific LX 1,9 D | 363 420 Sk |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Felicia Combi Pacific LXi   | 372 740 Sk |
| Felicia Combi Pacific 1,6   | 396 540 Sk |
| Felicia Combi Pacific 1.9 D | 421 140 Sk |

Z výše uvedených doporučených cen je zřetelný rozdíl ve výši při přepočtu na Kč podle kurzů. Ceny na Slovensku jsou tedy vyšší hned z několika důvodů:

- DPH je o 1 % vyšší než v ČR
- importérovi přísluší 2 %
- dovozní přírážka v období 7/97 - 12/97 ve výši 7 %
- kursovní rozdíl do 3 %

Doporučené ceny pro model Pacific v Rakousku a Nizozemí jsem bohužel nedostal k dispozici. Proto se zde s nimi nebudu zabývat.

## 5. Zhodnocení, vlastní návrhy a doporučení

Vlastní model Pacific byl podle rychlé prodejnosti úspěšně koncipován. Naproti tomu by se mohlo zdát divné, že bylo celkem vyrobeno jen 3 633 vozů obou typů, když původní návrh počítal s 12 900 vozy. Vozy měly být dodávány kromě jmenovaných zemí ještě do Německa a to v celkově větších počtech. Chyba vznikla nejspíše z důvodu pomalého náběhu výroby (přílišná opatrnost) a z nedostatku pozornosti obchodního oddělení (regionu), které trhy patřičně nepřipravilo na nový produkt a nevyužilo tlaku na prodejní síť.

V každém případě se model postaral o snížení celkové ztráty z prodeje mimořádných výbav. To názorně vyplývá z následující tabulky.

Tabulka číslo 4

|           | Částka navíc v DM<br>na jeden vůz<br>/1/ | Počet kusů<br>skutečnost<br>/2/ | Navýšení v DM<br>skutečnost<br>/1x2/ |
|-----------|------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Čechy     | 792                                      | 2372                            | 1 878 624                            |
| Slovensko | 809                                      | 1184                            | 957 856                              |
| Nizozemí  | 529                                      | 55                              | 29 095                               |
| Rakousko  | 735                                      | 22                              | 16 170                               |
| celkem    |                                          | 3633                            | <b>2 881 745</b>                     |

Celková částka, kterou firmě přinesl model Pacific, tedy dosáhla výše 2 881 745 DM, což bylo vzhledem k okolnostem hodnoceno pozitivně. Model Pacific byl úspěšný a doporučil bych firmě Škoda AUTO a. s. větší spolupráci s trhem, tedy se svými prodejci. Podle mého názoru mohla být dosažená částka v případě většího prodeje a rychlejšího zavedení modelu na trh mnohem vyšší. Nové barvy měly u zákazníků podpořit mimo jiné pocity léta, proto tak byla koncipována i reklama.

Částka navíc na vůz v DM se pro každou zemi liší hlavně z důvodů tržní orientace a z menších odlišností v mimořádných výbavách. Trh v každé zemi totiž reaguje s různou citlivostí. V případě modelu Pacific nejcitlivěji reaguje nizozemský trh. Proto je také tato částka nejnižší.

Jako nedostatek akčního modelu Pacific je podle mého názoru možné označit nálepku, kterou jsou vozy označeny v zadní části. Barevná nálepka s motivem palmy a nápisem Pacific totiž po nějaké době ztrácí barevnou stálost.

## Závěr

Ve své práci jsem se snažil shrnout dosavadní poznatky o akčních modelech firmy Škoda Auto a. s. Jsem si ale také plně vědom toho, že jsem tuto problematiku ani zdaleka neobsáhl celou. Model Pacific je důkazem toho, že se nemusí v případě akčního modelu vždy jednat jen o podporu image, jubilejní model a podobně.

Pro zpracování mé bakalářské práce jsem bohužel nemohl užívat ve větší míře literaturu, protože se přímo tímto tématem žádná v současné době dosažitelná nezabývá. Většinou jsem tedy vycházel z interních materiálů firmy Škoda Auto a. s. a z osobních rozhovorů s příslušnými pracovníky firmy.

V současnosti firma již začíná zpracovávat podklady pro výrobu dalších akčních modelů. Do letošního podzimu bychom se měli setkat na trhu s novým akčním modelem.

### **Seznam použité literatury:**

Horáková, I. :        Marketing v současné světové praxi. Grada.  
                             Praha 1992

Podnikové materiály firmy Škoda Auto a. s.

časopis Ekonom

## **Seznam příloh:**

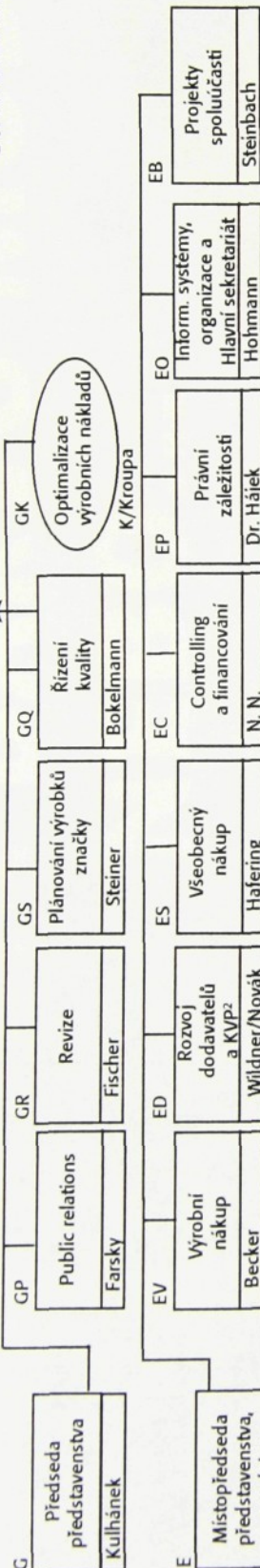
1. Organizační struktura firmy Škoda AUTO a. s.
2. Reklamní materiál Škoda Felicia Pacific
3. Černobílá kopie nálepky označující model Pacific (velikost 1:1)



ŠKODA AUTO a.s.

QS-koncern

STÁVAJÍCÍ STRUKTURA

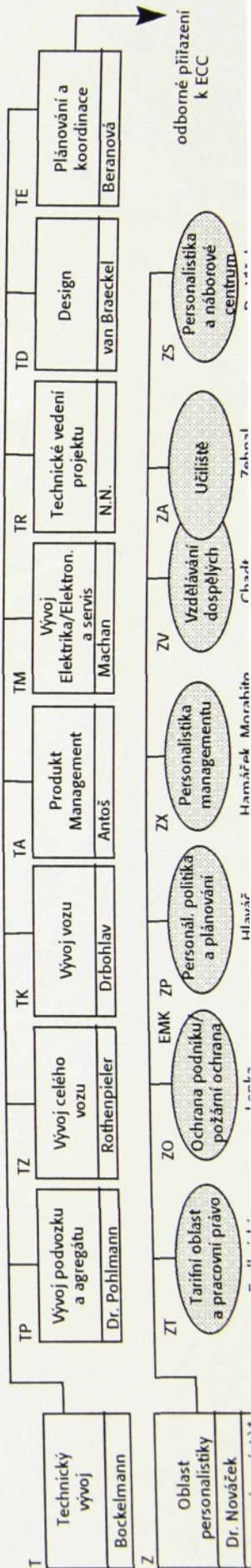
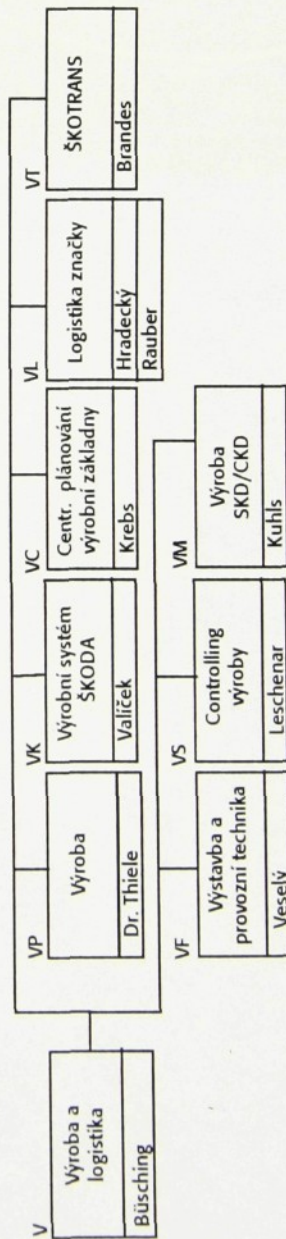


t.b.d. = jmenování se uskuteční na základě obsazení dosavadní struktury v co nejkratší době  
N.N. = toto místo není v současné době obsazeno vedoucím pracovníkem

\* op. zást. = operativní zástupce  
\*\* prozatímne pověřen vedením oblasti

Poslední změna: 01.01.1998

list 1 z 1  
Struktura  
Stav 04.98



odborné přiřazení k ECC

# ...PACIFIC MÁ BARVU MODROU NEBO...

Myslíte, že Pacific je jenom velký oceán? Samá voda. Představujeme Vám novou Felicii Pacific. V pacifické zelené nebo lagunové modré je skutečným potěšením pro oči. A to není vše. U autorizovaného prodejce Škoda můžete hned na místě uzavřít spolehlivý leasing od ŠkoFINu s výhodnou akontací již od 15 %. A ještě něco. Felicia Pacific, také ve verzi Combi, má skutečně atraktivní výbavu. Posuďte sami:

- výběr ze 3 motorů • mlhovky • hliníková kola
- tónovaná skla • zrcátka v barvě vozu • střešní okno • střešní nosič (jen u Combi) • ozdobná koncovka výfuku • střední konzola • dělená zadní sedadla • anténa + 2/4 reproduktory • centrální zamýkání • metalické barvy



Proposal for action model "Pacific"

1 : 1

