

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Harmonizace cen produkce ND automobilů v Evropě

Price Harmonisation of Produced Automotive Spare Parts in Europe

DP - PE - KPE - 200237

LADA PEKÁRKOVÁ

Vedoucí práce:

Ing. Jiří Lubina, Ph. D. – KPE

Konzultant:

Ing. Vladimír Havrda, ŠKODA AUTO, a. s., PDP

Počet stran: 56

Počet příloh: 5

20. 05. 2002

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Ladu Pekárkovou**

obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Harmonizace cen produkce ND automobilů v Evropě**

Pokyny pro vypracování:

Charakterizujte řešenou problematiku, proveďte analýzu tvorby cen. Pozornost zaměřte na pružnou reakci podmínek trhu a harmonizaci cenové tvorby. Navrhněte vhodnou metodiku a ekonomicky zdůvodněte.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Johnsow, E. M. - Kurtz, D. L. - Schening, E. E.: Sales Management, McGraw-Hill, Inc., New York 1996

Hanna, N. – Dodge, H. R.: Pricing, Management Press, Praha 1997

Vysušil, J.: Optimální cena – odraz správné kalkulace, PROFESS 1995

Kotler, P.: Marketing Management, Victoria Publishing, Praha 1997

interní literatura ŠKODA AUTO, a. s.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Lubina, Ph.D., TUL HF

Konzultant: Ing. Vladimír Havrda

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2001

Termín odevzdání diplomové práce: 24.5.2002



doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

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

Prohlášení

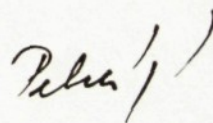
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a § 35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Jsem si vědoma toho, že použít svou diplomovou práci či poskytnout licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TUL, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 20. 5. 2002



Resumé

Diplomová práce se zabývá cenovou politikou Škoda originálních dílů a principy tvorby jejich cen. Hlavním zkoumanou problematikou je harmonizace cen a systémů jejich tvorby na evropských trzích. Práce se skládá ze šesti částí, které dohromady tvoří komplexní náhled na tuto problematiku. V první části je krátce představena firma ŠKODA AUTO, a. s. a její význam v ekonomice České republiky. Druhá část definuje pojem originální díly, popisuje výhody Škoda Originálních dílů a popisuje jejich členění pro potřeby tvorby cen. Třetí kapitola se zabývá významem a vývojem cenové politiky, analyzuje možné cíle a způsoby tvorby cen a aplikuje je na konkrétní cíle a principy tvorby cen Škoda originálních dílů. Ve čtvrté části jsou popsány distribuční cesty v tuzemsku a na zahraničních trzích a jejich spojitost s cenovou tvorbou na různých úrovních distribučního řetězce. V pátém oddílu je představen projekt Cenové harmonizace Škoda originálních dílů v Evropě a vyhodnoceny jeho dosavadní výsledky a efekty. Šestá část shrnuje poznatky z tohoto projektu, definuje možnosti využití jeho výsledků, analyzuje problémy s jeho realizací a navrhuje jejich možná řešení.

Summary

The diploma thesis deals with the price policy of Škoda Genuine Parts and their pricing principles. The main analysed criteria is harmonisation of prices and their building in the European markets. The thesis consists of six parts that together create an overall view of the topic. In the first part, ŠKODA AUTO, a. s. and its importance in the economy of the Czech Republic is briefly introduced. The second part explains the term "genuine parts", describes the advantages of Škoda Genuine Parts and their structural definition for the purpose of price building. The third chapter deals with the development and significance of the price policies. It also analyses possible targets and ways of pricing and applies them on the specific targets and principles of price building of Škoda Genuine Parts. The forth part describes the distribution channels in the domestic / foreign markets and their connection with pricing on different levels of the distribution chain. In the fifth section, the project "European Price Harmonisation of the Škoda Genuine Parts" is introduced and its preliminary results and effects are analysed. The sixth part summarises the conclusions of this project, defines the options of implementation of its results, analyses the problems with its realisation and indicates their possible solutions.

Zvláštní poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala především ing. Vladimíru Havrdovi a pracovníkům oddělení PDP za ochotu a odbornou pomoc při vypracovávání této diplomové práce a za poskytnutí veškerých potřebných informací.

Dále bych chtěla poděkovat katedře podnikové ekonomiky TUL, zvláště ing. Jiřímu Lubinovi, Ph.D, za metodické vedení při tvorbě této práce.

Special thanks to: Robert Quinn

Obsah

PROHLÁŠENÍ	4
RESUMÉ	5
SUMMARY	5
ZVLÁŠTNÍ PODĚKOVÁNÍ	6
OBSAH	7
Seznam použitých zkratk a symbolů	9
ÚVOD.....	10
1. FIRMA ŠKODA AUTO, A. S., JEJÍ HISTORIE A VÝVOJ	11
2. ŠKODA ORIGINÁLNÍ DÍLY.....	12
2.1 Výhody Škoda originálních dílů a příslušenství, jejich přednosti	12
2.2 Začlenění prodeje Škoda originálních dílů do organizační struktury firmy	14
2.3 Členění Škoda originálních dílů pro potřeby cenové tvorby.....	15
2.3.1 Členění dle „cenového vůdce“	15
2.3.2 Členění dle rabatových skupin	15
3. CENOVÁ POLITIKA, TVORBA CEN ŠKODA ORIGINÁLNÍCH DÍLŮ	17
3.1 Význam a postavení cenové politiky	17
3.2 Trendy vývoje cenové politiky	18
3.3 Cenová strategie a její výběr.....	20
3.4 Cíle cenové tvorby	22
3.5 Způsoby tvorby cen	25
3.5.1 Nákladově orientovaná tvorba cen.....	25
3.5.2 Tržně orientovaná cena	28
3.5.3 Principy cenové tvorby Škoda originálních dílů	30

4. DISTRIBUČNÍ CESTY FIRMY ŠKODA AUTO A KONCERNU VW VE SPOJENÍ S CENOVOU TVORBOU	31
4.1 Distribuční cesty Škoda Auto a VW/Audi	31
4.2 Postup tvorby exportních cen Škoda originálních dílů	34
4.3 Exportní cenový marketing	36
5. CENOVÁ HARMONIZACE ŠKODA ORIGINALNÍCH DÍLŮ V EVROPĚ.....	38
5.1 Postup implementace Cenové harmonizace ŠOD	38
5.2 Vyhodnocení prvního ročníku projektu	41
5.2.1 Analýza dat z hlediska rabatových skupin	41
5.2.2 Analýza dat z hlediska exkluzivních a shodných dílů	42
5.2.3 Porovnání výsledků s nezávislými evropskými studiemi.....	44
5.3 Předběžné výsledky druhého ročníku projektu	47
6. SHRUTÍ POZNATKŮ, DOPORUČENÍ	51
6.1 Možnosti využití výsledků Cenové harmonizace	51
6.2 Problémy související s realizací Cenové harmonizace a doporučení	52
6.2.1 Neúplně vyplněná data	52
6.2.2 Chybně vyplněná data	52
6.2.3 Zájem ze strany importérů	53
ZÁVĚR.....	54
SEZNAM LITERATURY.....	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a. s.	akciová společnost
AG	Aktiengesellschaft
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
cca	circa
CZK	česká koruna
č.	číslo
ČR	Česká republika
DC	distribuční centrum
ECS	European Customer Satisfaction Study
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GVF	Group Volkswagen France
KDC	konečná doporučená cena
např.	například
Obr.	obrázek
popř.	popřípadě
RC	referenční cena
resp.	respektive
SB	Shopping Basket Price Comparison
Sb.	Sbírka
ŠOD	Škoda originální díly
Tab.	Tabulka
tj.	to je
TRL	turecká lira
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
UK	United Kingdom
UPE	unverbindliche Preisempfehlung
VB	Velká Británie
VW	Volkswagen

Úvod

Tato diplomová práce byla vypracována ve firmě ŠKODA AUTO, a. s. v oddělení PDP – Tržní zhodnocení Škoda originálních dílů. Toto oddělení sídlí ve Škoda Auto Parts Centru v Mladé Boleslavi a zabývá se prodejem, marketingem a cenovou politikou Škoda originálních dílů pro tuzemsko i zahraničí.

Cílem této práce je analýza cenové strategie a tvorby Škoda originálních dílů a jejich aplikace na dalších úrovních distribučního řetězce na evropských trzích. Pro tento účel vznikl projekt „Cenová harmonizace Škoda originálních dílů v Evropě“ jako hlavní instrument realizace jednotné cenové strategie evropské obchodní sítě distribuující Škoda originální díly.

Tento projekt existuje ve Volkswagen AG již od roku 1996 a v roce 2001 jsem byla oddělením PDP požádána, tento systém aplikovat na Škoda Originální díly a upravit ho pro specifické potřeby značky Škoda.

Předmětem zkoumání jsou výsledky a úspěšnost tohoto dlouhodobého projektu v jeho počátcích, tj. v průběhu druhého ročníku jeho realizace. Cílem je odhalit problémy při implementaci tohoto nástroje a navrhnout možná opatření k jejich odstranění. Dále budou analyzovány první efekty, které měl tento projekt na výši cen a systém tvorby cen distributorů Škoda originálních dílů.

V době rozšiřování Evropské unie a internacionalizace trhů je více než důležité nahlížet na Evropu jako na jednotný trh. Součástí takového pohledu je i harmonizace cen výrobků na tomto trhu. V době bezcelních obchodů, extrémně silné konkurence a nových informačních médií není pro podnik možné udržet si dobrou image, jsou-li její výrobky prodávány za diametrálně rozdílné ceny v různých zemích Evropy a především Evropské unie.

Tato práce zkoumá prostředky, které jsou pro Harmonizaci cen Škoda originálních dílů používány, jejich dosavadní efekty a možnosti optimalizace.

1. Firma ŠKODA AUTO, a. s., její historie a vývoj

V roce 1995 oslavila společnost Škoda Auto v Mladé Boleslavi sto let od svého založení. Cesta k její dnešní prosperitě vedla od jízdních kol Slavia přes motocykly k automobilům, které se zde začaly vyrábět již v roce 1905. Prvním automobilem vyrobeným v Mladé Boleslavi byl model Voiturette.

Strmý růst prodeje a vysoká úspěšnost s sebou nesla i rostoucí požadavky na kapacitu a kvalitu výroby. A proto se ze soukromé firmy Laurin a Klement stala, vzhledem k potřebě okamžitých investic, akciová společnost.

V polovině 20. let cena nejlevnějšího modelu této produkce výrazně převyšovala konkurenci a objevila se potřeba nabídky nového, menšího vozu, která přivedla oba průmyslníky ke spojení s tehdejšími Škodovými závody. Od roku 1926 nesly všechny vozy vyráběné v Mladé Boleslavi značku Škoda.

Po 2. světové válce byl podnik znárodněn a vyčleněn z koncernu Škoda. V rámci reorganizace byly k tehdejšímu závodu připojeny závody v Kvasinách a Vrchlabí a podnik nesl název Automobilové závody, národní podnik (AZNP).

V dubnu 1991 se stala jednou ze značek koncernu Volkswagen. Tím bylo zahájeno období transformace v suverénní, dynamickou a prosperující firmu s vlastním výrobním programem. Navyšování akciového podílu koncernu VW ve Škodě proběhlo ve čtyřech fázích a v květnu 2000 dosáhl stoprocentního podílu.

V současnosti vyrábí Škoda Auto osobní automobily ve třech modelových řadách: Superb, Octavia a Fabia, které jsou na světovém automobilovém trhu vážnými konkurenty ve své třídě. 80% produkce nachází odbyt v 64 zemích čtyř kontinentů. Automobilka se 9,6 % podílí na exportu České republiky a je nedílnou součástí jejího hospodářství.

Prostřednictvím své prodejní sítě v České republice si Škoda Auto drží přední místo na domácím trhu, kde právě škodovky představují zhruba polovinu všech nových prodaných vozů.

2. Škoda originální díly

Pod pojmem originální díly se rozumí díly shodné s díly určenými k montáži do vozů v prvovýrobě. Jsou kvalitativně identické s díly, které byly použity při montáži vozu. Vlastnosti těchto dílů jsou předepsány konstruktéry vozu, vyzkoušeny v laboratořích i při jízdních zkouškách a průběžně kontrolovány. Škoda originální díly jsou pouze ty díly které dodává výrobce vozů, tedy Škoda Auto. Značka a pojem Škoda Originální díly a Škoda Originální příslušenství označuje produkty schválené a dodávané výhradně výrobcem vozů Škoda Auto. Tyto produkty jsou distribuovány v originálním balení, které je opatřeno logem firmy Škoda Auto, popř. logy koncernových značek VW, Audi a Seat. Kupuje-li zákazník u autorizovaného prodejce vozidla a jedná-li se o originální díl dodávaný výrobcem vozidla, má zaručeno, že je schválen Ministerstvem dopravy ČR, neboť podle zákona číslo 38/95 Sb. a vyhlášky vlády č. 102/95 Sb. o uvádění vozidel do provozu platí, že náhradní díly dodávané výrobcem se schvalují přímo s typem vozidla.

Platná právní úprava, zakotvená ve vyhlášce č. 102/95 Sb., ukládá výrobcům vozů povinnost zajistit dostupnost náhradních dílů 5 let po ukončení výroby daného modelu vozu. Firma Škoda Auto nejenže respektuje tuto zákonnou lhůtu, ale ve snaze splnit oprávněné požadavky zákazníků jde ještě dále a pro modely Škoda Octavia, Škoda Fabia, Škoda Superb a všechny budoucí modely bude zajišťovat kompletní sortiment Škoda originálních dílů po dobu 15 let po ukončení výroby.

2.1 Výhody Škoda originálních dílů a příslušenství, jejich přednosti

Díky tomu, že značka Škoda je na trhu velmi úspěšná a počty registrovaných vozů neustále stoupají, láká vidina potenciálních prodejů velké množství konkurence v oblasti prodeje náhradních dílů a příslušenství pro vozy Škoda. Mnoho konkurenčních firem prezentuje své díly jako „originální“, „značkové“ nebo „nové“. Často se však za těmito díly skrývají nekvalitní, a proto levné, duplikáty a v možnostech běžného spotřebitele není, na první pohled poznat rozdíl mezi kvalitní nebo nekvalitní součástkou, mezi dražším originálem a levnějším duplikátem. Je proto velmi důležité při prodejních rozhovorech zákazníkovi cíleně objasňovat, kde a v čem spočívá rozdíl mezi produkty doporučovanými a schválenými firmou Škoda Auto a produkty nabízenými ostatními subjekty.

Výhody, které zákazníkovi poskytují produkty prodávané pod značkou Škoda originální díly a Škoda originální příslušenství:

- **Kompletní sortiment**

Pouze Škoda Auto v rámci svého programu nabízí kompletní sortiment dílů, resp. dílů výbavy použitých při sériové výrobě vozu a nezaměřuje se pouze na obrátkové díly.

- **Dostupnost**

Díky husté síti autorizovaných servisů Škoda Auto je možné uspokojit všechny řidiče vozů Škoda. A to nejen po dobu výroby daného modelu, nýbrž ještě 15 let po skončení sériové výroby vozu je trh zásobován díly nutnými pro provoz vozidla.

- **Špičková kvalita**

Pro náhradní spotřebu jsou poskytovány pouze díly z dokonalých materiálů, které jsou totožné s díly montovanými při sériové výrobě vozu. Díky této skutečnosti získá zákazník produkt, který prošel nejen všemi inovacemi, ke kterým v průběhu výroby určitého modelu dochází, ale i testy a zkouškami, kterým jsou díly pro použití v sériové výrobě podrobovány. Jedině tak může být zaručen bezchybný provoz vozidla a dlouhodobá životnost jednotlivých komponentů.

- **Splnění legislativních požadavků a homologace**

Všechny Škoda originální díly a příslušenství splňují legislativní požadavky a na základě splnění přísných kritérií jsou schváleny firmou Škoda Auto. Zákazník tak získává záruku, že díly namontované do jeho vozu budou spolehlivé, funkční a bezpečné.

- **Originální technická řešení**

Poznatky z výroby a provozu se neustále promítají do hledání nových technických řešení s cílem získat skutečně prvotřídní výrobek, který splní očekávání zákazníka.

- **Užité vlastnosti**

Škoda originální díly a příslušenství zaručují optimální jízdní vlastnosti vozu za všech podmínek, bezchybné ovládání vozidla a všem pasažérům pohodlí a jízdní komfort.

Poprodejní služby

S ohledem na náročnost a technickou vyspělost modelů Škoda je samozřejmostí odborná montáž profesně zkušených mechaniků a kvalifikované poradenství. Přesnost lícování zaručuje výměnu opotřebovaných dílů bez zbytečných komplikací.

Díky všem zmíněným přednostem přinášejí Škoda originální díly a Škoda originální příslušenství produkty s dlouhodobou životností a minimálně roční zárukou, jejichž solidní cena odpovídá kvalitě produktů, která se majiteli vrátí v komfortu a bezpečnosti jízdy.¹

2.2 Začlenění prodeje Škoda originálních dílů do organizační struktury firmy

ŠKODA AUTO a.s. má klasickou liniovou a relativně plochou strukturu se třemi základními úrovněmi řízení a je rozdělena do šesti oblastí, které se dělí na divize, a ty pak na jednotlivá oddělení. V některých případech se ještě některá oddělení mohou dále dělit na pracovní skupiny. (viz Příloha č. 4)

Divize prodeje náhradních dílů a příslušenství se na celkovém obratu společnosti podílí více než pět procenty. Jejím základní funkcí a cílem je zajištění hospodárného nákupu a prodeje všech koncernových produktů a poskytování žádoucích služeb jako jsou tvorba sortimentu, poskytování informací, poradenství a podpora prodeje.

Celá divize je rozdělena do následujících oddělení, které symbolizují jednotlivé zákaznické orientované procesy (viz Příloha č. 5). Základem všeho je oddělení Dispozice a warehousing, které se stará o nákup, skladování, vychystání a přípravu zboží k expedici. Druhou neméně významnou složkou je oddělení Zpracování zakázek, které je přímo zodpovědné za dohodnutí, odsouhlasení a realizaci jednotlivých zakázek. V rámci této struktury též nalezneme oddělení Příslušenství a zvláštní výbava, které se stará o kompletní sortiment Škoda originálního příslušenství od jeho nabídky až po finální prodej. Dalším článkem této divize je pracovní skupina, která se stará o systémovou podporu činnosti jednotlivých oddělení. Posledním oddělením má název Tržní zhodnocení a má na starosti především marketing Škoda originálních dílů. Právě v tomto oddělení tato diplomová práce vznikla.

¹ ŠkodaAuto a. s., Mladá Boleslav: Training Guide ŠkodaSuperb. 2001

2.3 Členění Škoda originálních dílů pro potřeby cenové tvorby

2.3.1 Členění dle „cenového vůdce“

Z důvodu úspory nákladů se v koncernu Volkswagen AG používají pro výrobu a montáž automobilů tzv. „shodné díly“. Jedná se o díly, které jsou využívány ve dvou nebo více modelech různých značek koncernu. Většinu těchto dílů tvoří tzv. „díly platformové“.

Platformové díly jsou součástí platformy (podvozku). Jedná se o funkční skupiny dílů, např. motory, převodovky, brzdy, které nemají žádný vliv na optický vzhled koncernového vozu.

Druhou skupinou shodných dílů jsou tzv. „Badge Pickup díly“. Tyto díly nepatří k žádné platformě, ale jsou používány u nejméně dvou koncernových vozů. Např. přední část Škody Felicia Pickup je identická s přední částí VW Caddy Pickup.

Další skupinou dílů jsou díly exkluzivní. Jedná se o opak dílů shodných, jsou to tedy díly, které jsou používány pouze u vozů značky Škoda.

Tvorba cen exkluzivních dílů je v plné pravomoci výrobce automobilu, zatímco ceny shodných dílů se řídí dohodnutými pravidly v rámci koncernu Volkswagen AG. Pro každý shodný díl je určen tzv. „cenový vůdce“, kterým je v případě platformových dílů VW/Audi a v případě Badge Pickup dílů Škoda Auto. Cenový vůdce stanoví základní exportní cenu dílu (tzv. C-Preis), která je respektována a přebírána všemi ostatními značkami koncernu, které tento díl montují do svých modelů, resp. mají tento díl v sortimentu originálních dílů.

2.3.2 Členění dle rabatových skupin

Při tvorbě cen se díly rozčleňují do tzv. rabatových skupin. Protože se ceny Škoda originálních dílů tvoří nikoli přirážkově, nýbrž tržně, tj. metodou zpětné kalkulace, je nejprve stanovena konečná doporučená cena na trhu. Z této ceny se poté pomocí rabatových sazeb vypočítává nákupní cena obchodníka, tzn. pokud obchodník prodává za ceny doporučené firmou Škoda Auto, představuje rabatová sazba výši jeho obchodní marže. Jednotlivé díly jsou přiřazovány do rabatových skupin dle jejich charakteru, výše nákladů, stupně ohroženosti konkurencí a jiných faktorů. Např. v rabatové skupině 01 jsou obsaženy vysokoobrátkové díly s relativně nízkými cenami a s nejvyšším rabatem (tzn.

největší marží obchodníka), což umožňuje obchodníkům realizovat poměrně vysoký zisk. Zároveň se jedná o díly maximálně ohrožené konkurencí a nízká nákupní cena umožní dealerům prodávat tyto díly i za nižší cenu než je KDC, pokud je to nutné z důvodu silné konkurence v jeho okolí. Naopak díly ve skupině 08 mají rabat nejnižší, neboť se jedná o specifické díly jako např. karoserie nebo převodovky s velmi vysokými náklady a není proto prostor pro vysokou obchodní přírážku.

Rabatová skupina	Obsažené díly	Podíl na sortimentu	Podíl na obratu
01	Údržbové díly, normové díly	6,05 %	2,04 %
02	Žárovky, těsnění, řemeny	7,64 %	7,54 %
03	Alternátory, spojky, jednotky vstřikování	24,03 %	36,13 %
04	Plechové díly, tlumiče, skla	46,19 %	37,97 %
05	Hnací hřídele, postranice	3,57 %	7,16 %
06	Výfukové díly, katalyzátory	8,50 %	5,72 %
07	Motory, převodovky, hřídele	1,08 %	1,08 %
08	Automatické převodovky, motory, karoserie	2,94 %	2,36 %

Tabulka 1 : Rozdělení sortimentu dílů podle rabatových skupin [13]

3. Cenová politika, tvorba cen Škoda originálních dílů

3.1 Význam a postavení cenové politiky

V systému marketingového instrumentaria je cenová politika rovnoprávně postavena vedle všech ostatních elementů a vytváří společně s nimi Marketingový mix. Přesto zaujímá v podnikové praxi určitým způsobem výsadní postavení. Toto je v zásadě výsledkem pěti okolností: [4]

- 1) Cenová politika je jedna z nejostřejších marketingových „zbraní“. Tato ostrost vyplývá ze silných účinků / reakcí, kterých je možno na trhu docílit. Jak zákazníci tak konkurenti reagují na změny cen obvykle velmi rychle a viditelně.
- 2) Cena patří k nejsilnějším pohonům zisku a ostatních cílů podniků, jako tržní podíl nebo vazba zákazníků. Tento vliv plyne z několika skutečností. Jednak cena bezprostředně určuje velikost obrátu v peněžních jednotkách, který je výsledkem ceny a prodeje v kusech, jednak ovlivňuje prodávané množství výrobků, neboť zákazníci zpravidla méně kupují, zvýší-li se cena. Tím jsou dále ovlivňovány náklady na výrobu, jejichž výše díky různě využitým kapacitám zásadně závisí na vyráběném a prodávaném množství. Kdyby například v roce 1998 VW prodal každý ze svých 347.000 automobilů modelů Vento, Golf a Bora jen o 50,-- EUR draž, docílil by navýšení zisku o cca 17 mil. EUR. Snížilo-li by však toto navýšení ceny počet prodaných vozů jen o 3 %, byly by náklady na vývoj a design rozděleny na menší počet výrobků a jednotkové náklady by vzrostly o EUR 45,--. Toto snížení odbytu by se dále samozřejmě projevilo i na ostatních fixních nákladech a výsledným efektem by bylo snížení hospodářského výsledku.

Při v současnosti obvyklé struktuře nákladů velkých podniků zvýší nárůst ceny o 1 % čistý zisk o cca 12 %!²

- 3) Cenová politika je silně provázána s ostatními marketingovými instrumenty. Bez cenových strategií nemohou být učiněna další rozhodnutí. Díky tomu se cena těší určitým privilegiím v rámci marketingového mixu. Například politika kvality produktu nemůže být stanovena bez ohledu na cenové požadavky zákazníků a jejich

2 Simon, H. – Dolan, R. J.: Profit durch Power Pricing: Strategien aktiver Preispolitik, Frankfurt/Main, New York, 1997, s. 14

připravenosti zaplatit určitou cenu. Stejně tak volba distribučních cest, obalů apod. musí být cílena na určitý segment zákazníků.

- 4) Cenová politika se nachází v maximálně dynamickém prostředí a musí proto být častěji a detailněji monitorována a optimalizována než jiné instrumenty. Je neustále ovlivňována např. státními deregulacemi, novými strategiemi konkurence, změnami v distribučních kanálech, změnami cenových představ zákazníků, novými médii.
- 5) Cenová politika patří k nejnáročnějším a nejrizikovějším instrumentům. Na jedné straně má k dispozici mnoho nástrojů, na druhé straně je velmi nesnadné odhadnout reakce jak zákazníků tak především konkurentů na zamýšlené nebo provedené cenové aktivity.³ [9]

3.2 Trendy vývoje cenové politiky

Při pohledu z většího odstupu – dalo by se říci z ptačí perspektivy – na vývoj v rámci cenové politiky v západní Evropě, je možné v poválečné době sledovat výrazný nárůst jejího významu a zároveň nové směry její orientace.⁴ [3] [4]

♦ Rostoucí význam cenové politiky

Na polypolitickém poválečném trhu s vyvíjející se konkurencí a chybějící kupní silou obyvatel byla výše cen rozhodující pro úspěch podnikání. Toto se postupně měnilo s přeměnou trhu na trh uspokojující zákazníky, rostoucí životní úrovní, technologickým pokrokem a konkurencí v oblasti kvality a servisních služeb. Tato situace se změnila v 80. A 90. letech, když tendence nasycování trhu poklesu obrátů zapříčinily stav nouze ekonomiky a naléhavou potřebu nového růstu. Začalo se přistupovat ke strategiím snižování a racionalizaci nákladů současně se zaváděním Lean managementu. Navíc se i zákazníci stávali emancipovanějšími a vyvíjeli se v racionální kupující, kteří hledají nejlepší relace užitku a nákladů – tzv. „smart shoppers“. Discounting slavil v této době největší úspěchy v mnoha branžích a posunul význam cenové politiky opět o krok výše.

3 Diller, H.: Preispolitik, Stuttgart 2000, s. 14-15

4 Diller, H.: Entwicklungslinien in Preistheorie und -management, In: Marketing-ZFP, Heft 1, 1999 s. 39

• Vertikalizace

Na rozdíl od předchozího rozkvětu ceny jako významného instrumentu marketingového mixu se objevily na trhu nové fenomény jako např. nejen již známá horizontální, ale i enormní vertikální konkurence. Boj veškerých článků řetězce o rozdělení vytvořené hodnoty. Přibývající koncentrace na úrovni obchodu a s ní spojené přesuny vlivů, tendence k snižování počtu dodavatelů (single sourcing) a rozvinutý Supply Chain Management postavili především Key Account Management před nové úkoly a aspekty cenové politiky

♦ Stoupající orientace na zákazníka

Rostoucí konkurence nutí podniky stále silněji ke strategickému marketingu, který jim umožní nějakým způsobem učinit nabídku kombinace ceny a užítku, která bude pro zákazníky atraktivní. Tato změna strategického myšlení způsobila odklon od dosavadní orientace na produkt a změnila se ve stále silnější orientaci na zákazníka. Toto se přirozeně týkalo i cenové politiky. Výhody výrobků oproti konkurenci jsou totiž jen tehdy relevantní, jsou-li vnímány zákazníkem jako růst užítku („customer value). Proto je nutné toto subjektivní vnímání hodnoty zohlednit i v cenovém managementu. [12]

♦ Stoupající orientace na konkurenci

Orientace na zákazníka není možná bez orientace na konkurenci. Má-li být cenová politika úspěšná, musí zohlednit obě tyto perspektivy. Rozhodující je přitom vztah ceny nejdůležitějších konkurenčních výrobků a užítku zákazníka z těchto výrobků. Jelikož tímto ztrácí výše ceny rozhodující pozici, ani orientace na konkurenci není již pouhým bojem pomocí nižších cen, nýbrž otázkou profilování cen. Současně ztrácí na významu i orientace na náklady. Základ pro strategickou výhodu oproti konkurenci nespočívá už pouze ve výhodě nižších nákladů, ale také v lepší cenové politické pozici vůči zákazníkovi.

♦ Internacionalizace

Globalizace trhů se přirozeně nezastavila ani před cenovou politikou. Naopak, cenová politika ji pohání vpřed, protože výrobci s nižšími náklady na jiných kontinentech sami vstupují na evropské trhy a především velkoodběratelé a průmysloví odběratelé tvoří svá nákupní rozhodnutí v mezinárodním měřítku (Global Sourcing). Tím je do mezinárodního marketingu zapojena i cenová politika, která tak získává nové úkoly, ale zároveň i nové šance a nová rizika.

♦ Profesionalizace

Nepřehlédnutelný, a pro cenovou politiku velmi důležitý, je vývoj směrem k stoupající profesionalizaci rozhodování. Byly-li dříve ceny tvořeny spíše intuitivně, podléhají nyní čím dál více analytickým procesům, modelům preferencí, které jsou někdy dále podporovány empirickými daty z průzkumů trhu a dále umožňují hledání optimální výše ceny.

♦ Elektronické trhy

Internetu a podobná média, jako např. elektronické katalogy vnesly do marketingu, a tím i do cenové politiky, novou dimenzi. Očekávána je především vysoká transparence cen, rychlejší informace o cenách, snadnější a rychlejší možnost srovnání. Cenová politika je tedy postavena před velké šance, ale i velká rizika.

3.3 Cenová strategie a její výběr

Struktura průmyslu se v posledních letech dramaticky změnila. K hlavním hybným silám změn patří globální vlivy, měnící se konkurenční podmínky, jež vyžadují ostřejší zaměření pozornosti na zákazníky, větší provozní efektivnost a flexibilitu a rozhodující změny ve struktuře zákazníků a trhů.

Rozhodování o ceně a o výrobku jsou evidentně vzájemně závislá. Podniky se dnes více než kdykoli předtím pokoušejí nalézt vlastní tržní skupiny, resp. životaschopné segmenty, které lze oslovit jedinečnou marketingovou strategií. V tomto kontextu je cena mírou vymezující pozici každého segmentu.

Zatímco některé firmy se řídí strategií segmentace, jiné zkoumají strategickou roli výrobku vzhledem k jiným výrobkům sortimentu podniku. V úvahu jsou brány faktory jako tržní podíl výrobku, jeho míra růstu a stupeň zralosti výrobku a trhu. Při určování ceny výrobku stojí před výrobcem určité množství alternativ. Dolní limit cenového rozmezí je většinou určen náklady na výrobek, horní limit pak tím, co je trh schopen akceptovat. Určení skutečné pozice výrobku v cenovém rozmezí je administrativním rozhodnutím, které by mělo být prováděno individuálně pro každý výrobek. Je zřejmé, že umístění výrobku v tomto cenovém rozmezí bude záviset na mnoha okolnostech. [5] [6] [7]

Určení ceny je problémem zvláště tehdy, jedná-li se o určení výchozí ceny. To přichází v úvahu tehdy, když firma vyvine nebo si osvojí nový výrobek, chce zavést svůj běžný výrobek do jiné distribuční sítě, nebo když vytváří novou kontraktační nabídku.

Firma se přitom musí rozhodovat o umístění výrobku na trhu z hlediska jeho kvality a ceny. Na obr. č. 1 je zobrazena matice, obsahující devět možných strategií s ohledem na různé cenové a jakostní úrovně výrobku. Strategie, které jsou na diagonále (1, 5 a 9), mohou společně existovat na stejném trhu. Prakticky to znamená, že jedna firma nabízí výrobek vysoké kvality za vysokou cenu, jiná výrobek průměrné kvality za průměrnou cenu a další nabízí výrobek nízké kvality za nízkou cenu. Všechny tyto konkurenční firmy mohou společně existovat na trhu tak dlouho, dokud na něm budou existovat tři skupiny zákazníků, tj. ti, kteří trvají na vysoké kvalitě, ti kteří trvají na nízké ceně, a ti, jejichž požadavky jsou vyvážené.

Umísťovací strategie 2, 3 a 6 představují možné způsoby, jak zaútočit na strategie umístěné na diagonále. Strategie 4, 7 a 8 znamená relativní předražování výrobků vzhledem k jejich kvalitě. Zákazníci budou mít pocit, že byli okradeni a budou si pravděpodobně stěžovat nebo rozšiřovat o firmě negativní hodnocení.

Kvalita	Cena		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká	1. Premiantská strategie <i>škoda</i>	2. Strategie vysoké hodnoty <i>škoda</i>	3. Strategie vynikající hodnoty
Střední	4. Strategie předražování	5. Strategie průměrné hodnoty	6. Strategie dobré hodnoty
Nízká	7. Vyděračská strategie	8. Falešná strategie hospodárnosti	9. Strategie hospodárnosti

Obr. č.1: Devět strategií CENA – KVALITA [7]

Evropská cenová strategie Škoda originálních dílů by v této matici zaujímala dvě různá umístění. Jelikož Škoda klade velký důraz na kvalitu všech svých výrobků – jak vozů tak dílů a příslušenství – bude se její strategie bezesporu pohybovat v prvním řádku matice. V České republice, střední a východní Evropě by potom strategie cen Škoda originálních dílů spadala do pole 1 – Premiantská strategie, jak je zobrazeno na obr. č. 1 zelenou barvou. V západní Evropě by se, vzhledem k subjektivnímu vnímání zákazníků s vyšší kupní silou a většímu tržnímu podílu prestižnějších značek vozů patrně pohybovala v poli 2 (modrá barva). [7]

3.4 Cíle cenové tvorby

I když nejlogičtější východiskem tvorby cen budou podnikové cíle, mnoho firem má problémy s definicí svých cílů. Mnohé firmy mají nepsané nebo intuitivní cíle, které nebyly nikdy zřetelně formulovány nebo analyzovány. Je-li k tomu vedení takové firmy okolnostmi donuceno, přistoupí možná k stanovení určité formy ziskového cíle. Hlubší pohled však může odhalit existenci různých implicitních cílů, jako je udržení podílů na trhu nebo objemu výroby. Je také možné, že podniky s maximalizací zisku jako svým cílem ve skutečnosti zisk nemaximalizují. [5]

Souhrnné podnikové cíle mohou udávat směr cenové politiky. Hlavními cíli cenové tvorby jsou: [5] [6] [7]

♦ Cílová návratnost investic

Mnoho velkých i malých firem předpokládá dosažení určitého procenta návratnosti investic nebo čistého prodeje. Při určování ceny orientované na cílovou návratnost jde o stanovení nutného ziskového rozpětí na jednotku prodeje, které umožní dosáhnout cílového objemu celkového zisku. Podnikové vedení se pak snaží odhadnout potřebnou ziskovou přírážku, kterou považuje za spravedlivou, přiměřenou či běžnou, aby ji přirazilo k nákladům každého výrobku. Při aplikaci této metody vycházejí jak nákladové, tak i ziskové cíle ze standardního obrátu. Pojem investice je definován jako vlastní jmění plus dlouhodobé závazky podniku. Ačkoli je cenová tvorba s orientací na cílovou návratnost oblíbená, je vhodná jen jako míra souhrnné výkonnosti celé výrobní řady, nikoli jednotlivých výrobků zvlášť. Pro jednotlivé výrobky řady si mohou určité strategické cenové úvahy vyžádat zvýšení nebo snížení ceny, což vede k tomu, že se docílí

v každém jednotlivém případě buď vyšší nebo nižší cílové míry návratnosti. Vysoká cena se může například uplatnit u výrobku nebo modelu výrobkové řady, aby se dodalo prestiže či image kvality celé řadě. Nízké ceny u jiné položky může být zase využito jako nástroje rozhybání a oživení obchodu.

♦ Podíl na trhu

Jiným cílem cenové tvorby je dosažení nebo udržení určitého podílu na trhu. Podíl na trhu je vyhledáván jako cíl, protože podniky s velkým podílem na svých trzích jsou zpravidla mnohem ziskovější než jejich protějšky s menším podílem.

Vytváření strategií tržního podílu může být pojato buď ofenzivně, nebo defenzivně. Záměrem ofenzivní strategie je zvýšit ziskovost. Například krátkodobě nižší ceny pomohou zvýšit podíl na trhu a současně i zvýšit prvotní nabídku po poptávce firmy a tím snížit náklady. Defenzivní strategií se firma, jejíž podíl na trhu je ve srovnání s vedoucí firmou na trhu mnohem menší, pokouší dosáhnout jistého minimálního relativního podílu na trhu, aby byla schopna vydržet konkurenční tlaky. Také snížení tržního podílu může být schůdnou strategií, a to v případě výrobků se slabou pozicí na upadajících trzích. Podnik v tomto případě může záměrně připustit pokles podílu výrobku na trhu a maximalizací krátkodobých zisků sklidit plody trhu.

♦ Následování konkurence

Je-li cílem cenové tvorby firmy cenově následovat konkurenci, pak stanoví ceny svých výrobků přibližně na úrovni průměrných cen v odvětví. Ceny jsou samozřejmě upraveny tak, aby se využilo všech existujících výhod plynoucích z jedinečných rysů výrobku, podniku nebo distributora. Firma, která kopíruje cenu, jejíž úroveň udávají ostatní, nemá ve skutečnosti žádnou cenovou politiku. Cena je dána a firma musí postupovat zpětně a přizpůsobovat náklady tak, aby odpovídaly ceně. Nákladové úvahy si mohou následně vynutit výběr materiálů, výrobních charakteristik a marketingových metod. Firmy, které se budou řídit touto praxí cenové tvorby, jsou obvykle buď menší firmy, které spíše následují tvůrce cen trhu, nebo velké firmy prodávající zcela standardizovaný výrobek nebo stejnorodé výrobky, u nichž nelze využít výhod diferenciací.

♦ Maximalizace zisků

Ekonomická teorie vychází z předpokladu, že cílem obchodní společnosti je maximalizace zisku. Přestože se to obecně nepřiznává, pro firmy může být takový ziskový cíl stále

určující. Vrcholové vedení firem usiluje o tento cíl, pokud je pod tlakem, obvykle však vyjadřuje jiné cíle, zejména z důvodu negativních konotací, které má pojem maximalizace zisku u veřejnosti.

Předpokládá se, že v konkurenčních odvětvích je normálním cílem firmy maximalizace zisku. Teoreticky vzato, pokud se někde udržují vysoké zisky, stává se toto pole působnosti atraktivní pro potenciální konkurenci a další dodavatelé budou udržovat ceny na přiměřené úrovni. Maximalizace zisku se stává v tomto smyslu žádoucím cílem, protože vyúsťuje v lepší alokaci zdrojů společnosti.

Maximalizace zisku jako cíl představuje zpravidla v reálných podmínkách neoperativní záměr, přestože si firmy mohou stanovit takový záměr jako primární cíl. Vysoce komplexní struktura organizací a pestrost konkurenční nabídky znesnadňují manažerům poznání, které alternativní postupy jednání zvolit za účelem maximalizace zisku. Pro firmu s širokým sortimentem výroby nebude asi například snadné přesně zjistit, jaký vliv bude mít změna objemu výroby a prodeje na náklady každého konkrétního výrobku.

♦ Stabilizace cen

Cenová stabilizace je politikou, která se snaží o dlouhodobé udržení stabilních cen bez ohledu na menší výkyvy v nákladech na materiál, práci apod. Podniky udržují tu úroveň cen, kterou považují za sociálně spravedlivou, bez jakýchkoli pokusů získat prospěch z tržní situace tím, že by požadovaly ceny podle toho, co může trh akceptovat. Má-li cenová tvorba tento cíl, cenová úroveň pak nepodléhá ostrým výkyvům. Cenové změny mohou nastat, dochází k nim však velmi nepravidelně a jen výjimečně v podstatné míře. Stabilní ceny dobře slouží cílům známých a veřejně sledovaných velkých podniků. Tato politika získává důvěru veřejnosti a přináší firmě dobré jméno a popularitu. Vykresluje cíle podniku, jako by byly totožné se zájmy veřejnosti.

Cíle tvorby cen Škoda originálních dílů

V případě Škoda originálních dílů je situace stanovení cílů cenové strategie složitější, neboť popravka po náhradních dílech závisí především na objemu prodáváných vozů a je tedy poptávkou odvozenou. Přirozeně je jedním z hlavních cílů maximalizace zisku, ale vzhledem k velké neoriginální konkurenci především na tuzemském a některých ostatních

evropských trzích je mnohem důležitější **udržovat svůj podíl na trhu**. To je součástí i komplexní marketingové politiky Škoda Auto. Budou-li zákazníci kupovat a používat jen díly originální, zaplatí sice vyšší cenu než u konkurentů, ale mají jistotu, že si kupují prvotřídní kvalitu, která zajistí jejich vozům dlouhou životnost a kvalitu, a tím i spokojenost s vozem, což zpětně působí na pozitivní image značky. U těchto zákazníků je také největší pravděpodobnost, že jejich volbou pro příští automobil bude znovu značka Škoda. Marketingová, a především cenová, politika náhradních dílů má tedy nesporný vliv na úspěšné výsledky celé firmy.

3.5 Způsoby tvorby cen

Ačkoli je v odborné literatuře popsáno možná několik desítek způsobů tvorby cen, daly by se shmout do dvou hlavních skupin – nákladově orientované a tržně orientované. [5] [7]

3.5.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Nákladově orientovaná cenová tvorba je nejjednodušší metodou tvorby cen. Vychází z kalkulace všech nákladů, které mohou být přiřazeny na výrobek, ať variabilních nebo fixních, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka podle rozhodnutí vedení firmy. [11]

Jednoduchost této metody spočívá v tom, že nevyžaduje žádné další úsilí nad rámec práce s účetními či finančními údaji firmy. Není potřeba hloubat nad tržní poptávkou, zvažovat vliv konkurence nebo sledovat jiné faktory, které mohou mít na cenu vliv. Náklady se považují za stěžejní a nejdůležitější determinantu cenotvorného úsilí firmy, jež je zaměřeno na pokrytí těchto nákladů a realizaci žádoucí ziskovosti.

Další významnou předností nákladově orientované tvorby cen je možnost nákladově zdůvodnitelné obrany proti nařčení z cenové diskriminace. Obviněný prodávající se může hájit tím, že cenový rozdíl vznikl z důvodu rozdílné nákladovosti způsobené odlišnými objemy prodeje a/nebo rozdílnými způsoby přepravy (vedoucími k rozdílným nákladům). Průkazné nákladové účetnictví lze tedy použít jako podklad, aby bylo možné prověřit a odůvodnit cenové rozdíly, jež mají původ v nákladech. Pojetí nákladů a nákladových úspor je důležité i z hlediska odůvodnění množstevních slev, kdy dochází k úspoře nákladů na prodanou jednotku vlivem zhospodárnění dopravních nákladů.

Používání metody cenové tvorby orientované na náklady je velmi rozšířené u kontraktace stavebních zakázek, veřejných služeb, nákupů monopolů nebo např. v odvětví služeb. Nákladově orientovaný přístup nabízí kromě své jednoduchosti i možnost dosáhnout požadovaných výsledků v relativně krátké době. Pohotový účetní nebo finanční analytik může dospět k potřebným nákladovým údajům během poměrně krátkého období vzhledem k tomu, že tato metoda nevyžaduje překročení fyzických hranic firmy.

Slabiny nákladově orientované metody

Navzdory jednoduchosti a rychlosti, s kterou může být cena nákladovou metodou stanovena, trpí tato metoda množstvím slabin, které omezují její praktickou použitelnost.

♦ Ignorování tržního prostředí

Cena, kterou je jedinec ochoten zaplatit za výrobek, může mít k nákladům na výrobu jen nepatrný vztah. Studie chování zákazníků poskytly významné důkazy, které odporují předpokladům klasických ekonomů v tom smyslu, že zákazník jako plně racionální kupující si může vědomě vybrat výrobek či službu za vyšší cenu, přestože mohou být k dispozici levnější substituty. Vlastnosti výrobku a užítky, které poskytuje, jsou determinanty jeho tržní hodnoty. Spotřebitelé neznají výrobní náklady většiny výrobků, které kupují, a ani se o ně zvláště nezajímají.

♦ Chybné nebo zkreslené nákladové informace

Používání chybných nebo zkreslených nákladových informací může vážně narušit jak konkurenční schopnost, tak negativně ovlivnit ziskovost. Za hlavní problém lze považovat kalkulaci nákladů na jeden výrobek u podniku se širším sortimentem výrobků. Tradiční účetní systémy postavené na zásadách jako účelnost, příčinnost, poctivost a průkaznost nejsou pro dnešní podnikové činnosti prakticky použitelné.

♦ Fenomén logického kruhu

Nákladově orientovaná tvorba obsahuje v určitém smyslu začarovaný kruh. Cena získaná na základě propočtu všech příslušných nákladů ovlivňuje objem prodaných výrobků. Nízké ceny mohou zvýšit objem prodeje, zatímco vysoké ceny mohou naopak prodej utlumit. Objem vyráběné produkce ovlivňuje naproti tomu nákladovou kalkulaci jednotky výrobku. Velký objem výroby povede k nižším nákladům na jednotku, zatímco nízký objem výroby náklady na jednotku zvýší. A tak objem produkce determinuje náklady, které

určují cenu, jež ovlivňuje zpětně objem výroby atd. Tento jev se prosazuje zvláště u režijně náročných odvětví, kde se v závislosti na objemu výroby významně mění alokovaný podíl režie na jednotku výrobku.

♦ **Předpoklad správnosti odhadů objemu prodeje**

Kalkulace jednotlivých nákladů v rámci nákladově orientovaného postupu určení ceny vyžaduje práci s odhady objemů prodeje. Otázkou je, jak může vedení vědět, že odhadovaného objemu prodeje bude při takto stanovené ceně skutečně dosaženo. To bude totiž záležet na dynamice tržní poptávky, která však není při nákladově orientované metodě uvažována.

♦ **Přehlížení konkurenčních sil**

Cena nákladově stanovená je odrazem toho, co firma považuje za vhodné za svůj produkt účtovat, vychází-li jen ze svých vlastních nákladů a ziskových cílů. V úvahu se nebere ani hra tržních konkurenčních sil, ani dynamika spotřebitelské poptávky. Cenová úroveň podobných výrobků, jež nabízí konkurence, činnost podniku nepochybně ovlivní.

♦ **Zanedbání významu cen jako strategické alternativy**

Ceny je v mnoha případech využíváno jako nástroje k dosažení určitých strategických záměrů firmy. V těchto případech cena mnohdy nemusí pokrývat celkové náklady, ale slouží k dosažení jiných důležitých cílů nezbytných pro přežití a růst firmy. Například cena komplementárních výrobků bývá často zvýšena a základní výrobek může být prodáván levněji. Požadovaného zisku je potom dosahováno díky komplementům.

Vzhledem k předcházejícím kritickým výtkám vůči nákladově orientované ceně vyvstává otázka, proč se tohoto přístupu vůbec používá. Lze uvést několik faktorů, které ovlivňují oblibu tohoto přístupu, např.:

- nákladově orientované přístupy lze obhájit z etického hlediska,
- nákladově orientovaný přístup používá snadno dostupná data,
- nedostatečné znalosti jiných, sofistikovanějších technik,
- v určitých odvětvích se jedná o jediný uznávaný a akceptovatelný přístup.[5]

3.5.2 Tržně orientovaná cena

Jak při poptávkově, tak i konkurenčně orientovaném postupu určování ceny vedení firmy nevychází z představy, že základem ceny jsou náklady, ale spíše bere v úvahu proměnné veličiny charakterizující osobnost kupujícího a povahu a vlastnosti produktu. Obecně se uznává, že zákazníci mají sklon reagovat jedním způsobem častěji než jinými. Někteří reagují na racionální podněty, jiní jsou citliví na vyšší kvalitu a nejlepší uživatelský servis v kombinaci s nízkou cenou. V kontextu cenové tvorby orientované na poptávku prodávající diferencují své výrobky zaváděním nových výrobních charakteristik a užitků (kvality, designu či image a servisu) jako způsobu vytváření specifických tržních segmentů.

Při tomto přístupu k cenové tvorbě nehledí ti, kdo ceny určují, pouze na náklady na materiál, práci, režii a na další výdaje spojené s výrobou nebo marketingem výrobku, ale spíše kladou důraz na intenzitu poptávky po výrobku. Znalost struktury poptávky je nezbytným předpokladem aplikace tohoto typu cenové tvorby. Jinými slovy, manažer musí mít určitou představu o množství výrobku, které lze prodat při různých úrovních cen. Na základě znalosti průběhu poptávky může manažer zase určit, která úroveň výroby a prodeje bude podniku přinášet nejvyšší zisk. Nejvýnosnější úroveň nebo tu úroveň, která je v souladu s vymezenými cíli firmy, lze zjistit propojením odhadů průběhu nákladů pro různé úrovně prodeje se zjištěným průběhem poptávky. Ze vzájemné interakce průběhu nákladů pro různé úrovně prodeje a očekávaných prodejních výnosů odpovídajících příslušným objemům a cenám vyplyne určení nejvýhodnější ceny. [4] [5] [7]

K odhadu poptávky lze užít několika metod. Specifické podmínky mohou v konkrétním případě vyžadovat použití odlišných postupů nebo mohou zvýhodňovat použití jednoho postupu před jiným. Každá z těchto metod má své výhody i omezení. [5]

- **Zjišťování postojů zákazníků**

Odhad poptávky je v podstatě postupem anticipace pravděpodobného jednání současných či potenciálních zákazníků v případě různě nastavených úrovní cen. To vybízí k tomu, zajít přímo za zákazníky a zeptat se jich na pravděpodobnost toho, že si zakoupí určitý výrobek při různých cenách. Tato metoda má nicméně své slabiny. Odpovědi zákazníků nemusí v mnoha případech nutně odhalovat jejich budoucí záměry nebo odrazet to, co by skutečně udělali v reálné situaci

- **Expertní odhady**

Experti jsou osoby, které si osvojily dovednosti a znalosti v příslušném oboru z titulu své role či postavení. Disponují schopností provést kvalifikované odhady poptávky v závislosti na změnách ceny. V praxi je možno použít jeden odhad provedený jedním expertem anebo ještě lépe kombinovat více odhadů poskytnutých skupinou expertů a jejich odhadům přiřadit stejné nebo různé váhy.

- **Analýza minulých dat**

Odhady poptávky mohou být provedeny také pomocí analýzy minulých prodejů a časových řad. Odhady využívající minulých dat jsou založeny na předpokladu, že vztahy mezi prodaným množstvím a cenou platné v minulosti mohou být použity k predikci prodeje při dané ceně i v nadcházejících obdobích.

- **Testování trhu**

Marketingový test znamená důkladné prověření zamýšleného marketingového mixu po omezenou dobu a v malém počtu vhodně zvolených geografických oblastí, kdy se výrobek nabízí k prodeji za reálných tržních podmínek a sledují se reakce zákazníků na testované marketingové prvky. Doba trvání testu je určena délkou období, které v průběhu uplyne, než zákazník zopakuje svůj nákup. Tohoto postupu se používá převážně pro spotřební zboží, spíše než u zboží průmyslového

- **Hodnota funkční výkonnosti výrobků**

Při určování ceny nového nebo zdokonaleného výrobku je možno jako základu tvorby cen využít například potenciálních úspor z hlediska pracovních a časových charakteristik výrobku. Hodnota (cena) nového výrobku je pak přibližně určována hodnotou úspor práce a času souvisejících s užíváním výrobku, které přináší substituce dosavadního výrobku jeho novou verzí. Tento postup je vhodnější aplikovat u průmyslového než u spotřebního zboží. Právě v případě průmyslových výrobků bývá rozhodování o koupi významně ovlivňováno odhady nákladů na další vybavení, pracovní síly, postupy, čas a odborné znalosti, které nový výrobek eliminuje nebo nahrazuje.

3.5.3 Principy cenové tvorby Škoda originálních dílů

Škoda Auto používá pro své díly zásadně tržně orientovaný přístup k tvorbě cen. Ceny jsou stanovovány tzv. zpětnou kalkulací, která bude podrobněji popsána v dalších kapitolách. Při tvorbě cen dílů jsou samozřejmě monitorovány i náklady na výrobu, popř. nákup dílů, nejsou ale jejím hlavním určujícím parametrem. Toto platí pro všechny skupiny dílů – jako pro exkluzivní tak platformové a Badge Pickup díly.

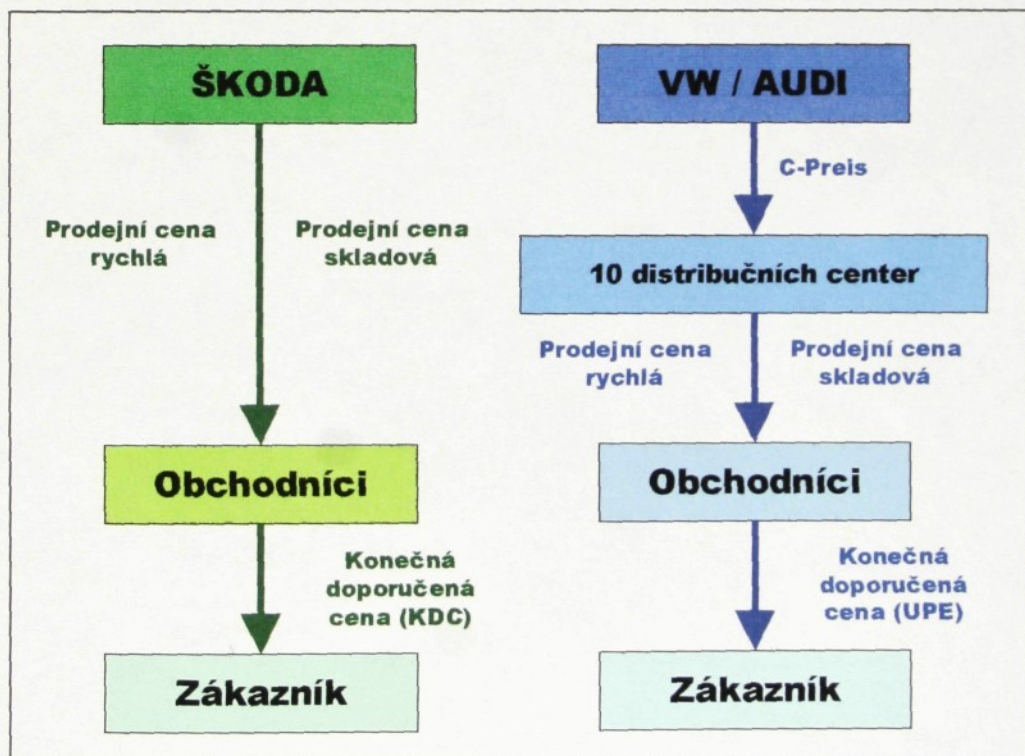
Odhady poptávky jsou prováděny především na základě analýzy minulých dat objemu prodeje a vývoje tržních podílů na jednotlivých trzích. Odhad poptávky také výrazně usnadňuje fakt, že náhradní díly automobilů jsou vlastně zvláštním druhem komplementárního zboží. Na základě dat o prodeji vozů v tuzemsku i na jednotlivých exportních trzích mohou být odhady budoucí poptávky po náhradních dílech dále upřesňovány a specifikovány.

4. Distribuční cesty firmy Škoda Auto a koncernu VW ve spojení s cenovou tvorbou

Pro distribuci Škoda originálních dílů využívá Škoda Auto pro tuzemsko a zahraničí odlišné formy organizace. [6] [7] [8]

4.1 Distribuční cesty Škoda Auto a VW/Audi

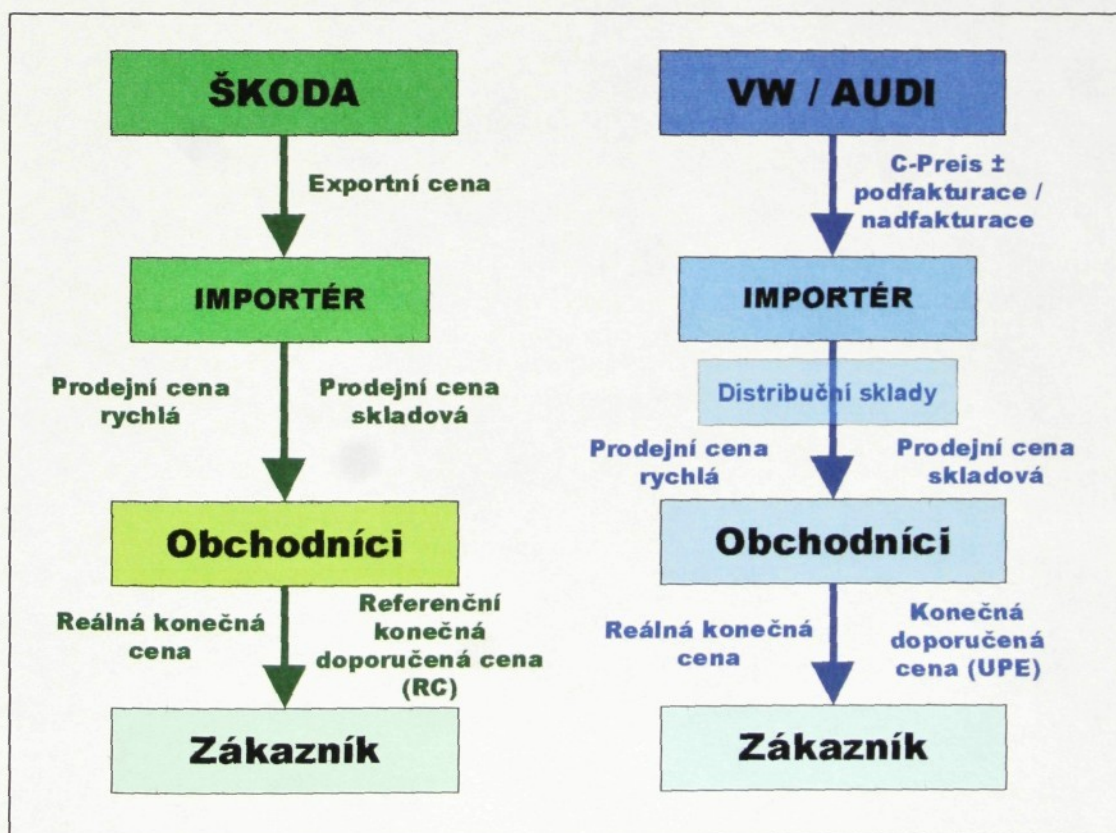
Přestože je síť obchodníků v České republice velmi hustá, není využíváno služeb velkoobchodu a výrobce je sám schopen dostatečně zásobovat maloobchodníky Škoda Originálními díly. Tím je distribuční kanál k zákazníkovi rychlejší, flexibilnější a nákladově efektivnější, než kdyby byl jako další článek v řetězci velkoobchod. Tuzemští obchodníci mohou nakupovat díly v režimu tzv. „skladových“ nebo „rychlých“ objednávek, kde dodací lhůta pro skladovou objednávku je 14 dní, pro rychlou 24 hodin. Proto je i prodejní cena skladová nižší než prodejní cena rychlá. Škoda dále doporučuje tuzemským obchodníkům konečnou cenu na zákazníka, kterou obchodníci ve většině případů respektují. Distribuční cesty ŠOD v tuzemsku porovnané s VW/Audi na jejich domácím trhu jsou vyobrazeny na následujícím obrázku.



Obr. č. 1: Tuzemsko - Distribuční cesty ŠOD a VW OT na jejich domácích trzích

Pro vývoz dílů je již nezbytné zapojit do distribuční cesty k zákazníkovi velkoobchod (viz obr. č 3). V každé zemi, kam značka vyváží své díly, vystupuje importérská firma jako velkoobchodník a distributor pro další prodej do sítě obchodníků. Pokud v jedné zemi existuje jedna importérská firma pro více než jednu značku koncernu, je nazývána tzv. „víceznačkovým importérem“. Většinou se jedná o importéry na strategických evropských trzích a bývají zčásti nebo dokonce úplně ve vlastnictví VW AG podobně jako německá distribuční centra (viz dále). Takovými importéry jsou např. VW Group UK ve Velké Británii, GVF ve Francii či VAESA ve Španělsku atd. Na cenovou politiku těchto partnerů má potom VW přirozeně jistý vliv.

V ostatních zemích, kde importér distribuuje pouze sortiment značky Škoda, jde o tzv. „exkluzivní importéry“, kteří jsou většinou plně samostatnými ekonomickými subjekty a uzavírají smlouvy a dohody s firmou Škoda Auto. Všichni importéři nakupují Škoda Originální díly za tzv. „exportní cenu“, jejíž tvorba bude dále popsána. Prodejní ceny na obchodníky i konečné doporučené ceny pro zákazníka si dále stanoví sám importér, přičemž by měl ale dodržovat určité dohody a doporučení od Škoda Auto.



Obr. č. 3: Export - distribuční cesty a ceny na různých úrovních řetězce

Značka VW má podobný systém distribuce pro export dílů jako Škoda Auto. Tvoří pro své originální díly základní exportní cenu, tzv. „C-Preis“, která je v případě vybraných zemí dále upravena o tzv. podfakturaci nebo nadfakturaci. Jedná se o snížení nebo navýšení základní exportní ceny na základě např. cen konkurence, ekonomické úrovně dané země, či jiných faktorů. Většina těchto importérů distribuuje díly přímo do obchodnické sítě, několik z nich využívá ještě další článek, jako např. tzv. distribuční sklady.

Volkswagen a Audi na rozdíl od Škody využívají vzhledem k velikosti trhu a hustoty obchodnické sítě ve své domácí zemi jak velkoobchodní tak maloobchodní distribuční síť. Kromě obchodníků založili VW/Audi v Německu tzv. distribuční centra (Vertriebszentren).

Těchto 10 distribučních center vzniklo ze situace, kdy VW/Audi využívalo podobné struktury, jakou má v současné době Škoda v ČR. Když se počet obchodníků začal rapidně zvyšovat v 70. letech, vznikla potřeba vybudovat velkoobchodní síť z důvodu snižující se schopnosti koordinovat takové množství partnerů z jedné centrály. Výrobce tedy kontaktoval největší obchodníky v Německu a došlo k dohodě o jejich převzetí funkce nejen velkoobchodu, ale i jakéhosi článku struktury řízení a managementu. Aby byla tato centra schopna a ochotna tyto funkce vykonávat, byly s těmito uzavřeny smlouvy o podílu na vlastnictví podniku firmou VW AG a to v poměru 51 % : 49 % ve prospěch firmy VW AG. Kromě této formy podílového vlastnictví existují 2 z těchto 10 center, které jsou stoprocentně ve vlastnictví VW AG. Je to např. Vertriebszentrum Chemnitz, které bylo založeno přímo výrobcem po připojení NDR, která neměla vybudovanou prakticky žádnou distribuční strukturu pro vozy a díly VW/Audi.

Cenou, za kterou tato centra nakupují díly je C-Preis. VW dále doporučuje i prodejní ceny na obchodníka i konečné doporučené ceny na zákazníka, které jsou v Německu jak distribučními centry tak obchodníky většinou respektovány a přebírány.

Jak již bylo zmíněno výše, veškeré ceny, za které VW nebo Škoda Auto přímo neprodává, jsou pouze doporučovány. Z hlediska legislativy Evropské unie není totiž možné nařizovat svým distributorům ceny, za které mají díly prodávat svým zákazníkům, i když jsou tyto firmy ve vlastnictví výrobce. Proto existuje v systému cen Škoda konečná doporučená cena v tuzemsku a referenční konečná doporučená cena (její význam a podstata bude dále vysvětlena) na zahraničních trzích, stejně jako u VW fenomén tzv. ceny UPE, neboli „unverbindliche Preisempfehlung“, přeloženo „nezávazné cenové doporučení“.

4.2 Postup tvorby exportních cen Škoda originálních dílů

Potenciální přínosy obchodního propojení s mezinárodními trhy jsou pro většinu firem nedocenitelné. Nejpersvědčivějšími důvody ke vstupu na globální trh jsou rozsah tohoto trhu a neexistence hranic příležitostí.

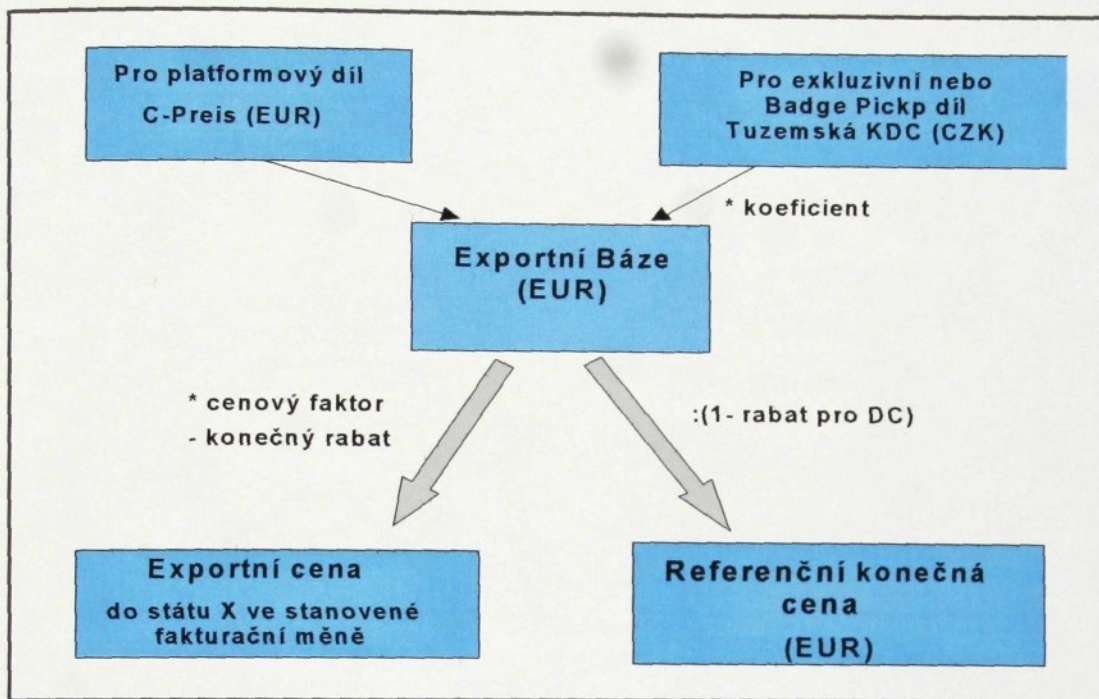
Základy cenové tvorby, které jsou užitečné při oceňování výrobků na domácích trzích, mají svůj význam i při oceňování výrobků na trzích mezinárodních. V čem je rozdíl, jsou neúprosné konkurenční tlaky na úroveň cen a nákladů. Dále je třeba si uvědomit, že hybnou silou v pozadí světového ekonomického růstu není objem růstu výroby, nýbrž zvyšování hodnoty pro zákazníka.

Proměny mezinárodních trhů se zrychlují, jak se zrychluje vývoj výrobků a tempo, s jakým jsou zaváděny na trh. Navíc existují při tvorbě cen pro zahraniční trhy další rizika a omezení, např. regulační a politické prostředí dané země (tarify, cla, licence, kvóty atd.)

[2] [5] [8]

Při tvorbě exportních cen exkluzivních a Badge Pickup dílů se vychází z cen tuzemských, resp. z konečných doporučených cen pro Českou republiku (viz Obr. č. 4) Tyto jsou násobeny koeficientem pro přepočtení na tzv. „exportní cenovou bázi“. Tento koeficient obsahuje přepočtení z CZK na EUR a zároveň určuje vztah exportní báze k nákupní ceně tuzemských obchodníků. V případě platformových dílů je za exportní bázi přebírána cena „C-Preis“, definovaná VW/Audi.

Exportní báze je potom základní cenou, ze které jsou vypočítávány exportní ceny pro jednotlivé země. Pro každou zemi je stanoven tzv. cenový faktor, který obsahuje přepočítací kurz (v případě, že je dovozci fakturováno v jiné měně než v EUR) a případnou podfakturaci nebo nadfakturaci např. na základě konkurenčního prostředí státu, ekonomické úrovně, běžných cen konkurence atp. Následně je tato cena upravena o tzv. „konečný rabat“ na základě toho, zda se jedná o exkluzivní, platformový nebo Badge Pickup díl a výsledkem je exportní cena do určité země v její fakturační měně. Tato cena obsahuje zároveň balení, pojištění a dopravu do skladu evropského importéra popř. na hranici Evropy pro mimoevropské dovozce (Pozn.: To platí pouze pro skladové objednávky.)



Obr. č. 4: Postup tvorby exportních cen ŠOD

Referenční konečná doporučená cena

Referenční konečná doporučená cena (dále jen referenční cena) je základním elementem Cenové harmonizace Škoda Originálních dílů v Evropě. Jedná se o koncem doporučenou maloobchodní cenu pro evropské trhy. Je obsažena v ceníku dílů, který je pravidelně, zpravidla 4x ročně, vydáván a rozeslán importérům. Je to hypoteticky vytvořená cena z exportní báze Škoda Originálních dílů povýšené o rabaty pro VW/Audi distribuční centra. U platformových dílů je tedy shodná s cenou UPE na německém trhu. Importéři nejsou přímo povinni použít tuto cenu jako maloobchodní, ale má jim sloužit jako jakýsi etalon při její tvorbě.

Nutno podotknout, že pojem referenční cena používaný pro Škoda originální díly se neodlišuje od pojmu „referenční cena“ v odborné literatuře, kde je tato definována jako „cena podobných výrobků, kterou mají zákazníci v paměti z minulých nebo současných pozorování, při nákupu určitého výrobku“.⁵ Díky tržně orientované cenové tvorbě, která zohledňuje jak poptávku tak ceny konkurenčních výrobků a jejíž vliv na poptávané množství je neustále analyzován, se od referenční ceny v povědomí zákazníků nijak diametrálně neliší. [7]

⁵ Kotler, P.: Marketing Management, Victoria Publishing, Praha 1997, s. 525

4.3 Exportní cenový marketing

Součástí cenové politiky Škoda Originálních dílů jsou i tzv. instrumenty cenového marketingu. Jedná se v podstatě o individuální cenová zvýhodnění importérů při dodržení určitých stanovených podmínek. [4]

DIFFEX

Prvním z těchto instrumentů je tzv. DIFFEX. Toto slovo je zkratkou původního německého názvu „differezierte Exportpreise“ – neboli diferencované exportní ceny. Jde o dohodu o ceně a množství jednotlivých vybraných dílů na období zpravidla 12 měsíců. Importér po dobu těchto 12 měsíců platí dohodnutou nižší cenu při odběru dílů, které jsou předmětem dohody. Neodebere-li v tomto časovém horizontu smluvené množství všech těchto dílů, je mu rozdíl na konci období vyúčtován a vystavena dodatečná faktura. V případě, že těchto dílů nakoupí o určité množství více, než bylo dohodnuto, může obdržet dodatečný bonus.

Součástí dohody DIFFEX je zároveň podmínka, že veškeré uspořené finanční prostředky, získané z nákupu za nižší ceny musí být dále použity na zlepšování cenové situace těchto dílů na trhu importéra. Musí být např. následována zlevněním ŠOD pro další články řetězce, tj. snížení prodejních cen pro obchodníky a konečných cen na zákazníka, nebo pravidelnými akčními slevami.

Vzhledem k tomu, že je DIFFEX velmi náročný na čas a zpracování, bývá užíván pouze na určité díly a pouze pro důležité exportní trhy s velkým ročním obratem.

SOPEX

Název tohoto instrumentu opět vychází ze zkrácení německého názvu „Sonderpreise Export“. Poměrně rozšířený je i jeho anglický název „bulk order“. Na rozdíl od DIFFEXu se jedná o typickou jednorázovou množstevní slevu. Důvodem jejího poskytnutí jsou většinou marketingové akce, které se importér chystá realizovat. Podmínkou je v tomto případě, že se importér a obchodníci také na nákladech akce finančně podílejí. Při požadavku na tuto množstevní slevu musí být předložen plánovaný koncept s věrohodným odhadem růstu prodeje.

Dalšími důvody pro poskytnutí SOPEXu jsou například úpravy či dodatečné výbavy automobilů nebo v individuálních případech, je-li tímto způsobem možné podpořit importéra.

BONUS

Bonusové podmínky nepřichází zdaleka v úvahu pro všechny trhy. Pro možnosti získání bonusu jsou vybírány pouze trhy s velkým potenciálem růstu obratu nebo podílu na trhu. U vybraných trhů se analyzuje vývoj obratu v posledních třech letech a importér se přitom musí zavázat k většímu odběru dílů než v předešlých letech. Poté následuje definice výše obratu, ke které se dovozce zaváže. Při dosažení minimálně 100 % cílového obratu vznikne importérovi nárok na určité procento z obrátů převyšujících dohodnutou výši, které obdrží jako bonus.

5. Cenová harmonizace Škoda originálních dílů v Evropě

Vzhledem k čím dál lepším a rychlejším možnostem zákazníků získávat informace pomocí nových médií a k zavedení EUR jako jednotné evropské měny je nutné harmonizovat ceny nejen na individuálních evropských trzích, ale v celé Evropě jako komplexním trhu. Projekt cenové harmonizace vznikl v roce 1996 ve značce Volkswagen pro díly VW. V roce 2001 se harmonizaci cen dílů rozhodla implementovat i Škoda Auto a já jsem byla požádána oddělením PDP – Tržní zhodnocení, tento projekt zrealizovat.

Základní cíle tohoto projektu jsou:

- zabránit konkurenci v rámci prodejní sítě koncernu VW Group
- zabránit vytvoření negativního image v očích zákazníků a pojišťoven
- upevnění struktury a organizace prodejní sítě a zajištění tržních podílů a obrátů obchodníků a importérů distribuujících Škoda originální díly

Tento instrument evropské cenové politiky Škoda Auto slouží jako podpora cenové tvorby, sledování finanční bilance obchodu se Škoda originálními díly i pro lepší orientaci importérů v úrovních cen po celé Evropě.

5.1 Postup implementace Cenové harmonizace ŠOD

Jak jsem již zmínila, právě realizace projektu Cenové harmonizace byla mým hlavním úkolem. Nejprve jsem analyzovala systém a dosavadní výsledky cenové harmonizace, kterou dosud realizovala značka VW a hledala jeho případné nedostatky, popř. specifika, nevhodná pro potřeby Škoda Originálních dílů. Dále byly definovány požadavky značky Škoda na tento projekt a data, která by s jeho pomocí měla být získána.

Na základě těchto informací byl vytvořen formulář pro data, který bude vyplněn importéry a zaslán zpět pro účely celkového vyhodnocení. Každý oslovený importér obdrží soubor se čtyřmi tabulkami k vyplnění. Vyhodnocují se zvláště exkluzivní, platformové a Badge-Pickup díly a následně jejich úhrn. Jedná se o statistiku obrátů v kusech z předešlého roku oceněných v cenách platných k 1. 1. roku běžného, aby byla dodržena zásada srovnatelnosti dat. Tento formulář je přiložen jako Příloha č. 2.

Pro realizaci harmonizace cen dílů je stěžejním předpokladem úzká spolupráce a komunikace s importéry, neboť jsou to právě oni, kteří dodávají potřebná data o cenách v jejich zemích. Protože ani vyplnění formuláře ani zpracování dat pro tyto účely není jednoduchou či časově nenáročnou záležitostí, byl navíc vytvořen manuál, či jakýsi návod k jeho vyplnění. Zde je přesně uvedeno, jaká data patří do jednotlivých polí a jak je získat. Manuál je přiložen jako příloha č. 3.

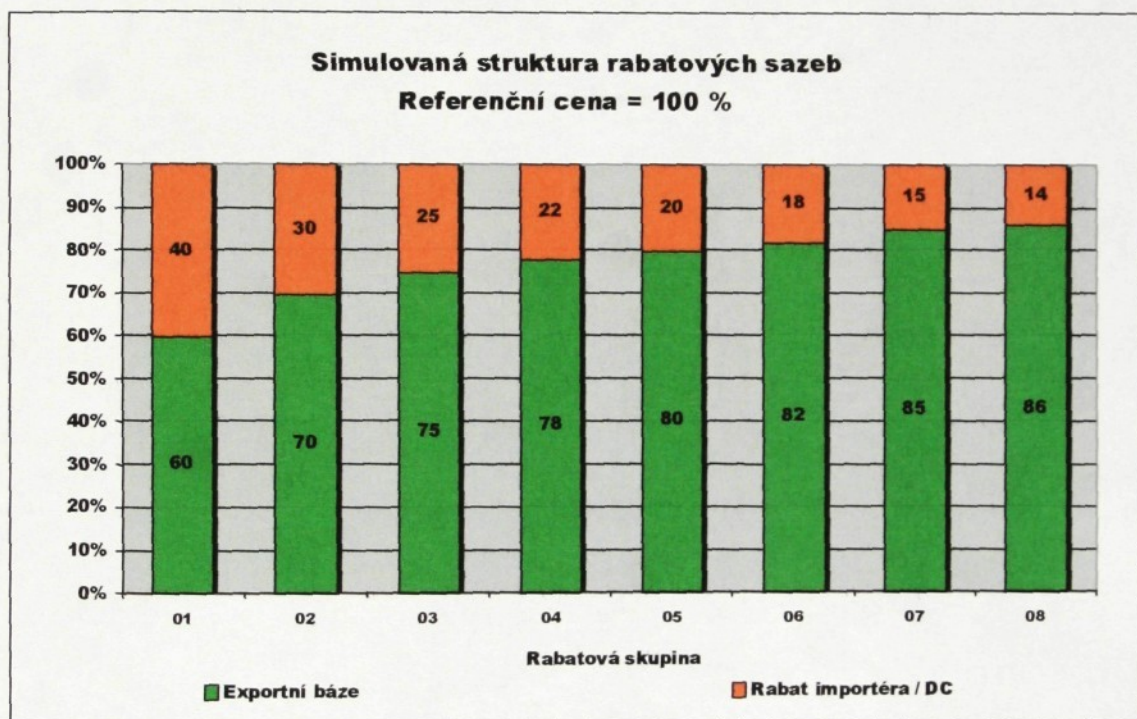
Oba tyto soubory jsou rozesílány vybraným evropským importérům s požadavkem, aby tabulky vyplnily a do určitého data zaslali zpět.

V prvním ročníku projektu, tj. v roce 2001, bylo osloveno 23 západoevropských a vybraných východoevropských dovozců. Z nich dodalo data vhodná k vyhodnocení 15 importérů, což znamená návratnost 65 %. Druhý ročník je zatím stále ve fázi návratu dat od dovozců, ale již je patrný jejich zvyšující se zájem o aktivní účast na tomto projektu.

Principem cenové harmonizace je porovnání skutečných konečných cen, za které jsou díly v jednotlivých zemích prodávány konečným zákazníkům a referenční konečné doporučené ceny, přičemž cílový koridor, který by měl být dosažen, byl stanoven mezi 100 – 120 %, kde 100 % reprezentuje referenční cena. Není tedy bezpodmínečně vyžadována stejná cenová úroveň ve všech zemích, což v současné ani blízké budoucí době není možné. Každý importér má svá specifika, která jsou zapříčiněna různými náklady (jako např. cla, dodatečné pojištění, bankovní poplatky atd.), různými sazbami DPH nebo jejím ekvivalentem, a, jak již bylo zmíněno, ani exportní cena není pro všechny trhy jednotná. Není tedy reálně možné ani oprávněné požadovat dokonale jednotnou cenu na konečném trhu. Z tohoto důvodu byl definován koridor přípustných odchylek od RC až 20 %. Stejně jako se například při harmonizaci daní nebo daňových soustav nepředpokládají stejné daňové sazby, nýbrž skutečnost, aby se konstrukce řídila stejnými principy, harmonizace cen dílů nepředpokládá stejné ceny, ale stejné především principy jejich tvorby.[10]

Proto jsou druhým elementem Cenové harmonizace Škoda Originálních dílů, vedle referenční ceny, rabatové skupiny.

Sazby rabatů pro jednotlivé rabatové skupiny jsou v zásadě doporučovány prostřednictvím referenční ceny, nepřímo doporučenými rabaty jsou tedy sazby shodné s rabaty pro VW/Audi distribuční centra. Jestliže se celkový objem prodeje v reálných doporučených cenách nachází v požadovaném koridoru, tzn. 100 – 120% referenční ceny, neznamená to ještě, že importér tvoří ceny správně. Při bližším zkoumání se často zjistí, že nediferencuje díly dle rabatových skupin, jinými slovy, kalkuluje např. na všech skupinách dílů stejnou přírážku a tudíž nerespektuje strukturu tvorby cen, která byla vyvinuta společně s cenovou politikou Škoda Originálních dílů. Tato požadovaná struktura je simulována na obr. č. 5. Jindy je zjištěn trend různých metod cenové tvorby pro díly exkluzivní a platformové (především u tzv. víceznačkových importérů).



Obr. č. 5: Simulace struktury rabatových sazeb a RC

(Pozn.: Sazby rabatů jsou pouze simulovány a neodpovídají reálně používaným sazbám)

Základními dvěma požadavky na cenovou strategii importérů je tedy:

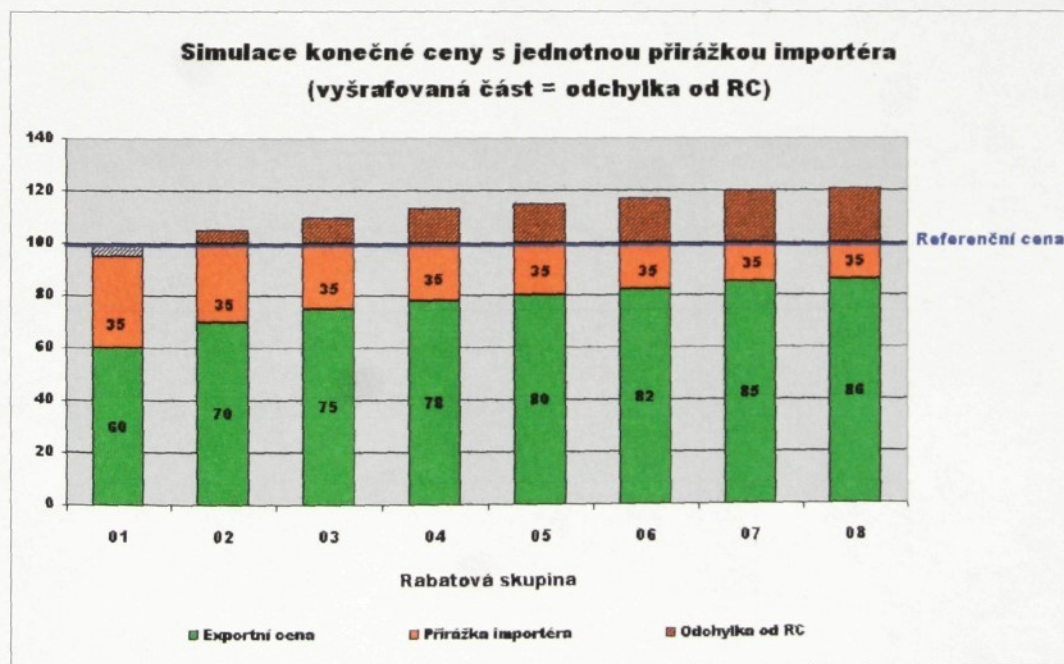
1. respektovat a přebírat rabatové skupiny jako nástroj tvorby cen
2. zohledňovat RC při tvorbě konečných cen na svém trhu

5.2 Vyhodnocení prvního ročníku projektu

Na základě dat získaných od jednotlivých importérů byla provedena analýza obdržených výsledků. (Celkové vyhodnocení - viz Příloha 1). Tato potvrdila domněnku, že potřeba harmonizace cen na především západoevropských trzích je velmi naléhavá. Rozdíly cenových úrovní mezi jednotlivými evropskými zeměmi jsou tak dramatické, že téměř vyzývají zákazníky nejen uvnitř EU k „cenové turistice“.

5.2.1 Analýza dat z hlediska rabatových skupin

Jak bylo již výše uvedeno, velké rozdíly odchylek od referenční ceny mezi jednotlivými rabatovými skupinami patrně vyplývají u některých zemí z metody tvorby konečných cen (jako např. Itálie, Portugalsko, Polsko, Maďarsko a Finsko). Tyto odchylky by měly mít přibližně konstantní charakter pro všechny rabatové skupiny. Jestliže se mezi sebou příliš neliší, je patrné, že struktura rabatových sazeb, používaných importéry, se podobá struktuře rabatů doporučených, které mají od skupiny 01 po 08 klesající tendenci. Rostou-li tedy odchylky od referenční ceny společně s rabatovými skupinami, dokazují skutečnost, že importér unifikuje obchodní přírážku pro celý sortiment dílů. Tato situace je pro názornost simulována na Obr. č. 6.

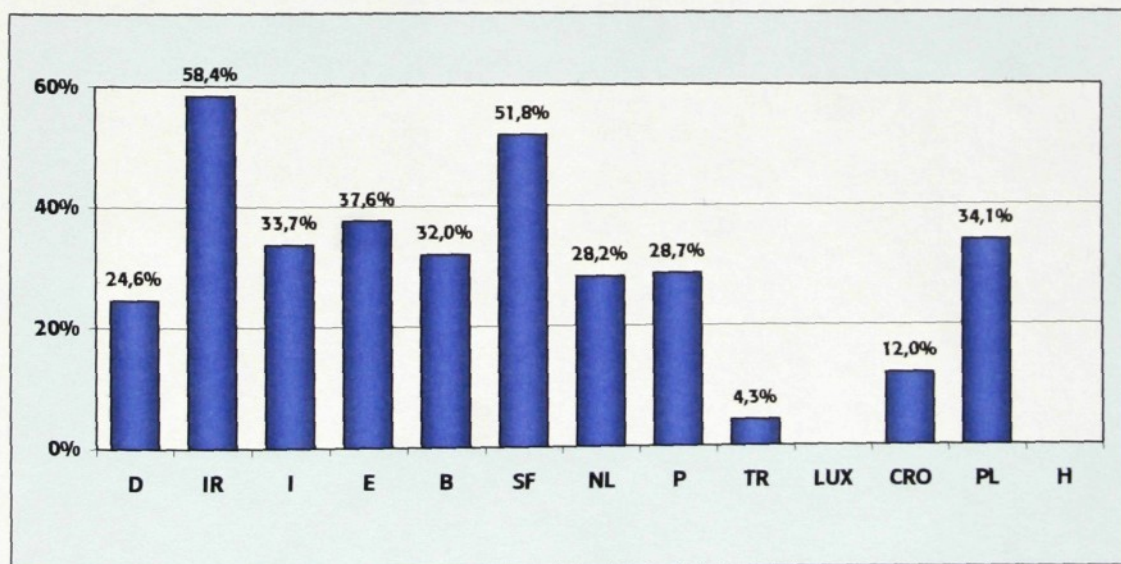


Obr. č. 6: Simulace odchylek od RC v případě jednotné obchodní přírážky importéra

Někteří dovozci si tvoří své vlastní rabatové skupiny, což ukazuje fakt, že používají např. skupinu č. 09, která v systému rabatů doporučovaných nefiguruje. V jiných zemích, jako např. Irsko nebo Španělsko, orientuje importér svou cenu na běžnou domácí cenovou úroveň, která je relativně vysoká, ale je stále patrné, že se řídí doporučeným systémem její tvorby. Výše cen v Německu, Belgii, Turecku, Lucembursku a Chorvatsku se zdá být velmi uspokojivá, přestože struktura oceňování dílů nekoresponduje docela s nároky a doporučeními firmy Škoda Auto. Většina importérů ale přinejmenším respektuje nízkou hladinu cen dílů v rabatové skupině 01, ve které jsou obsaženy údržbové díly, tedy díly nejvíce ohrožené neoriginální konkurencí. Zároveň je i patrná tendence k poměrně vysokým odchylkám od referenční ceny v rabatové skupině 04. Tato skutečnost je vysvětlitelná faktem, že tato skupina tvoří největší podíl jak na sortimentu tak především na obratu a umožňuje proto realizovat vysoký zisk.

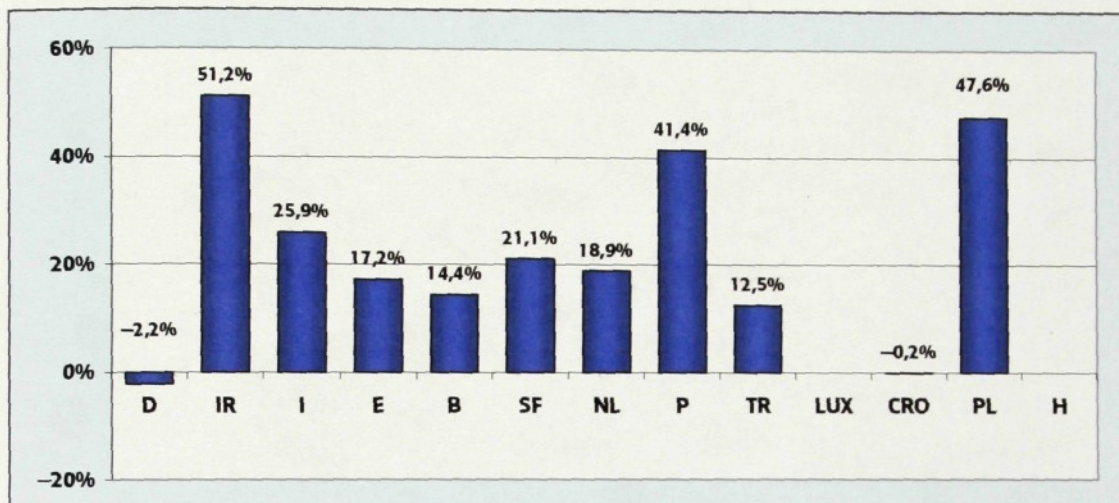
5.2.2 Analýza dat z hlediska exkluzivních a shodných dílů

Z hlediska rozdělení dílů podle cenového vůdce byly také zjištěny odchylky od cenových doporučení výrobců. Exkluzivní díly (viz obr. č. 7) se ukázaly jako nejproblematictější. Pouze dvě z patnácti zemí – Turecko a Chorvatsko – se nacházejí ve vyžadovaném koridoru 100 – 120 %. Odchylka cenové úrovně na většině ostatních trhů se pohybuje mezi +20 a +40%, extrémně vysoké ceny jsou v Irsku (+58,4 %) a Finsku (+51,8 %). Exkluzivní díly mají nejvyšší potenciál a potřebu harmonizace cen.



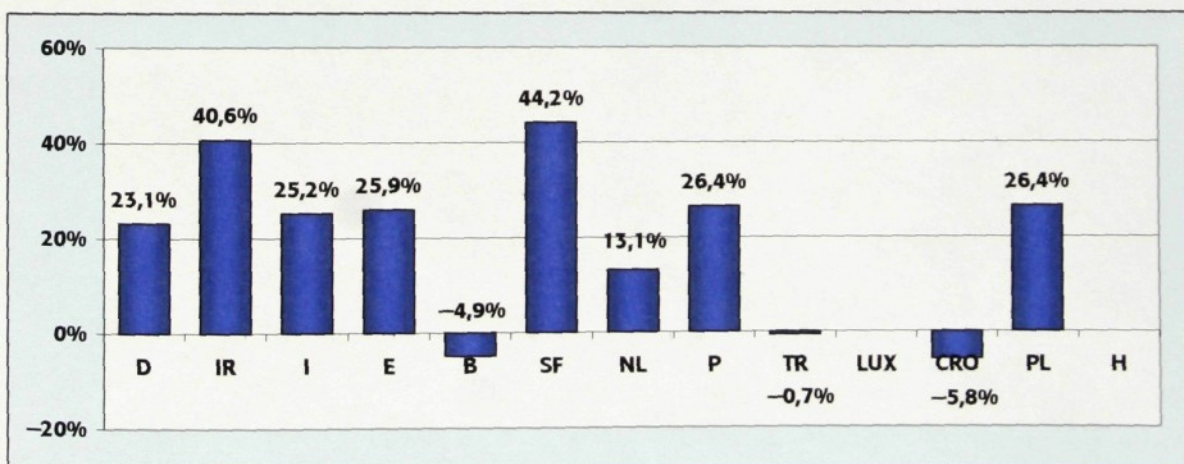
Obr. č. 7: Vyhodnocení Cenové harmonizace 2001 – Odchylky od RC – Exkluzivní díly

Ceny platformových dílů (viz obr. č. 8) jsou nejhomogennější ze všech tří skupin, což dokazuje vliv cenové harmonizace VW/Audi u víceznačkových importérů, která probíhá již pět let. Většina zemí je k nalezení v cílovém koridoru nebo nepatrně nad/pod ním. I Finsko, které u ostatních dvou skupin dílů dosahuje velmi vysokých hodnot, je v platformových dílech „jen“ 21,1 % nad referenční cenou.



Obr. č. 8: Vyhodnocení Cenové harmonizace 2001 – Odchylky od RC – Platformové díly

Skupina Badge Pickup dílů je nejvíce variabilní (obr. č. 9). Ceny ve třech zemích (Belgie, Turecko, Chorvatsko) jsou pod referenční cenou, cílová hodnota byla dosažena pouze Nizozemím, ostatní importéři prodávají za ceny vyšší než je vyžadováno.;



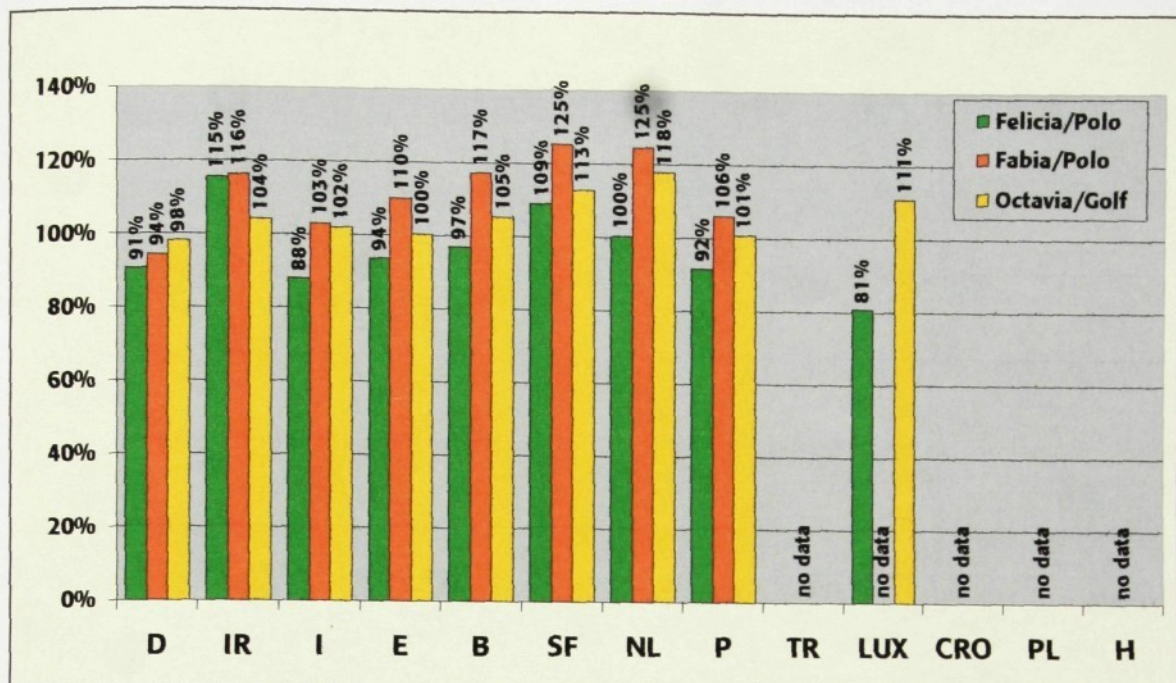
Obr. č. 9: Vyhodnocení Cenové harmonizace 2001 – Odchylky od RC – Badge Pickup díly

5.2.3 Porovnání výsledků s nezávislými evropskými studiemi

Jako další analýza bylo provedeno porovnání výsledků prvního ročníku Cenové harmonizace s výsledky dvou nezávislých studií podobného charakteru – Shopping Basket Price Comparison (SB) (viz Obr. č.10) a European Customer Satisfaction Study (ECS) (viz Obr. č.11).

Shopping Basket Price Comparison, neboli cenové srovnání spotřebního koše dílů, je studie, vydávaná každoročně firmou Volkswagen AG. Jedná se o porovnání reálných konečných cen definovaného koše 32 dílů všech značek a tříd automobilů v různých evropských státech. Jako základní hodnota (100 %) je zde vždy definována cena spotřebního koše modelu VW v příslušné třídě. Např. cena, se kterou jsou porovnávány ceny košů ostatních značek ve třídě A0 (malé vozy), je cena koše pro VW Polo, ve třídě A (nižší střední třída) pro VW Golf atd.

European Customer Satisfaction Study, neboli Evropská studie spokojenosti zákazníků, je anketa spokojenosti zákazníků automobilového průmyslu, jejíž výsledky zveřejňuje každý rok německá firma Audatex. Zde jsou porovnávána nejrozličnější kritéria spokojenosti s autem od jeho nákupu (cena automobilu, přístup prodejce atd.) až po jeho používání (spokojenost s kvalitou, spolehlivost vozu atd.) a servisní služby (spokojenost s provedenými opravami, cena oprav atd.). Zákazníci hodnotí tato kritéria známkou od 1 do 10, kde 10 představuje nejvyšší a 1 nejnižší ocenění. Jednotlivé značky jsou dále porovnávány mezi sebou v jednotlivých zemích a je stanoveno jejich pořadí, či jakýsi benchmarking v každé zemi. Pro potřeby porovnání s cenovou harmonizací dílů byly zvoleny výsledky nejbližšího kritéria – Fairness of Fee for Service, volně přeloženo jako „přiměřenost ceny za opravu“. V některých případech byla zpozorována vysoká kongruence výsledků, především s výsledky Shopping Basket Price Comparison – např. Německo, Finsko, Španělsko, Nizozemí a Lucembursko mají velmi podobné hodnoty v SB a Cenové harmonizaci. Na druhé straně Irsko a Portugalsko nabývá výrazně lepších výsledků v SB. Důvodem těchto rozdílů je patrně koncentrace na udržování co nejnižších cen u dílů obsažených ve vyhodnocovaném spotřebním koši.



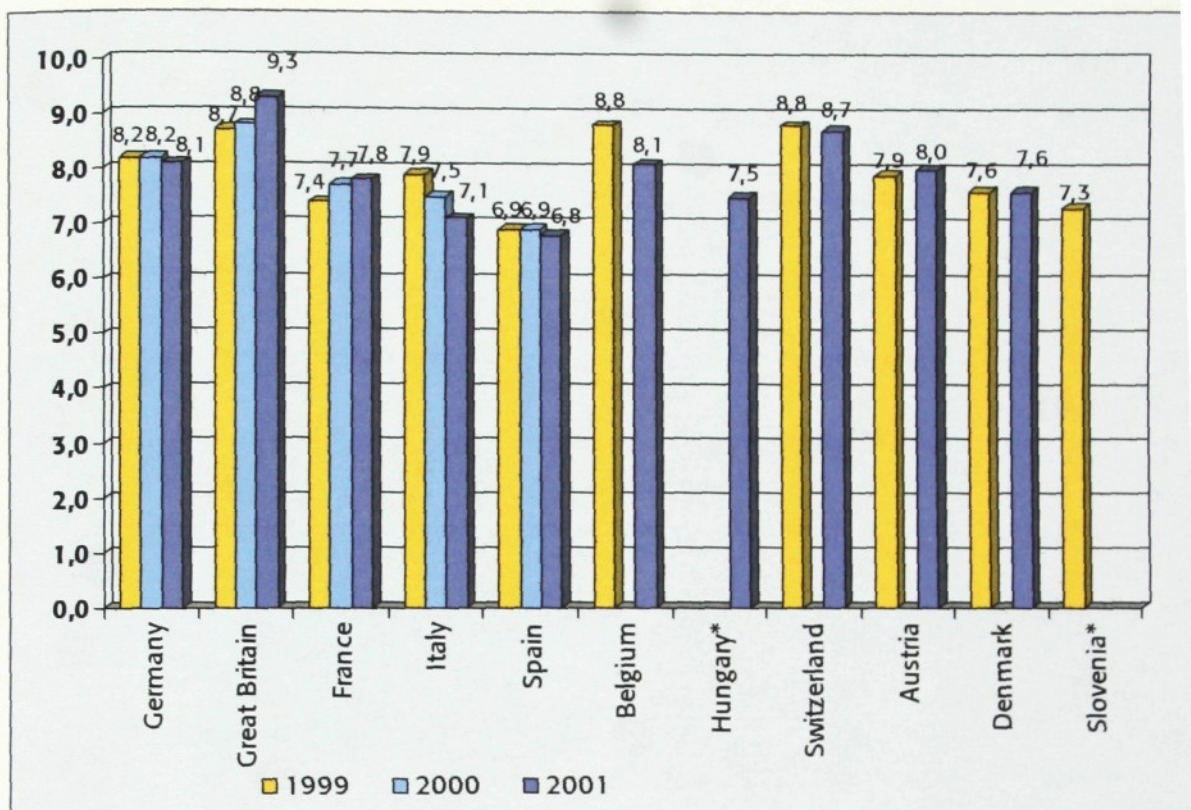
Obr. č. 10 Shopping Basket Price Comparison

Zdroj: Volkswagen AG, Baunatal: Shopping Basket Price Comparison EUROPE 2000

Při porovnání výsledků Cenové harmonizace s ECS-Fairness of Fee byly shledány poměrně velké rozpory. Např. Belgie má velmi uspokojivou cenovou úroveň Škoda originálních dílů, ale, přestože i udělená známka v ECS se zdá být vysoká, značka Škoda se umístila u belgických zákazníků až na 8. místě. Německo je ve velmi podobné pozici – známka 8,1, ale stále pouze 11. pozice na německém trhu. Oproti tomu Španělsko, které je podle dat z cenové harmonizace poměrně „drahé“, a jehož známka – 6,8 – na první pohled nepůsobí pozitivně, obsadili obchodníci Škoda u španělských zákazníků 5. místo, což je nejlepší výsledek ze všech zemí, které se harmonizace zúčastnily. Pouze u Itálie a Maďarska se dá hovořit o podobnosti výsledků obou studií.

Rozpory výsledků Cenové harmonizace a ECS by se daly vysvětlit faktem, že

- a) v kritériu Fairness of Fee for Service je, kromě cen dílů, obsažena i cena za provedenou práci, takže hodnocení zákazníků obsahuje dva parametry, jak cenu dílů tak i práce.
- b) různými specifiky jednotlivých trhů, různými nároky, požadavky a zkušenostmi zákazníků atd.

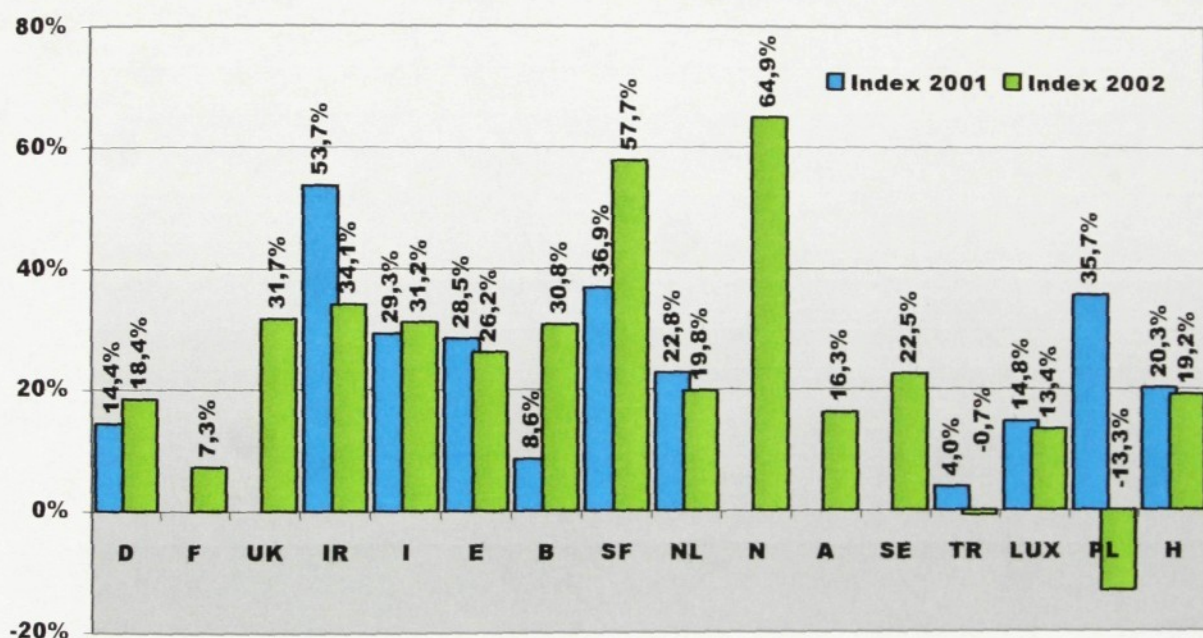


Obr. č. 11: European Customer Satisfaction – Fairness of Fee

Zdroj: ECS 1999, 2000, 2001

5.3 Předběžné výsledky druhého ročníku projektu

V roce 2002, tedy druhém ročníku realizace Cenové harmonizace Škoda originálních dílů, je již patrný zvyšující se zájem importérů o účast. Do konce dubna 2002 byla obdržena kompletní data od 16 importérů, což je v tříměsíčním časovém horizontu stejná návratnost jako za celý loňský ročník, kdy shromažďování dat pro vyhodnocení probíhalo až do měsíce srpna. Dá se proto oprávněně očekávat, že tento počet zdaleka není konečný. Také fakt, že svá data poslali i velmi důležití importéři, kteří v prvním ročníku neprojevíli zájem, jako např. Velká Británie, Francie, Rakousko, Švédsko a Norsko, dokazuje první úspěchy projektu.

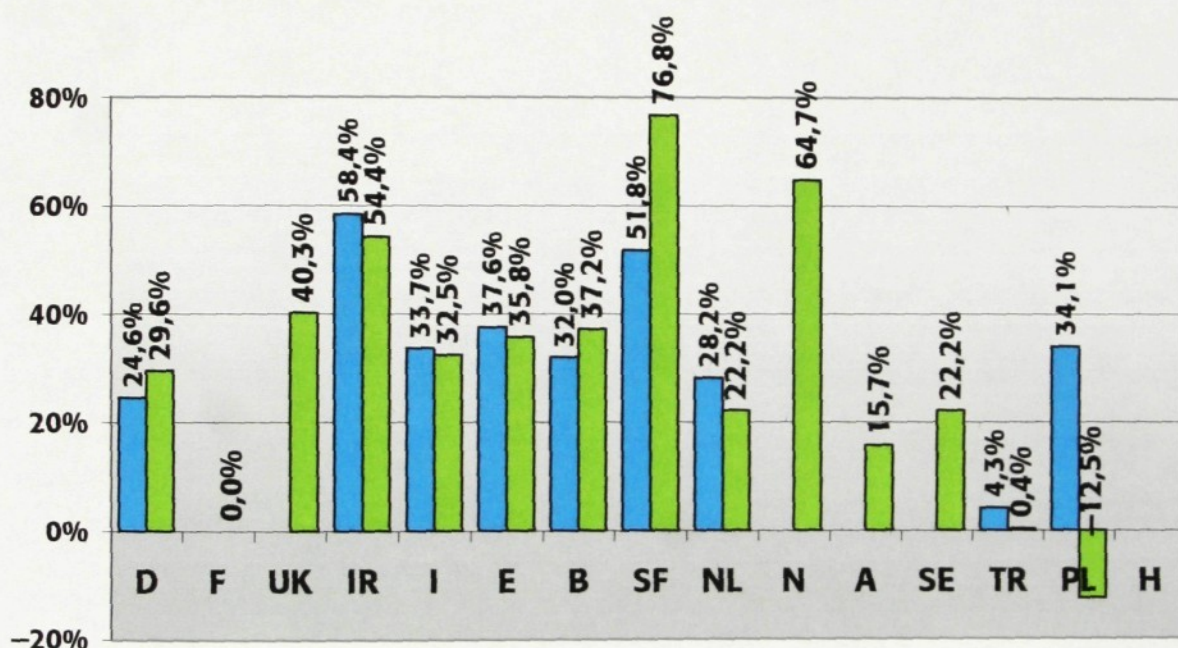


Obr. č. 12: Vyhodnocení Cenové harmonizace 2002 - Úhrn

Porovnáním předběžných výsledků s daty z předchozího roku (viz Obr. č. 12,13,14,15) byly zjištěny velmi různorodé tendence. U několika zemí byly již zaznamenány první pozitivní efekty oproti loňskému roku. Celkovou cenovou úroveň snížilo Irsko, Španělsko, Nizozemí, Lucembursko, Maďarsko, Turecko a Polsko. U Turecka a Polska je však nutno zmínit, že tato snížení patrně nevznikla díky vlivu harmonizace cen. U Turecka bylo pravděpodobně zapříčiněno znehodnocením měny, neboť kurz TRL velmi dramaticky klesl oproti roku 2001. Jelikož je vyhodnocení výsledků Cenové harmonizace prováděno

v jednotné měně, tj. v EUR, dá se předpokládat, že nižší ceny v Turecku nejsou důsledkem snížení nominálních cen na tomto trhu. V případě Polska došlo patrně v loňském roce na straně importéra k chybnému zadání dat.

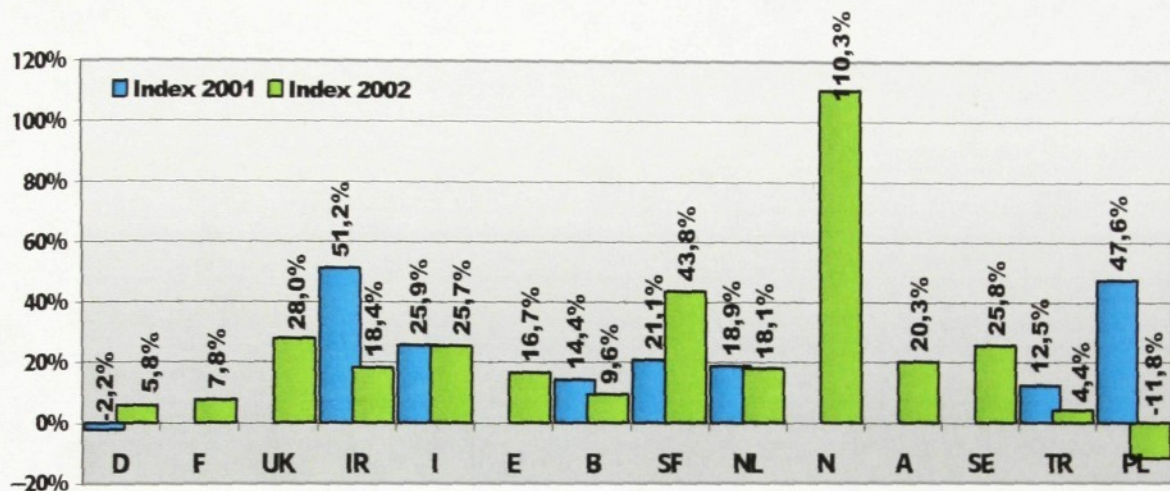
Největším úspěchem Cenové harmonizace 2002 je jednoznačně Irská republika. Dovozci se zde podařilo snížit cenovou úroveň Škoda originálních dílů o téměř 20 procentních bodů. Největší podíl na tomto pokroku má intenzivní komunikace s importérem jak ze strany Škody tak koncernu VW AG. Redukce cen byla provedena především na úrovni exkluzivních a platformových dílů, u kterých bylo dokonce dosaženo hodnot spadajících do cílového koridoru.



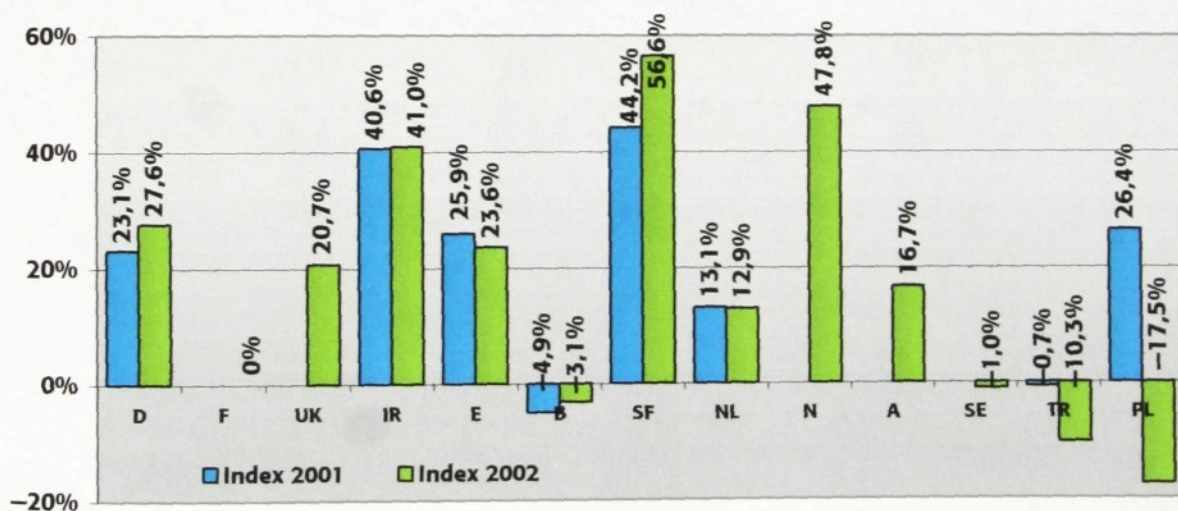
Obr. č. 13: Vyhodnocení Cenové harmonizace 2002 – Exkluzivní díly

Na některých trzích došlo naopak k růstu cen, většinou však k nijak drastickému. Německé ceny se stále pohybují v požadovaném intervalu, v Itálii bylo zaznamenáno jen nepatrné zvýšení. Větší změny oproti roku 2001 nastaly ve Finsku a Belgii, protože ale tito importéři sami připouštějí problémy s kolekcí dat pro tyto účely, nedá se s jistotou prokázat důvod ani reálná existence tohoto navýšení.

Největší efekt Cenové harmonizace je jednoznačně viditelný na úrovni platformových dílů, což znovu potvrzuje vliv VW na cenovou politiku víceznačkových importérů. U exkluzivních dílů je taktéž ve většině případů patrná tendence snižování cen, zatímco Badge Pickup díly převážně udržují přibližně stejnou úroveň.



Obr. č. 14: Vyhodnocení Cenové harmonizace 2002 – Platformové díly



Obr. č. 15 Vyhodnocení Cenové harmonizace 2002 – Badge Pickup díly

Z hlediska odchylek od RC mezi jednotlivými rabatovými skupinami byly příkladné výsledky shledány u Španělska a, až na malé výjimky, u Německa. Oproti tomu, hodnoty většiny ostatních zemí potvrzují obávaný problém jednotné obchodní přírážky na všech rabatových skupinách dílů. U víceznačkových importérů je sice struktura odchylek poměrně harmonizovaná u platformových dílů, jako např. v Itálii, Rakousku, Irsku, VB a Belgii, avšak v ostatních dvou skupinách není možné nalézt žádný trend k jejímu vyrovnávání. Švédský a Norský importér pravděpodobně nepracuje s rabatovými skupinami doporučenými značkou Škoda a používá vlastní systém, jak je vidět ve velmi různorodé struktuře u všech skupin dílů.

Nulové odchylky u exkluzivních a Pickup dílů ve Francii jsou patrně důsledkem chybných dat obdržených od importéra, neboť je ze zkušenosti velmi nepravděpodobné, že by se reálné konečné ceny všech dílů shodovaly tak dokonale s referenční cenou. To dokazuje i existence odchylek od RC v případě platformových dílů. Mezi francouzským importérem a VW existuje velmi silná vazba, a dalo by se proto očekávat, že jestliže by GVF přistoupilo k totální harmonizaci svých konečných cen s RC, byly by to v první řadě díly VW/Audi, tj. díly platformové, a nikoli exkluzivní Škoda.

6. Shrnutí poznatků, doporučení

Po vyhodnocení prvního a sestavení předběžných výsledků druhého ročníku je možné jen zčásti odhadovat úspěšnost dlouhodobého projektu, jímž Cenová harmonizace Škoda Originálních dílů bezesporu je. Na základě zvyšujícího se zájmu importérů o aktivní účast, návratnosti dat a prvních pozitivních změn v cenové hladině některých evropských trhů lze však usuzovat, že nejen Škoda, ale i její distributoři považují za velmi důležité přizpůsobit se novým podmínkám vytvářejícího se globálního evropského trhu.

Za předpokladu pokračující intenzivní komunikace a spolupráce s importéry má tento projekt poměrně dobré šance na úspěšnost do budoucna. Pozitivní zkušenosti firmy VW za posledních 5 let mohou tuto domněnku s úspěchem potvrdit. Za tuto dobu se jí pomocí stejného projektu podařilo harmonizovat ceny na všech trzích EU. V souvislosti s blížícím se vstupem ČR do Evropské unie je navíc harmonizace cen dílů v Evropě pro Škodu více než aktuální a důležitý cíl.

6.1 Možnosti využití výsledků Cenové harmonizace

Výsledky Cenové harmonizace slouží nejen firmě Škoda Auto, ale především importérům, a to k monitorování

- své pozice ve srovnání s ostatními trhy v Evropě, a má tedy podobnou funkci jako studie Shopping Basket Price Comparison, dokonce s větší vypovídací schopností, neboť porovnává celý sortiment Škoda originálních dílů a ne pouze koš cca 30 dílů,
- struktury své cenové tvorby a její korespondence s principy cenové tvorby firmy Škoda Auto a
- svých silných a slabých míst a zdrojů odchylek v cenových kalkulacích díky transparentnosti výsledků rozdělených na exkluzivní, platformové a Pickup díly a zároveň na jednotlivé rabatové skupiny.

Na základě těchto informací získaných z vyhodnocení obdrženého od Škoda Auto potom mohou odvodit potřebná opatření pro svou cenovou politiku a tvorbu.

Škoda Auto využívá tato data pro

- hodnocení cenové úrovně svých originálních dílů na evropských trzích a následné porovnání s konkurencí,
- analýzy jednotlivých trhů při přípravách pravidelných cenových kroků,
- sledování struktury tvorby cen importérů a její korespondence s cenovou politikou Škoda Auto,
- jako podklady pro mimořádné cenové dohody s importéry, jako např. Diffex, Sopex atd.

6.2 Problémy související s realizací Cenové harmonizace a doporučení

Při realizaci Cenové harmonizace 2001 a 2002 se vyskytlo několik problémů, které je pro další úspěšný průběh a vývoj nutné odstranit. Chybně nebo neúplně vyplněná data jsou největším problémem pro vyhodnocení výsledků, neboť ohrožují vypovídací schopnost informací z něj získaných. Ta může dále ovlivnit velmi důležitá rozhodnutí a mít dalekosáhlé následky.

6.2.1 Neúplně vyplněná data

Někteří importéři mají problémy se získáním dat ze svých elektronických databázových systémů, které často nejsou schopny diferencovat data na shodné a exkluzivní díly, jindy mají problémy s identifikací rabatových skupin, což v důsledku ovlivňuje zároveň i systém jejich cenové tvorby. Těmto dovozcům by mělo být a je doporučováno plánovat nákup software, který by byl kompatibilní s požadavky tvoření cen Škoda originálních dílů. Tato doporučení ale bohužel narážejí především u menších importérů na nedostatek volných finančních prostředků k jeho nákupu, proto je řešení tohoto problému v některých případech dlouhodobou záležitostí.

6.2.2 Chybně vyplněná data

Dalším problémem jsou data správně rozdělená, avšak nesprávně zpracovaná. Importéři společně se souborem k vyplnění obdrží i manuál (viz Příloha č. 3), jak data získat a zpracovat do požadované podoby. Nutno však zmínit, že se jedná o poměrně složitý postup a většina firem má problémy s jeho provedením i s pomocí relativně podrobného

návodů. Většinou se tyto řeší individuálními dotazy a konzultacemi, což je časově náročné především pro importéry. Mnoho vyplněných souborů poté přesto dorazí s poznámkou, že si nejsou zcela jisti, zda jsou tato data správná. Mnoho z nich má mimo jiné problém s interpretací referenční ceny, která byla v exportních cenících poprvé zavedena v roce 2000, a jedná se tedy o relativně nový instrument.

Řešením tohoto problému by byl např. seminář nebo workshop na příští Aftersales konferenci nebo při podobné příležitosti, kdy by byli přítomni zástupci všech evropských dovozců. Na tomto workshopu by jim byl podrobně vysvětlen postup získávání a zpracování potřebných dat, bylo by umožněno zodpovědět veškeré dotazy a řešit konkrétní problémy. Byly by diskutovány výsledky předchozích ročníků, možnosti využití těchto informací pro importéry, důvody extrémních odchylek a možnosti jejich redukce nebo odstranění, návrhy a případné požadavky importérů, stejně jako dlouhodobý smysl, cíl a přínos celého projektu.

6.2.3 Zájem ze strany importérů

Přestože účast importérů stoupá, stále nedosáhla požadovaných hodnot. Pro některé z nich bohužel představuje jen „práci navíc“, na kterou je nahlíženo jako na statistiku pro výrobce, která nebude mít žádný přínos pro ně samé. Zkušenost z loňského roku však potvrdila, že po diskusi výhod a velmi užitečných informací, které jim spolupráce na harmonizaci poskytne, došlo k již zmíněnému nárůstu zúčastněných partnerů. Intenzivnější komunikace a informovanost by pravděpodobně dále zvýšila kvótu návratnosti vyplněných dat o importéry, u kterých dosud Cenová harmonizace Škoda originálních dílů zůstává bez odezvy.

Závěr

První zkušenosti s politikou harmonizace cen Škoda originálních dílů prokazují, že nejen Škoda Auto, ale i její distribuční partneři považují přizpůsobování se novým tendencím vývoje evropského trhu za přínosné a nutné.

Na základě dosavadních analýz se dá předpokládat, že evropské ceny Škoda originálních dílů budou v příštích letech tendovat k postupnému vzájemnému vyrovnání a projekt Cenové harmonizace bude mít na tomto zřetelný podíl. Harmonizovaná cenová úroveň dílů bude pravděpodobně pozitivně ovlivňovat i důvěru zákazníků ke značce Škoda. Protože právě pozitivní image výrobce je v automobilovém průmyslu jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu a je velmi obtížné ji vytvořit a udržovat, nabízí se tento cenových instrument jako dobrá příležitost ovlivnit vnímání značky Škoda tím správným směrem. Naopak neměnnost současného stavu cen v Evropě by mohla image značky, který se doposud vyvíjí velmi slibně, i poškodit.

Další úzká spolupráce a intenzivní komunikace s importéry je základním předpokladem pro dlouhodobý úspěch projektu, který má velký potenciál i dalšího budoucího využití.

Seznam literatury

- [1] Albers, S. – Clement, M. – Peters, K.: Marketing mit interaktiven Medien. Strategie zum Marketingerfolg, Frankfurt/Main, 1998
- [2] Becker, J.: Besonderheiten der Kalkulation von Aussenhandelaufträgen in: ZfB, Heft 11, 1991
- [3] Diller, H.: Entwicklungslinien in Preistheorie und management in: Marketing-ZFP, Heft 1, 1999
- [4] Diller, H.: Preispolitik, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 2000
- [5] Hanna, N. – Dodge, H.R.: Pricing, Management Press, Praha 1997
- [6] Johnso, E. M. – Kurtz, D. L. – Schening, E. E.: Sales Management, McGraw-Hill, New York 1996
- [7] Kotler, P.: Marketing Management, Victoria Publishing, Praha 1997
- [8] Kreutzer, R. Global Marketing, Wiesbaden, 1989
- [9] Simon, H. – Dolan, R. J.: Profit durch Power Pricing: Strategien aktiver Preispolitik, Frankfurt/Main, New York, 1997
- [10] Velký slovník naučný, DIDEROT, Praha 1999
- [11] Vysušil, J.: Optimální cena – odraz správné kalkulace, PROFESS, Praha 1995
- [12] Nagle, T.T. – Holden, R.K. – Larsen, G.M.: Pricing – Praxis der optimalen Preisfindung, Berlin 1999
- [13] interní literatura Škoda Auto

Seznam příloh

1. Škoda Genuine Parts European Price Harmonization 2001 – Evaluation (21 stran)
2. Tabulka pro sběr dat od importérů (2 strany)
3. Manuál pro vyplnění tabulky pro sběr dat (3 strany)
4. Organizační struktura podniku ŠKODA AUTO a.s. (1 strana)
5. Organizační struktura divize Prodej náhradních dílů a příslušenství (1 strana)

Upozornění

Veškeré číselné údaje v praktické části této diplomové práce podléhají utajení a byly proto upraveny koeficientem.



ŠkodaGenuine Parts

European Price Harmonization

2001

Evaluation

Příloha č.

European Price Harmonization of Škoda Genuine Parts Management Summary



At the beginning of the year 2001, PDP launched, in cooperation with the European importers, the European Price Harmonization of Škoda Genuine Parts.

The targets of this project are following:

1. avoiding competition within the European Sales organisation within the VW Group
2. avoiding negative image in the eyes of customers and insurance companies
3. strengthening the Sales organisation and guaranteeing market shares and revenues of the Škoda dealers in Europe

The principle of the Price Harmonization is comparison of the real retail prices in the individual European markets with "Reference price" and from this corresponding price adjustments. The "Reference Price" is a concern recommended retail price for European markets. It is included in the price lists periodically issued by PDP and distributed to the importers and it is meant to be used by the importers as an etalon for building retail prices in their markets. The target corridor of deviations of the real retail prices from the "Reference Price" has been set between 100% and 120 %, where 100 % represents the Reference Price. The 20 % are foreseen for differences in structure of costs arising from different legislation in different countries and other country-specific price adjustments that influence the building of retail prices in the market. Compared were the turnovers of the year 2000 in prices valid on 1st January 2001 and on the base of this calculation were also set the average values.

The materials for data collecting were distributed to 23 western and selected eastern European importers in March 2001 with the request of returning completed data. Data suitable for evaluation have been received from 15 importers (65 %). Prices were compared separately for Škoda Exclusive Parts, Platform Parts and Badge Pick-up Parts and also for each "Group of Parts", which are also supposed to be overtaken and used by the importers for their price building. This allows the importers to see the structure and sources of possible deviations from the Reference Price and concentrate on troublesome group(s) of parts.

This harmonization is going to be continuously carried out every year from now on and the evaluation distributed to the importers, that sent us their data so that they are able to monitor the development / improvement of their price position in the European Market and set necessary measures to be taken in building their retail prices.

Considering a lot better and quicker possibilities for customers to reach information by new media and launching EURO as a unified European currency, it is necessary to harmonize prices not only in individual markets but also in whole Europe. This instrument for price management in the whole European market serves as a support for price building, observing financial balance of trade with Škoda Genuine Parts including the price structure up to the retail price and a better orientation in the area of final prices.

Input Overview



	D	IR	I	E	B	NL	P	SF	TR	LUX	CRO	PL	H
Turnover from	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Prices from	01/01	01/01	04/01	01/01	01/01	01/01	01/01	01/01	01/01	01/01	01/01	01/01	01/01
Index PH 2001	14,4%	53,7%	29,3%	28,5%	8,6%	22,8%	34,7%	36,9%	4,0%	14,8%	5,3%	35,7%	20,3%
Currency	EUR	IEP	EUR	ESP	EUR	NLG	PTE	EUR	TRL	LUF	HRK	PLN	HUF
Exchange Rate PH 2001	1,00	0,788	1,00	166,386	1,00	2,204	200,482	1,00	577488,—	40,340	7,667	3,873	260,00
Exchange Rate PR 49	1,00	0,788	1,00	166,386	1,00	2,204	200,482	1,00	1000000,—	40,340	k.A.	3,600	260,00

Note: PH Price Harmonization

Assortment Splitting



Group of Parts	Parts Included	Share on Assortment	Share on Turnover ŠkodaAuto
01	Wear & Tear Parts, Norm Parts, Maintenance Parts	6,05 %	2,04 %
02	Bulbs, Gaskets, Belts	7,64 %	7,54 %
03	Alternators, Clutch Parts, Injection Units	24,03 %	36,13 %
04	Metal sheet Parts, Silencers, Glass Parts	46,19 %	37,97 %
05	Steering Gears, Drive Shafts, Side Panels	3,57 %	7,16 %
06	Catalytic Converter, Exhaust Parts, Turbo Chargers	8,50 %	5,72 %
07	Engines, Axles, Gear boxes	1,08 %	1,07 %
08	Automatic Gear Boxes, Engines, Bodies	2,94 %	2,36 %

European Price Harmonization of Škoda Genuine Parts

Commentary on the Evaluation



Exclusive Parts:

The exclusive parts seem to be the most problematic group of parts for the importers. Only 2 of the 15 countries – Turkey and Croatia are located in the requested corridor (0 % – 20 %). Most of the markets can be found between 20% and 40 %. Extremely high prices are in Ireland (+58,4 %) and Finland (+51,8 %). These parts have got the highest potential and necessity for price harmonization!

Platform Parts:

The platform parts prices are the most homogenous of all groups, which proves the influence of VW/Audi price harmonization at the multi-brand importers. Most of the countries are situated either in the target corridor or slightly above or below. Even Finland, which usually reaches very high values, is in platform parts "only" 21,1 % above the Reference Price. Still, three countries have an extremely high price level (IR +51,2 %, P +41,4 %, PL + 47,6 %).

Badge Pick-up Parts:

The group of Badge Pick-up parts is the most various. Prices in three countries are located below the Reference price (B, TR, CRO). The requested corridor was only accomplished by Netherlands (+13,1 %) and the rest is to be found in the area between +20 % and +30 %. Dramatically high prices are again in Ireland (+40,6) and Finland (+44,2 %). In this group is again a noticeable potential for price harmonization.

Overall:

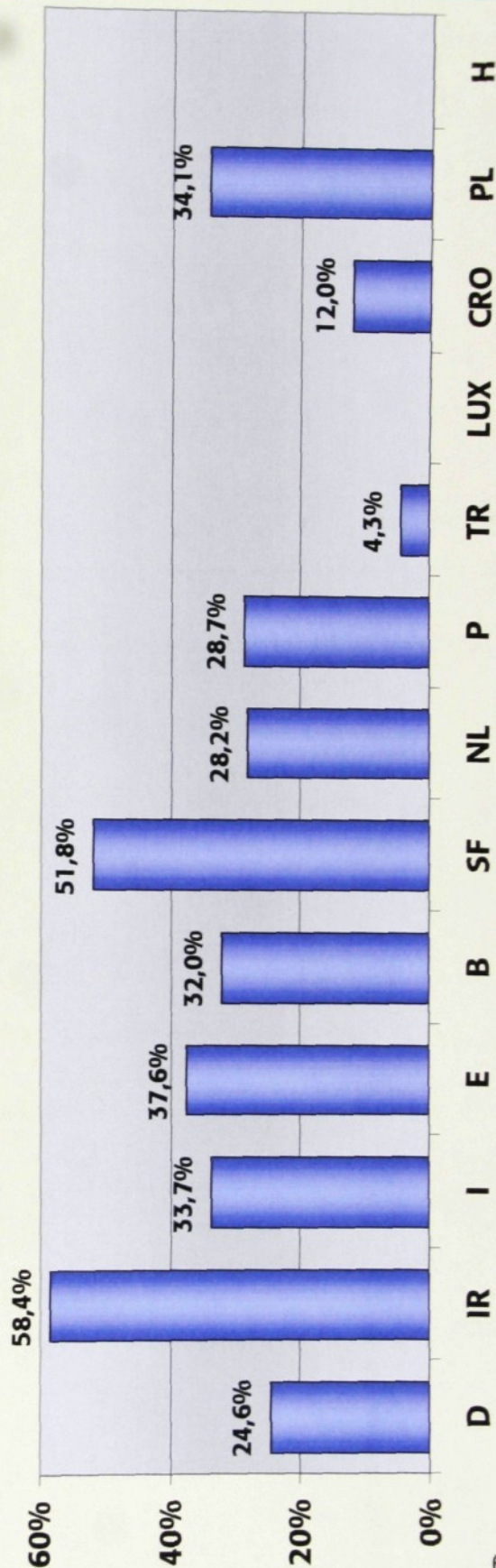
In the overall comparison of all countries and all groups of parts, most of the countries (12 of 15) are situated between 0 % and +40 %. The target corridor was fulfilled by Germany, Belgium, Turkey, Luxembourg and Croatia. The upper extreme is Ireland with +53,7 %.

Škoda Exclusive Parts

Difference between Real Retail Price and Reference Price (0 % = RP)



	D	IR	I	E	B	SF	NL	P	TR	LUX	CRO	PL	H
Group													
1	26,7%	22,5%	5,7%	37,8%	11,9%	21,2%	26,6%	-7,1%	-24,5%		-23,4%	-19,3%	
2	35,4%	40,4%	21,1%	36,8%	-10,0%	47,1%	9,1%	15,9%	-8,2%		-2,9%	-3,1%	
3	25,4%	54,5%	31,5%	36,3%	28,5%	40,0%	24,6%	31,0%	-1,1%		4,8%	21,8%	
4	27,2%	65,9%	35,0%	38,9%	44,6%	58,9%	38,8%	28,6%	13,8%		23,3%	41,2%	
5	23,0%	64,7%	39,6%	33,3%		74,1%	10,5%	35,6%	20,6%		30,6%	57,8%	
6	25,9%	71,4%	48,3%	43,7%	102,0%	82,4%	20,8%	39,1%	33,2%		44,2%	76,8%	
7	-10,6%	15,1%	42,1%	35,6%	113,9%	87,4%	8,5%		55,8%		48,8%	88,9%	
8	25,9%	26,8%	42,6%	28,7%	136,3%	66,4%	9,3%	58,1%	75,2%		44,3%	127,4%	
9			29,3%										
Average	24,6%	58,4%	33,7%	37,6%	32,0%	51,8%	28,2%	28,7%	4,3%		12,0%	34,1%	



Škoda Exclusive Parts

Commentary on the Diagram



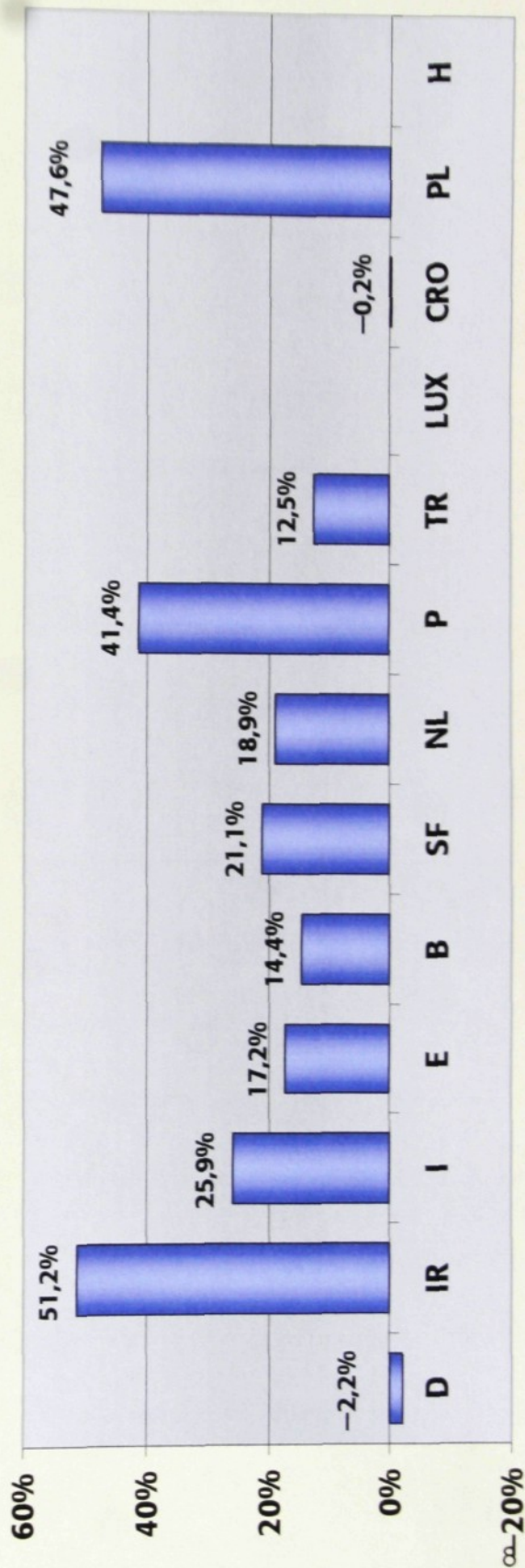
- Germany — the structure of deviations from the reference price shows, that the importer actually uses the reference price for his price building, see also the diagram "Variance among the Groups". Though, the price level of Exclusive parts is still higher than the target level.
- Ireland — the prices are too high but the deviations in individual groups are quite homogenous. From the highest differences in groups 03 and 04, it is apparent that the importer sets the highest prices on the parts with the highest share on turnover.
- Italy — the importer might work with different "Groups of parts" for the exclusive parts. E.g. Group No. 09 doesn't exist anymore in Škoda structure. The deviations also show that they probably use only one rate of mark-up for all groups of parts and do not take into account the different character of parts in different groups.
- Spain — the deviations are highly homogenous, which means that the importer really uses the reference price as an instrument for retail price building, the price level is still too high above the target line.
- Belgium — very non-homogenous deviations, it appears that there is only one rate of mark-up used on all parts. Probably, the groups of part are not respected at all.
- Finland — the price level is extremely high, structure of deviations very unequal. High profit margin on parts probably compensates small margin on cars.
- Netherlands — structure of deviations very non-homogenous, the importer probably uses completely different groups of parts.
- Portugal — see NL
- Turkey — the overall price level of the Exclusive parts very positive, but the deviations show that the Group structure is not being used in pricing.
- Luxembourg — data not split into Exclusive, Badge Pick-up and Platform Parts
- Croatia — the price level very good — in the target corridor, but probably unified mark-up on all parts
- Poland — very high prices for an Eastern European market, prices of parts in group 08 are too high. Structure of deviations shows very little respect for Reference price as a instrument for price building.
- Hungary — see LUX

Platform Parts



Difference between Real Retail Price and Reference Price (0 % = RP)

Group	D	IR	I	E	B	SF	NL	P	TR	LUX	CRO	PL	H
1	-2,8%	29,0%	17,4%	15,0%	2,8%	22,2%	-14,8%	4,3%	-19,9%		-43,8%	-11,4%	
2	-1,6%	63,4%	29,5%	12,0%	-6,0%	12,9%	-2,1%	27,3%	-13,7%		-26,8%	9,5%	
3	-2,1%	42,5%	26,2%	17,2%	10,2%	16,4%	20,5%	33,5%	2,1%		-12,6%	43,3%	
4	-2,3%	67,2%	24,7%	21,9%	37,5%	36,3%	33,2%	47,4%	17,2%		14,8%	59,6%	
5	-1,5%	1,4%	25,7%	16,1%	21,9%	37,2%	35,4%	63,5%	33,5%		37,4%	75,8%	
6	-6,2%	120,1%	25,2%	17,6%	23,7%	53,5%	24,3%	72,8%	57,2%		50,5%	98,3%	
7	-1,8%		25,3%	15,7%	9,6%		14,0%	44,4%	194,0%		23,2%	115,6%	
8	-1,5%	31,2%	26,3%	14,5%	49,5%	76,2%	26,3%	50,9%	84,0%		39,6%	137,6%	
9													
Average	-2,2%	51,2%	25,9%	17,2%	14,4%	21,1%	18,9%	41,4%	12,5%		-0,2%	47,6%	



Škoda Platform Parts

Commentary on the Diagram

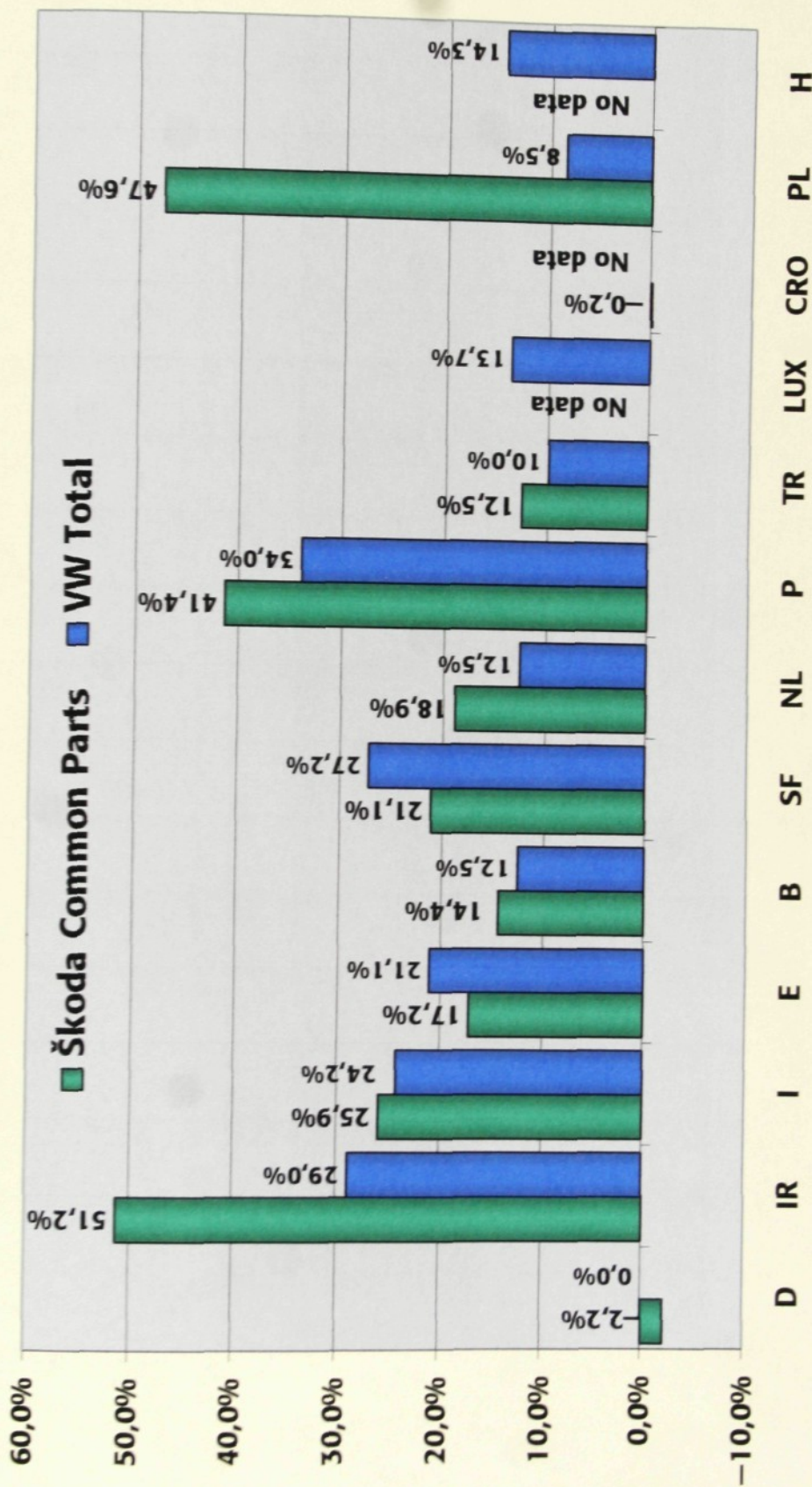


- Germany — the price level of the platform parts is unnecessarily low, deviations are very equal.
- Ireland — the structure of deviations is not homogenous at all, the importer probably doesn't respect structure of Groups in building of prices platform parts. Price level too high.
- Italy — the structure of deviation shows that "Groups of parts" are being respected and used. Real retail prices should still be reduced.
- Spain — importer obviously works with both instruments — "Reference Price" and "Groups of Parts". apart from the group with highest turnover (group 04) are the deviations from reference price very homogenous. Price level is exemplary.
- Belgium — price level in the wished corridor but non-homogenous deviations within groups probably mean that the Groups are not used for price building.
- Finland — price level of Platform Parts is a lot "better" than other parts. However, deviations very dissimilar — the importer doesn't take over the "Groups of parts".
- Netherlands — price level is within target limits. Yet, Reference price obviously not being used, probably the same margin on all groups of parts.
- Portugal — price level extremely high. Reference price not used for pricing.
- Turkey — price level exemplary but no respect for differentiation of margins. Apparently the one margin rate for all groups.
- Luxembourg — data not split into Exclusive, Badge Pick-up and Platform Parts
- Croatia — price level lower than necessary, no differentiation of margins for individual "Groups of Parts".
- Poland — extremely high prices. Reference price not used, no differentiation of margins.
- Hungary — data not split into Exclusive, Badge Pick-up and Platform Parts

It is conspicuous that the VW Price Harmonization has already noticeably influenced the prices of Platform Parts at the European multi brand importers. Yet, some of them still do not respect differentiation of margins for different "Groups of Parts".

Škoda Platform Parts and VW Total

Difference between Real Retail Price and Reference Price (0 % = RP)



Škoda Platform Parts and VW Total

Commentary on the Diagram



In the previous diagram are compared the differences of Real Retail prices and Reference Prices of Škoda Platform Parts (2001) and all VW Parts (2001) in selected countries.

When the difference between the blue (Škoda Common Parts) and red (VW Total) column is great, we can expect that the pricing of Common Parts for Škoda and VW is different. If an importer builds his prices for Škoda the same way as for VW (which we request!), the results should be equal or very similar.

Remarkable differences between these values are in Ireland, Netherlands, Portugal and Poland. Moreover, Ireland and Portugal are multi-brand importers, which means they should build prices for all brands/manufacturers the same way!!!

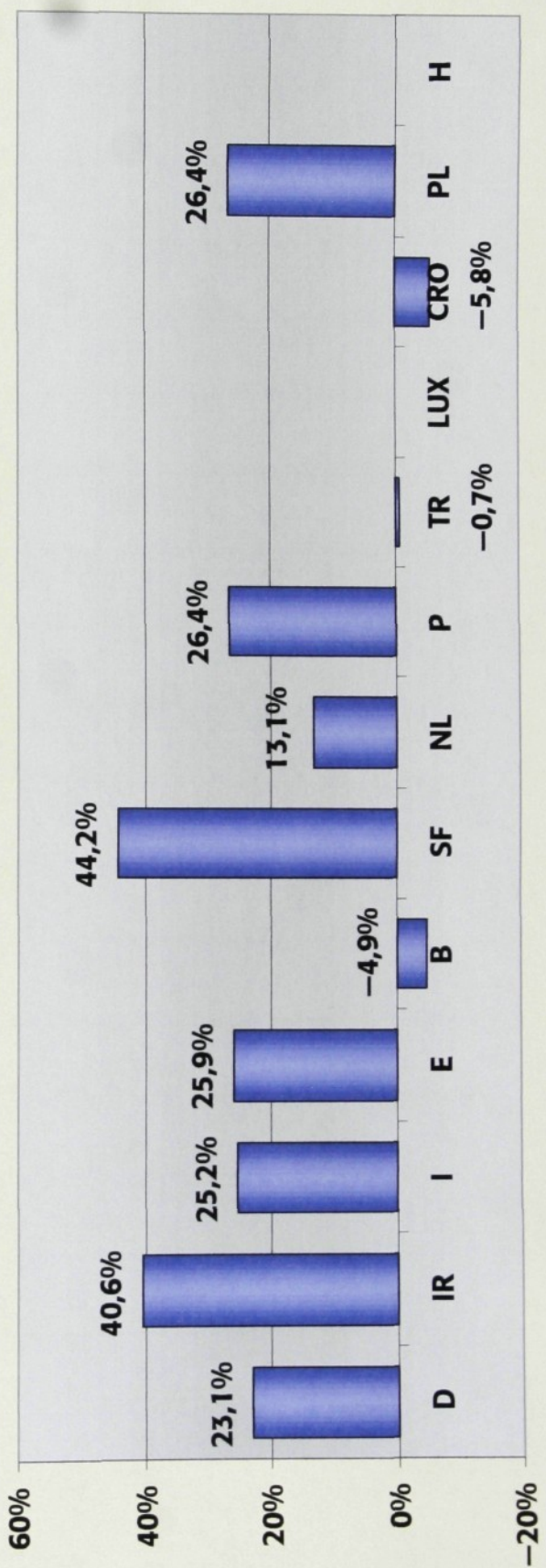
Importers in Germany, Italy, Spain, Belgium, Finland and Turkey reached very similar results as VW Total values.



Badge Pick-up Parts

Difference between Real Retail Price and Reference Price (0 % = RP)

	D	IR	I	E	B	SF	NL	P	TR	LUX	CRO	PL	H
Group													
1	4,2%	4,9%	13,9%	22,8%	-26,5%	-4,5%	-19,6%	-19,5%	-37,5%		-39,4%	-20,3%	
2	30,8%	43,8%	26,0%	26,0%	-5,5%	54,8%	4,1%	6,6%	-5,6%		-22,5%	-0,7%	
3	25,3%	42,8%	24,8%	23,5%	-10,7%	43,0%	10,1%	20,4%	-6,8%		-12,3%	20,1%	
4	23,0%	62,3%	24,7%	31,2%	-0,2%	47,1%	22,6%	39,1%	10,3%		13,7%	40,6%	
5	10,9%	17,7%	24,6%	22,5%	3,7%	62,5%	9,4%	36,6%	15,7%		26,8%	53,5%	
6	3,9%	33,7%	37,3%	21,0%	13,6%	39,4%	53,9%	29,8%	24,4%		36,1%	77,8%	
7			25,3%					26,5%					
8	37,7%	31,1%	26,3%	14,6%	116,2%	56,6%	39,5%	41,6%	62,0%		36,4%	114,3%	
9													
Average	23,1%	40,6%	25,2%	25,9%	-4,9%	44,2%	13,1%	26,4%	-0,7%		-5,8%	26,4%	



Badge Pick-up Parts Commentary on the Diagram

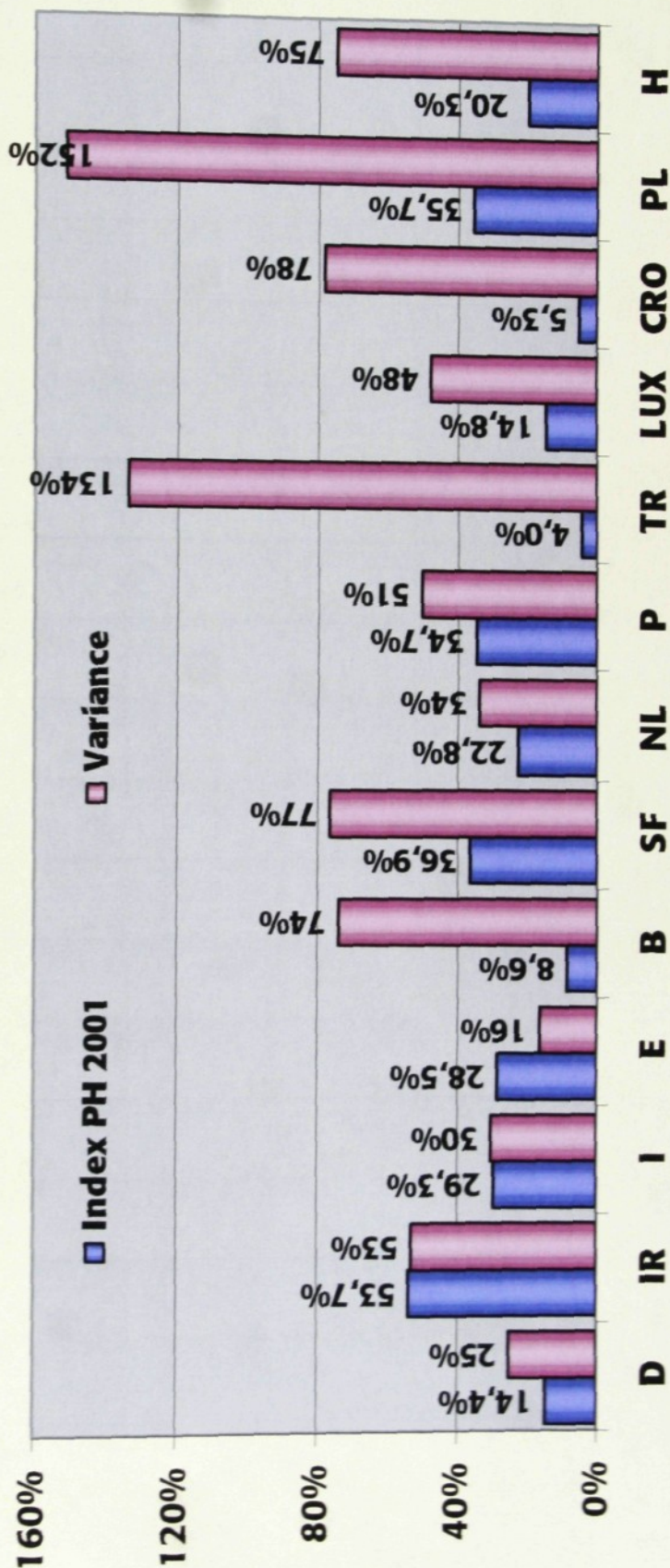


- Germany – very dissimilar deviations among the groups, but still relatively acceptable, price building more similar to exclusive parts.
- Ireland – price level too high, price building similar to platform parts.
- Italy – the deviations from the reference price are homogenous, still, price level over the target corridor. *Price building similar to the platform parts. The importer apparently doesn't respect assortment splitting into groups, which proves the presence of values in Group 7 – in the year 2000, there were only two parts in group 7 in Badge Pick-up parts and they weren't used for Škoda cars at that time yet.*
- Spain – deviations very homogenous, price level a little higher, price building similar to platform parts.
- Belgium – deviations very dissimilar, prices in group 8 extremely high, the overall price level is unnecessarily low, prices built similar to platform parts.
- Finland – deviations very homogenous, "Groups of parts" apparently respected in building of prices for Pick-up Parts. *Price level, though, still highest in Europe. Pricing similar to exclusive parts.*
- Netherlands – deviations among the groups of parts very non-homogenous, parts pricing similar to platform parts, price level in the target corridor.
- Portugal – price level too high, pricing similar to exclusive parts. The importer apparently doesn't respect assortment splitting into groups, which proves the presence of values in Group 7 – in the year 2000, there were only two parts in group 7 in Badge Pick-up parts and they weren't used for Škoda cars at that time yet.
- Turkey – the ascensional tendency of the deviations from group 1 to group 8 proves that the importer doesn't respect the structure of the groups – probably the same mark-up on all parts.
- Luxembourg – data not split into Exclusive, Badge Pick-up and Platform Parts
- Croatia – price level unnecessarily low. The ascensional tendency of the deviations from group 1 to group 8 proves that the importer doesn't respect the structure of the groups – probably the same mark-up on all parts.
- Hungary – data not split into Exclusive, Badge Pick-up and Platform Parts



Variance Among the Groups

	D	IR	I	E	B	SF	NL	P	TR	LUX	CRO	PL	H
Index PH 01	14,4%	53,7%	29,3%	28,5%	8,6%	36,9%	22,8%	34,7%	4,0%	14,8%	5,3%	35,7%	20,3%
Min	-7,3%	13,0%	11,7%	17,9%	-19,4%	10,5%	1,5%	-2,4%	-30,8%	-19,9%	-33,4%	-19,5%	-14,9%
Max	17,9%	66,0%	41,7%	34,3%	54,6%	87,4%	35,9%	48,4%	102,7%	28,2%	44,8%	132,1%	60,0%
Variance	25,2%	53,0%	30,0%	16,4%	74,0%	76,9%	34,3%	50,8%	133,5%	48,1%	78,2%	151,6%	75,0%



Variance Among the Groups

Commentary on the Diagram



The variance shows how big are the differences of the deviations among the groups. When it is high, it means that the importer doesn't respect either "Groups of parts" or the reference price. When it is low, the importer orientates his pricing on the reference price and uses groups of parts and their structure of rebates.

It is also necessary to take into account some country specifics. There are countries, such as Spain or Germany, that can "afford" a higher price level but the variance of the deviation is so low that we can be sure that the importer respects both instruments (groups of parts and reference price) in his pricing. In Ireland, although they have extremely high prices, the variance didn't reach extreme values, which can be seen as a positive fact.

On the other hand, countries, as e.g. Turkey, Croatia, Belgium, Luxembourg and Hungary, have an exemplary price level but the high variance proves that it is not a result of an exemplary price building according to Groups of parts.

Negative extremes are Poland, Finland and Portugal that probably do not work with any of the instruments.

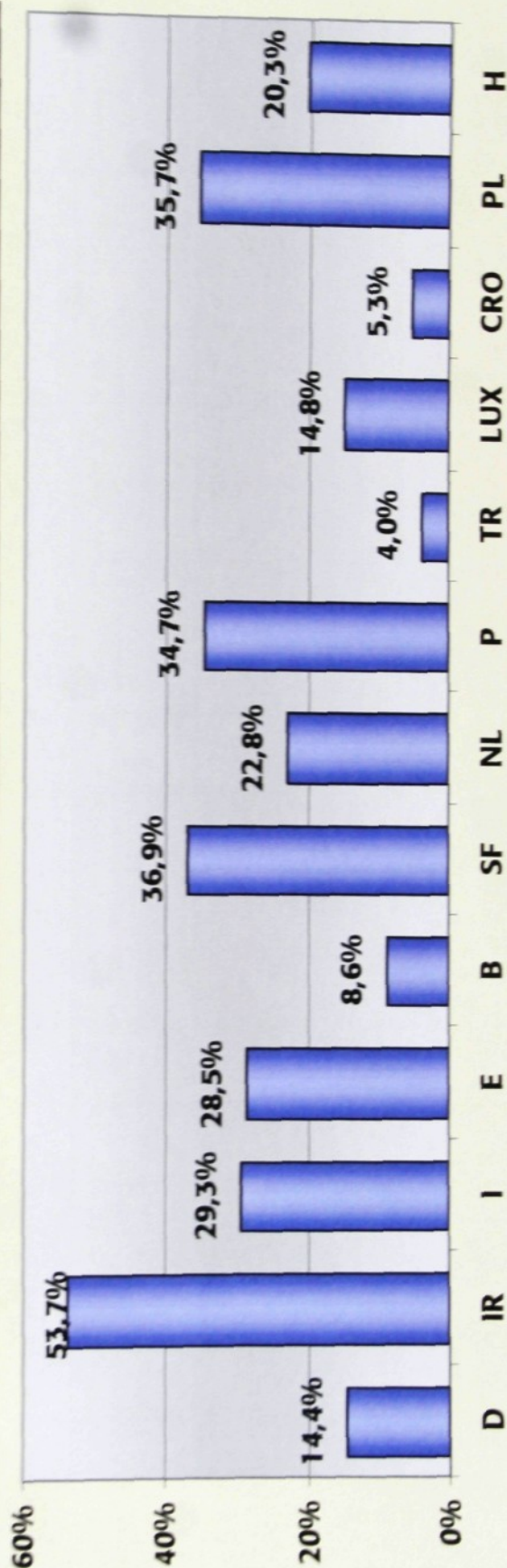
This situation must be continuously changed in the next years of price harmonization. Variance over 50 % is too high and must be reduced. It is recommended to start working with groups of parts and reference price as two of the most important pricing instruments. Using the same margin or mark-up rate on all parts leads to receding from the reference price! As soon as the importers start diversifying the mark-up rates according to groups of parts, the deviation from the reference price will start to disappear with a minimum parallel difference in total profit.

Total

Difference between Real Retail Price and Reference Price (0 % = RP)



Group	D	IR	I	E	B	SF	NL	P	TR	LUX	CRO	PL	H
1	15,8%	13,0%	11,7%	28,4%	-19,4%	10,5%	8,3%	-2,4%	-30,8%	28,2%	-33,4%	-19,5%	-14,9%
2	10,2%	43,6%	25,0%	18,7%	-6,0%	20,9%	1,5%	14,8%	-8,5%	16,1%	-16,3%	5,3%	-11,4%
3	16,6%	51,0%	27,7%	26,5%	3,4%	30,1%	20,9%	30,9%	-2,2%	21,1%	-2,1%	25,4%	10,4%
4	17,9%	65,7%	31,2%	34,3%	23,6%	50,1%	35,9%	40,1%	13,3%	19,4%	19,5%	45,3%	29,9%
5	11,7%	32,4%	31,3%	25,0%	13,6%	61,4%	16,2%	47,2%	20,9%	10,7%	31,5%	60,6%	42,2%
6	3,8%	66,0%	41,7%	27,6%	19,6%	58,8%	28,1%	46,1%	34,1%	7,8%	44,8%	82,3%	53,9%
7	-7,3%	15,1%	28,3%	22,1%	9,7%	87,4%	11,8%	34,6%	102,7%		28,8%	103,5%	50,1%
8	7,9%	28,4%	36,5%	17,9%	54,6%	66,6%	21,7%	48,4%	77,5%	-19,9%	42,1%	132,1%	60,0%
9			29,3%										
Average	14,4%	53,7%	29,3%	28,5%	8,6%	36,9%	22,8%	34,7%	4,0%	14,8%	5,3%	35,7%	20,3%

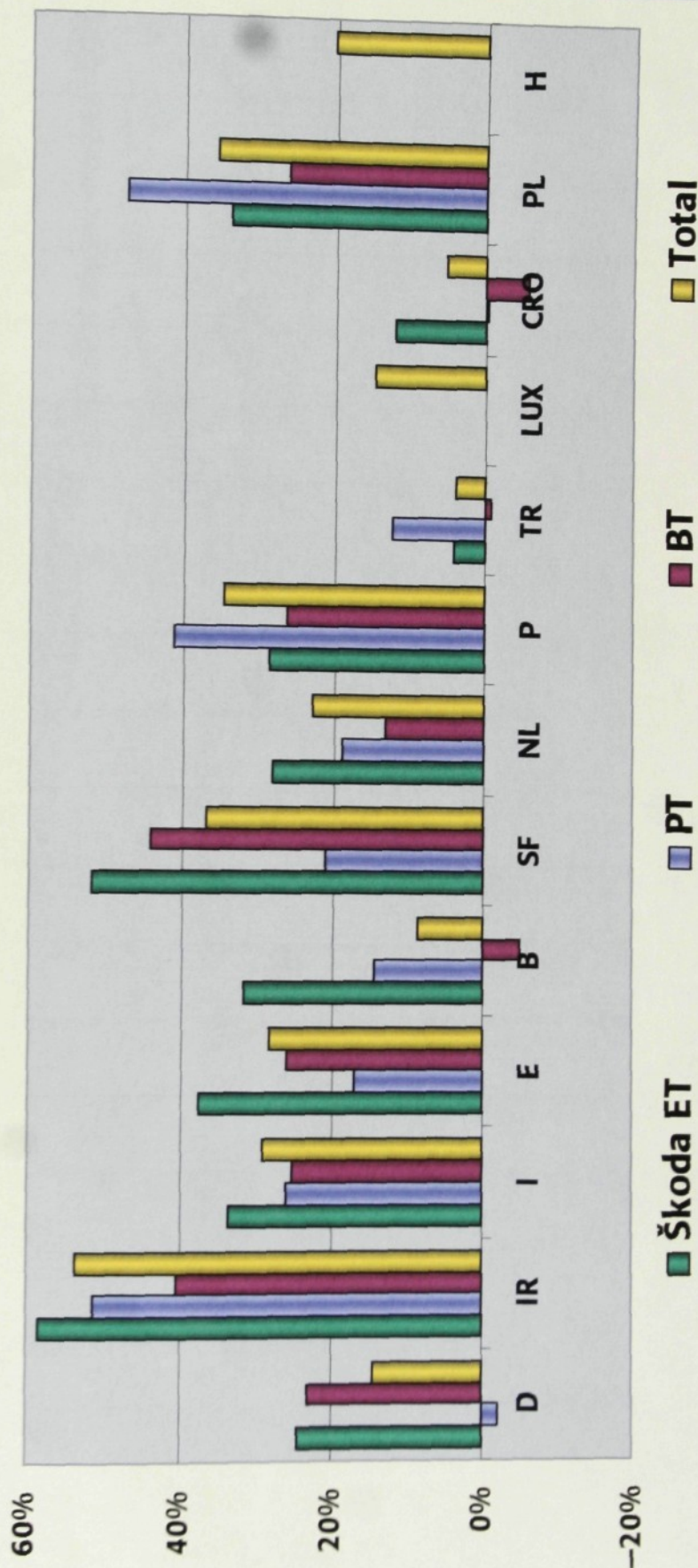


Overview

Difference between Real Retail Price and Reference Price (0 % = RP)



	D	IR	I	E	B	SF	NL	P	TR	LUX	CRO	PL	HUN
ET	24,6%	58,4%	33,7%	37,6%	32,0%	51,8%	28,2%	28,7%	4,3%		12,0%	34,1%	
PT	-2,2%	51,2%	25,9%	17,2%	14,4%	21,1%	18,9%	41,4%	12,5%		-0,2%	47,6%	
BT	23,1%	40,6%	25,2%	25,9%	-4,9%	44,2%	13,1%	26,4%	-0,7%		-5,8%	26,4%	
Total	14,4%	53,7%	29,3%	28,5%	8,6%	36,9%	22,8%	34,7%	4,0%	14,8%	5,3%	35,7%	20,3%



Total Overview

Commentary on the Diagram



In the total overview, it is visible that the need to harmonize prices in the European markets is very urgent. The differences of price level among the individual European markets are so great that it is almost inviting the customers to "price tourism".

As previously mentioned in the commentary on Variance, in some countries the problem might dwell in the method of price building (such as Italy, Portugal, Poland, Hungary, Finland), in other countries like Ireland or Spain, the importer overstates his prices on the general price level in their market, which is relatively high but they still esteem the recommended pricing methods. The price level of Germany, Belgium, Turkey, Luxembourg, Croatia seems to be very positive, although structure of pricing in some of these countries doesn't 100 % correspond with our requests.

Generally, the prices of Group O1 are quite low, which is very positive because these parts are threatened by competition the most (maintenance parts).

Quite interesting is to compare our results of the Price harmonization with results of Shopping Basket Price Comparison and European Customer Satisfaction Study (see next two diagrams). In some cases we spotted high congruence of results, especially in the Shopping Basket - e.g. Germany, Finland, Spain, Holland and Luxembourg have very similar results in the Basket Price Comparison and Price Harmonization. On the other hand, Ireland and Portugal have a lot better results in the Basket Price Comparison. The reason could be intentional concentration on prices of the parts included in the Shopping Basket. Only Belgium seems to have slightly worse values in the Shopping Basket than in the Harmonization.

Comparing our results with EC5-Fairness of fee, we found quite large contradictions. For instance, Belgium has a very positive price level of Skoda parts but although the points reached in EC5 seem quite positive as well, they only reached the 2. position in this benchmarking. Germany is in a similar position - mark 8.1 but still only position 11 in the German market. On the other hand, Spain is according to our analysis quite "expensive" but although the marks appear negative (6.8), Skoda reached the 5. position in the Spanish market, which is the highest ranking of the countries included in this Price Harmonization. Only for Italy and Hungary, the results are corresponding with each other.

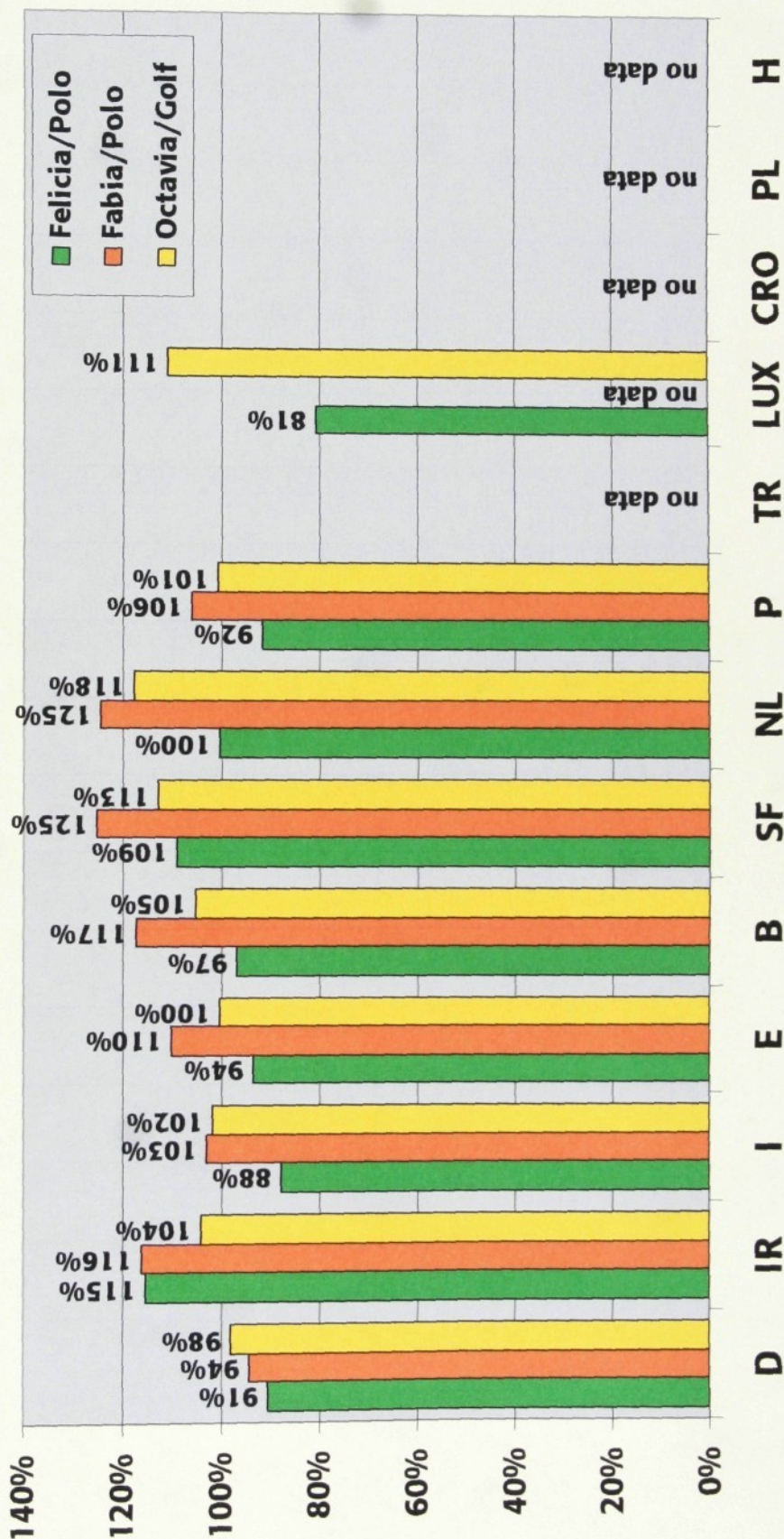
These differences can be explained by:

- the fact that in the Fairness of Fee for Service Work, there is, apart from the parts, also included the labour cost of the dealership, so the evaluation consists of two parameters, not only parts but also the service.
- country specifics, different customer requirements and experience.



Shopping Basket – Parts Price Comparison

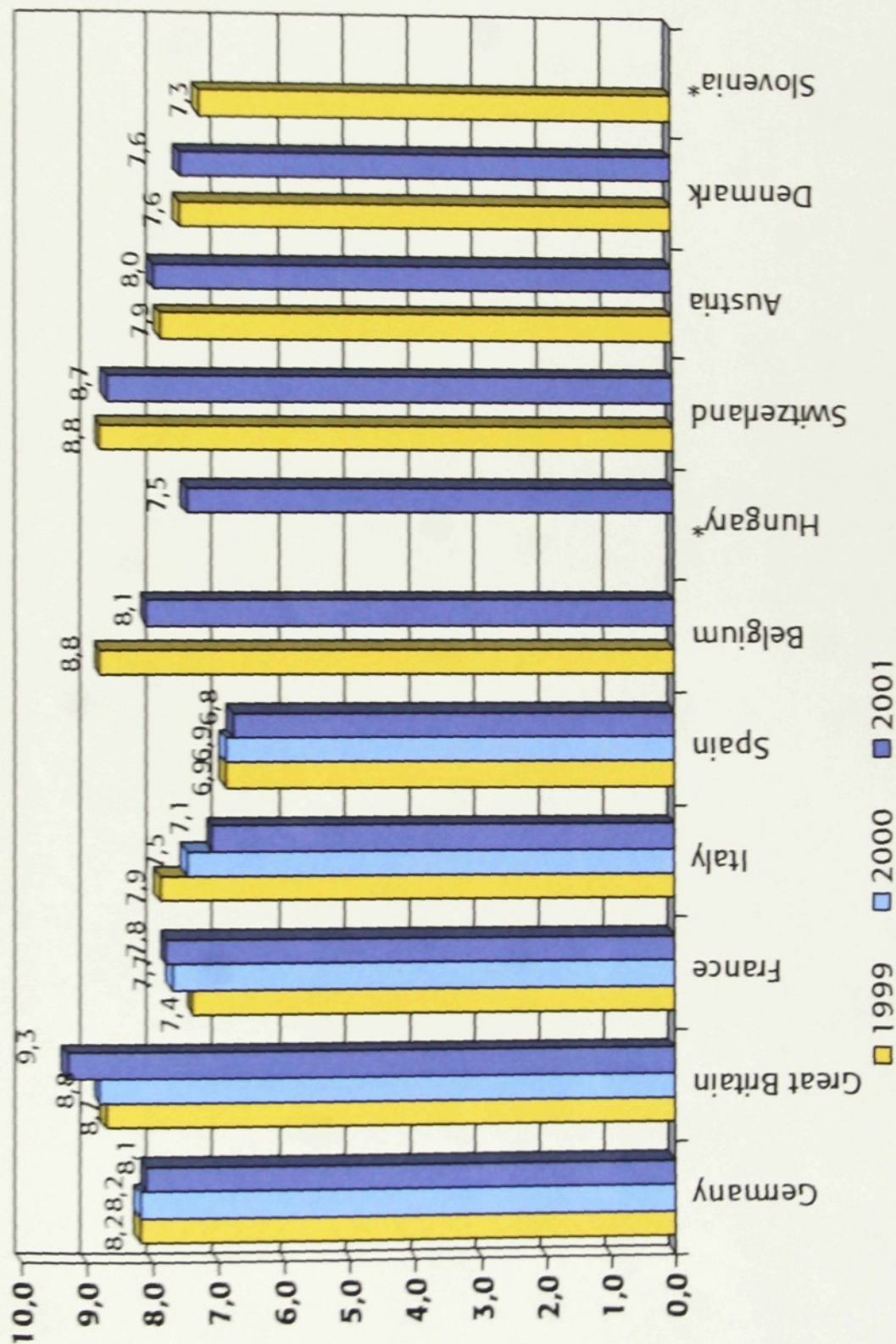
Škoda Felicia / VW Polo (100 %)
Škoda Fabia / VW Polo (100 %)
Škoda Octavia / VW Golf (100 %)



Source: Shopping Basket Parts Price Comparison EUROPE 2000

European Customer Satisfaction

Fairness of Fee for Service Work



European Price Harmonization of Škoda Genuine Parts

Final Summary



The returnability of the requested information from the importers proves that, despite the time and work demandingness of the data collection, they are seriously interested in the price situation of parts in Europe and that they want to stay competitive in the global market. Most of the importers (14 of 22) realized how important the price harmonization is and sent us complete data for the evaluation and the Croatian importer even volunteered to take part in this project, although they originally weren't on the list of selected countries, where the harmonization is necessary.

The price situation in Europe is very various. The most "expensive" countries turned out to be Ireland and Finland, in Platform parts surprisingly also Poland. The problem of the price level in Ireland is already in process of discussions with the Irish importer. Values within the target corridor reached five countries – Germany, Belgium, Turkey, Luxembourg and Croatia.

The most problematic group of parts are the Škoda Exclusive Parts. The reason of the high prices is the fact that in most of the countries, there are multi-brand importers. These importers usually respect the Group Reference Prices of the Platform parts but they compensate their revenues by realizing higher profit on exclusive parts.

This first Evaluation of the European Price Harmonization has shown that harmonizing prices in the European market is more than necessary. The diversity of the results indicates that the prices must be reconciled. This material can serve to spot weaknesses of the individual markets and take necessary measures in price building. We exhort the importers to overtake and use our "Groups of Parts" as a pricing instrument and strive to set their retail prices as close as possible to the Reference price.

This material will further be used together with the DSS, ECS and Shopping Basket Price Comparison as a help for setting targets with importers. European Price Harmonization 2002 will be distributed in January 2002, evaluated and compared with the results of this years evaluation, which will allow us to monitor development of the European prices and improvements towards the target corridor.

Data collecting for Europe—Price harmonization of Škoda Genuine Parts

Country:

Importer:

Time period:

Exchange rate:

EUR

VAT:

Škoda Exclusive Parts (ET)

TG	Number of positions	Share of turnover in %	Retail price Country home currency	Reference Price home currency	C-price Country home currency	landed cost Country home currency	Dealer Netto				Discount Total
							Volume order	Share %	Discount	Rush order	
1											0,0%
2											0,0%
3											0,0%
4											0,0%
5											0,0%
6											0,0%
7											0,0%
8											0,0%
9											0,0%
Total	0	0,0%	0	0	0	0					0,0%

Škoda/VW Platform Parts (PT)

TG	Number of positions	Share of turnover in %	Retail price Country home currency	Reference Price home currency	C-price Country home currency	landed cost Country home currency	Dealer Netto				Discount Total
							Volume order	Share %	Discount	Rush order	
1											0,0%
2											0,0%
3											0,0%
4											0,0%
5											0,0%
6											0,0%
7											0,0%
8											0,0%
9											0,0%
Total	0	0,0%	0	0	0	0					0,0%

Data collecting for Europe—Price harmonization of Škoda Genuine Parts

Country:

Importer:

Time period:

Exchange rate: <> 1EUR

VAT:

Pick-up Parts (BT)

TG	Number of positions	Share of turnover in %	Retail price Country home currency	Reference Price home currency	C-price Country home currency	landed cost Country home currency	Dealer Netto				Discount Total
							Volume order		Rush order		
							Discount	Share %	Discount	Share %	
1											0,0%
2											0,0%
3											0,0%
4											0,0%
5											0,0%
6											0,0%
7											0,0%
8											0,0%
9											0,0%
Total	0	0,0%	0	0	0	0					0,0%

Total

TG	Number of positions	Share of turnover in %	Retail price Country home currency	Reference Price home currency	C-price Country home currency	landed cost Country home currency	Dealer Netto				Discount Total
							Volume order		Rush order		
							Discount	Share %	Discount	Share %	
1	0		0	0	0	0					
2	0		0	0	0	0					
3	0		0	0	0	0					
4	0		0	0	0	0					
5	0		0	0	0	0					
6	0		0	0	0	0					
7	0		0	0	0	0					
8	0		0	0	0	0					
9	0		0	0	0	0					
Total	0	0,0%	0	0	0	0					

Data collecting for Europe – Price harmonization of Škoda Genuine Parts



Country: Importer: Time period: Exchange rate: 5 6 VAT:

Škoda Exclusive Parts (ET)

TG	Number of positions (1)	Share of turnover in %	Retail price Country home currency	Reference Price home currency	C-Price Country home currency	landed cost Country home currency	Dealer Netto		
							6 time ord (7)	6 in order (7)	Discount Share %
1									Discount Total
2									0,0%
3									0,0%
4									0,0%
5									0,0%
6									0,0%
7									0,0%
8									0,0%
Total	0	0,0%	0	0	0	0			0,0%

• fields fill in a) in home currency b) without VAT c) with data from a period of 12 months (01/01 – 12/01)

• Selection of data according to symbol (see field „CEPS“ in price list): exclusive parts (ET), platform parts (PT), Pickup parts (BT)

- 1 Number of positions (part numbers) in the particular TG
- 2 Reference price (see field „REFERPREIS“ in price list)
- 3 C-price (cost price – see field „PREIS“ in price list)
- 4 C-price plus landed cost
- 5 Exchange rate: X units in home currency = 1 EUR
- 6 Dealer discount rates assorted according to the type of order and TG
- 7 Volume (rush) orders' share of turnover within the group of parts (TG)
- 8 VAT rate in your country

Manual for data collecting for Europe – Price harmonization of Škoda Genuine Parts

1. Fill in the head cells:

“Country” – Fill in the name of your country

“Importer” – Fill in your company name

“Time period” – Fill in the time period from which the data have been collected
(01/01 – 12/01)

“Exchange rate” – Fill in the real exchange rate of your home currency and EURO

(X units in home currency = 1 EUR)

“VAT” – Fill in the VAT rate in your country in %

2. Count the turnover in pcs. for the time period 01/01 – 12/01 for every part number.

3. Assort the part numbers according to **symbol** (see Field “CEPS” in the price list) into Škoda Exclusiv Parts (ET), Platform Parts (PT) and Pick-up Parts (BT)

Manual for data collecting for Europe – Price harmonization of Škoda Genuine Parts

For each group (ET, PT and BT) do following:

4. Assort the parts into 8 groups according to **groups of parts** (see field „TG“ in the price list)
5. Count number of positions (part numbers) in each group **TG** and fill the data in the column **“Number of positions”**.
6. Multiply the turnovers in each TG by the real **retail price** (price for customers) in your currency and fill this data in the column **„Retail Price”**
7. Multiply the turnovers in each TG by **Reference Preis** (see field **„REFERPREIS”** in the price list), multiply by the **Exchange rate** and fill this data in the column **„Reference Price”**
8. Multiply the turnovers in each **TG** by **C-Preis** (see field **„PREIS”** in the price list), convert the invoicing currency into your home currency (if it is not the same) and fill this data in the column **„C-Price”**
9. Set your **landed cost** and add up the **landed cost** and the entry in the column **„C-Price”** and fill this data in the column **„landed cost”**.
10. Assort the turnovers according to the **type of order** (volume x rush order)
11. In the columns **„Discount”** fill in the dealer discount rates in % for each group and type of order.
12. Count the volume and rush orders' share on the column **C-price** and fill this data in columns **„Share %”**
(Notice: **„Share %”** for volume o. + **„Share %”** for rush o. = 100 %)



ŠKODA AUTO

