



Cenová harmonizace ve společnosti Škoda Auto a.s.

Bakalářská práce

Studijní program:

B6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor:

Manažerská informatika

Autor práce:

Jan Vlasák

Vedoucí práce:

Ing. Petr Weinlich, Ph.D.

Katedra informatiky





Zadání bakalářské práce

Cenová harmonizace ve společnosti Škoda Auto a.s.

Jméno a příjmení: Jan Vlasák
Osobní číslo: E17000026
Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Manažerská informatika
Zadávací katedra: Katedra informatiky
Akademický rok: 2019/2020

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení role ceny v marketingovém mixu
2. Legislativa EU v rámci cenové harmonizace
3. Cenový benchmarking – analýza cen jednotlivých modelů v jednotlivých zemích pomocí JATO databáze
4. Vyhodnocení výsledků analýzy a její praktický dopad
5. Zhodnocení a doporučení

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic marketing management*. Eighth edition. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant – Ing. Jaroslav Holubec

Vedoucí práce:

Ing. Petr Weinlich, Ph.D.
Katedra informatiky

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

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

L.S.

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

16. července 2020

Jan Vlasák

Anotace

Bakalářská práce se zabývá cenovou harmonizací a problematikou s ní související ve společnosti Škoda Auto a.s. V teoretické rovině je definován marketingový mix, jehož je cena součástí. Dále jsou uvedeny cenové strategie a metody, které se v praxi často aplikují. Druhá část teorie se věnuje blokové výjimce, jež je součástí soutěžního práva Evropské unie a řeší mimo jiné právní rámec odbytových řetězců v automobilovém průmyslu.

Praktická část práce popisuje cenotvorbu ve společnosti Škoda Auto a.s. Jsou zde vyčteny pojmy jako cenový benchmarking a cenový index, které s analýzou konkurence souvisí. Následně je charakterizován proces zvaný jako cenová harmonizace, její problematika a faktory ovlivňující cenu v automobilovém průmyslu. Poslední částí práce je samotná analýza současného stavu cen nových automobilů napříč státy Evropské unie. Analýza je vyhodnocena zejména z pohledu zákazníka. V závěru práce se objevuje návrh k řešení problematiky pro stranu výrobce, konkrétně Škoda Auto a.s.

Klíčová slova

Analýza konkurence, automobilový průmysl, automobilový trh, benchmarking, bloková výjimka, cenotvorba, cenová harmonizace, cenová politika, cenová strategie, cenový benchmarking, cenový index, dovoz auta, konkurenční koš, Škoda Auto, vertikální dohody

Annotation

Price harmonization at the company Škoda Auto a.s.

The bachelor thesis deals with price harmonization and its issues at the company Škoda Auto a.s. The marketing mix is defined at the theoretical level as well as price, which is one of the marketing mix's elements. Pricing strategies and methods that are often applied in the practice are stated next. The second theoretical part of the bachelor thesis is dedicated to a block exemption, which is part of the European Union's competition law. The block exemption, among other things, deals with the legal framework of distribution channels in the automotive industry.

The practical part of the thesis describes pricing in the company Škoda Auto a.s. There are listed terms such as price benchmarking and price index, which are related to the competition analysis. Subsequently, the process called price harmonization is characterized as well as its problems and factors that influence the price in the automotive industry. The analysis of the current state of new car prices across the European Union is the last part of the thesis. The analysis is evaluated mainly from the customer's point of view. In the conclusion of the thesis, there is a proposal for the manufacturer, namely Škoda Auto a.s., how to solve the price harmonization's issues.

Keywords

Competition analysis, automotive industry, automotive market, benchmarking, block exemption, pricing, price harmonization, pricing policy, pricing strategy, price benchmarking, price index, car import, competitive basket, Škoda Auto, vertical agreements

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Jaroslavu Holubcovi a kolegům ve Škoda Auto a.s. z oddělení „Strategie cen“ za ochotu a odbornou pomoc při vypracovávání této bakalářské práce a za poskytnutí veškerých potřebných informací. Celému oddělení děkuji za příjemné a přátelské prostředí, ve kterém jsem získal cenné zkušenosti a mohl jsem zde psaní práce realizovat.

Jmenovitě bych chtěl poděkovat Ing. Stanislavu Šedivci, mému garantovi, který mi dal onu příležitost vykonat roční řízenou praxi na tomto oddělení a pomohl mi se začleněním se do chodu společnosti. Velké díky kolegovi Ing. Janu Benešovi, který se mnou spolupracoval na dílčích částech jednotlivých analýz a velmi si cením jeho rad a doporučení.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Petru Weinlichovi, Ph.D. za metodické vedení při tvorbě této práce. Děkuji mu za věcné rady a připomínky, které daly mému psaní určitý směr a charakter.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat svým přátelům a rodině, kteří mě po celou dobu psaní práce motivovali a podporovali.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratk a symbolů	15
1 Úvod	16
2 Cena a její role v marketingovém mixu	18
2.1 Marketingový mix.....	18
2.1.1 Cena.....	19
2.2 Proces stanovení ceny.....	20
2.2.1 Stanovení cílů cenové politiky	20
2.2.2 Odhad poptávky a cenová elasticita.	22
2.2.3 Odhad nákladů	26
2.2.4 Analýza konkurence	28
2.2.5 Výběr metody tvorby cen.....	28
2.2.6 Stanovení konečné ceny.....	30
3 Legislativa EU v rámci cenové harmonizace.....	31
3.1 Bloková výjimka.....	31
3.1.1 Vznik první blokové výjimky pro automobilový průmysl	32
3.1.2 Druhá bloková výjimka č. 1475/95.....	32
3.1.3 Bloková výjimka č. 1400/2002	33
3.1.4 Aktuálně platná nařízení č. 461/2010 a č. 330/2010	35
3.1.5 Cíle blokové výjimky a soutěžního práva	36
3.2 Report cen	36
4 Cenotvorba ve Škoda Auto a.s.	38
4.1 Společnost Škoda Auto a.s.	38
4.1.1 Historie a současnost společnosti	38
4.1.2 Organizační struktura	41
4.2 Oddělení „Strategie cen“	43
4.3 Cenový benchmarking.....	44
4.3.1 Cenový index	44
4.3.2 Konkurenční koš	45
4.3.3 Očišťovací hodnoty.....	46
4.3.4 Zdroje dat pro benchmarking.....	46
4.3.5 Tvorba cenového indexu	48
4.4 Cenová harmonizace	54

4.4.1	Faktory ovlivňující konečnou cenu	55
5	Analýza cen automobilů napříč státy EU	59
5.1	Analýza mimořádných výbav	59
5.2	Ceny modelů Škoda Fabia a Škoda Superb	63
5.2.1	Shrnutí a zhodnocení analýzy	66
6	Závěr	70
	Seznam použité literatury	72
	Seznam citací	72
	Seznam bibliografie	74

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Marketingové mixy „4P“ a „4C“	19
Obrázek 2 – Křivka poptávky.....	22
Obrázek 3 – Varianty cenové elasticity poptávky	24
Obrázek 4 – Křivka nákladů	27
Obrázek 5 – Příklad reportu, ceny modelů značky Alfa Romeo v zemích eurozóny v roce 2005	37
Obrázek 6 – Nová Škoda Octavia, 4. generace.....	40
Obrázek 7 – Organizační struktura oblasti „Řízení prodeje“	42
Obrázek 8 – Příklad JATO analýzy, prodeje hatchback modelů dle trhů a značek v roce 2019	47
Obrázek 9 – Porovnání výbavových stupňů Ambition a Style u modelové řady Škoda Scala.....	51
Obrázek 10 – Ceny pohonných hmot v ČR od roku 2006 do roku 2020	58
Obrázek 11 – Příklad mimořádných výbav modelové řady Škoda Karoq.....	60
Obrázek 12 – Analýza mimořádných výbav modelové řady Škoda Fabia	61
Obrázek 13 – Analýza mimořádných výbav modelové řady Škoda Superb	62

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Prodeje vozů značky Škoda za posledních 10 let	40
Tabulka 2 – Výčet modelů pro konkurenční koš na základě technických parametrů	45
Tabulka 3 – Základní výbavové stupně automobilových výrobců na evropských trzích	50
Tabulka 4 – Simplifikovaná podoba cenového indexu s orientačními daty	52
Tabulka 5 – Měnové kurzy při analýze mimořádných výbav	60
Tabulka 6 – Ceny modelu Fabia 1,0/70kW TSI Ambition napříč státy EU	64
Tabulka 7 – Ceny modelu Superb 2,0/110kW TDI DSG Ambition napříč státy EU	65
Tabulka 8 – Fabia 1,0/70kW TSI Ambition, nejlevnější země	66
Tabulka 9 – Fabia 1,0/70kW TSI Ambition, nejdražší země	66
Tabulka 10 – Superb 2,0/110kW TDI DSG Ambition, nejlevnější země	67
Tabulka 11 – Superb 2,0/110kW TDI DSG Ambition, nejdražší země	67

Seznam zkratek a symbolů

CNG	Stlačený zemní plyn
CO ₂	Oxid uhličitý
ČR	Česká republika
DKK	Dánská koruna
DPH	Daň z přidané hodnoty
DSG	Automatická převodovka DSG (Direct Shift Gearbox)
EU	Evropská unie
€	Měna euro
HUF	Maďarský forint
Kč	Česká koruna
Komise	Evropská komise
kW	Kilowatt
L&K	Laurin a Klement
MPV	Víceúčelový vůz (Multi Purpose Vehicle)
PLN	Polský zlotý
SEK	Švédská koruna
SUV	Sportovně užitkový vůz (Sport Utility Vehicle)
ŠA	Škoda Auto
TDI	Turbo diesel (nafta)
TSI	Turbo benzín
VW	Volkswagen

1 Úvod

Automobil je s vysokou pravděpodobností druhé nejkomplexnější spotřební zboží a zároveň druhá nejdražší koupě (po bydlení), kterou mnoho spotřebitelů kdy učiní. Při koupi nového vozidla rozhoduje řada faktorů objektivních, jako je kategorie vozu, jeho vzhled, velikost a výbava, druh motoru, bezpečnost a komfort vozidla a také subjektivních, jako je rozpočet, osobní preference, účel použití a další.

S těmito faktory úzce souvisí poměr cena / výkon. Ve výsledku zákaznicko rozhodování ovlivňují především, jak zmíněno, jeho finanční prostředky a po vybrání konkrétního modelu se nabízí otázka, zda se zákazníkovi nevyplatí dovoz nového auta ze zahraničí, kde se stejný model auta může objevovat levněji a možná i s lepší výbavou nebo případně koupě ojetého automobilu nebo dokonce volba alternativních řešení jako je např. veřejná doprava, sdílená mobilita a řada jiných.

Složitost a rozmanitost automobilového průmyslu má za následek nerovnost cen, která se stává příčinou paralelních obchodů, jinak nazývaných jako individuální dovozy. Jedná se nejčastěji o import automobilu z levnější země do země drahé, popřípadě fakt, že se toužený model nebo jeho specifikace v dané zemi neprodává. Jisté firmy fungující jako zprostředkovatelé se mimo jiné tímto businessem živí, pro zákazníka to znamená ušetření značné částky peněz.

Automobilové společnosti včetně Škoda Auto a.s. se touto záležitostí zabírají a řeší ji procesem zvaným jako cenová harmonizace. Autor se v bakalářské práci zabývá výše uvedenou problematikou cenové harmonizace a zpracovává ji ve formě analýzy současného stavu cen modelů značky Škoda Auto na nejvíce odbytových trzích členských států Evropské unie.

V teoretické části je potřeba charakterizovat marketingový mix, jehož je cena součástí, popsat cenu a proces jejího stanovení, uvést metody cenové strategie. Druhá část teorie se věnuje tzv. blokové výjimce, která řeší mj. právní rámec odbytových řetězců v automobilovém průmyslu a podmínky některých omezení (jednou z těchto podmínek je obecný požadavek odstraňování nejrozdílnějších nerovností trhů, například v cenové oblasti projevující se formou cenových diferenciálů mezi zeměmi).

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na tvorbu cen ve společnosti Škoda Auto, která je stručně popsána včetně historie a organizační struktury společnosti. Následuje popis činností a souvisejících elementů, které ve Škoda Auto provádí oddělení „Strategie cen“. Oddělení zodpovídá za cenotvorbu, jejíž součástí představují mj. procesy jako cenový benchmarking a cenová harmonizace.

Poslední kapitolou praktické části je samotná analýza cen modelů z řad Škoda Fabia a Škoda Superb napříč danými členskými státy EU. Výsledky této analýzy jsou vyhodnoceny z pohledu zákazníka. Doporučení k řešení problematiky z pohledu výrobce (Škoda Auto) je zmíněno v závěru práce.

2 Cena a její role v marketingovém mixu

Kapitola „Cena a její role v marketingovém mixu“ definuje marketingový mix jako celek a v rámci tématu bakalářské práce se podrobněji zabývá jedním z prvků marketingového mixu, kterým je cena. V kapitole je popsán proces stanovení ceny, od cílů cenové politiky přes elasticitu poptávky po výběr metody cenotvorby, na základě literárních publikací od Philipa Kotlera a dalších autorů.

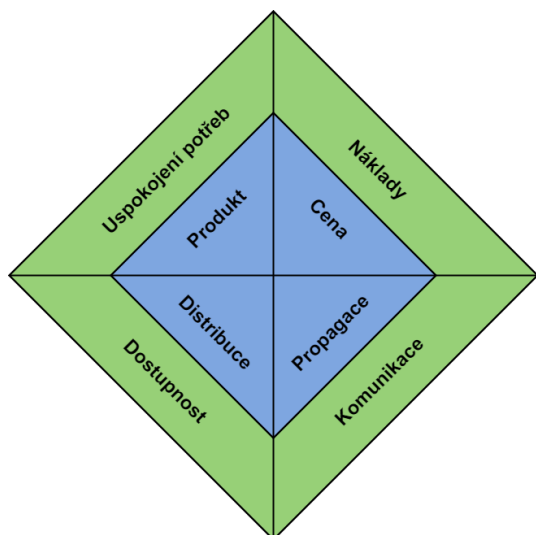
2.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor čtyř základních nástrojů marketingu, který společnost používá při tvorbě marketingové strategie k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. Tento soubor je často označován jako „4P“ podle počátečních písmen anglického pojmenování jednotlivých nástrojů – Product (Produkt), Price (Cena), Promotion (Propagace), Place (Distribuce). (Karlíček, 2018)

Při sestavování marketingového mixu je vždy nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých prvků. Úspěch na trhu totiž závisí na jejich správném poměru s ohledem na cílový segment zákazníků. Jediná nevhodně nastavená složka této čtveřice může vážně ohrozit či zcela zhatit i velmi dobře připravenou nabídku a naopak, jeden prvek mixu, i když vynikající, nemůže spasit špatně zvolený zbytek marketingového mixu.

Firma bude např. vyrábět velice kvalitní produkt, pokud ovšem zvolí špatnou výši ceny / neadekvátní distribuční kanály / nevhodný způsob propagace nebo jakoukoli kombinaci zmíněných možností, pak bude produkt špatně dostupný, bude brán jako podřadný anebo o něm cílený zákazník nebude mít povědomí. Tyto skutečnosti výrazně ovlivní objem prodeje a image firmy, pro kterou to může mít fatální následky.

V kontrastu se „4P“ existuje marketingový mix „4C“, který doplňuje „4P“ a prezentuje pohled zákazníka – Customer solution / satisfaction (Uspokojení potřeb), Costs (Náklady), Communication (Komunikace), Convenience (Dostupnost). (Karlíček, 2018; Managementmania, 2019)



Obrázek 1 – Marketingové mixy „4P“ a „4C“

Zdroj: Karlíček (2018, s. 152).

2.1.1 Cena

„Cena je to, co zaplatíš. Hodnota je to, co dostaneš.“ – citát Warrena Buffeta, amerického investora a filantropa; překlad autora práce, převzato z Cherneva (2014, s. 129).

Cena je částka účtovaná jako protihodnota za nabízený produkt nebo poskytovanou službu a charakterizuje se jako jediný prvek marketingového mixu, který společnosti generuje příjem. Všechny ostatní nástroje marketingového mixu, tedy produkt, distribuce a propagace, jsou spojeny výhradně s náklady. Cena v této čtveřici vyniká mimořádnou flexibilitou, může být poměrně rychle změněna na rozdíl od samotného produktu nebo distribučních kanálů. (Kotler a Armstrong, 2016)

Přestože cena ztělesňuje klíčový prostředek k dosažení prosperity společnosti a její správné stanovení je jedním z nejdůležitějších a nejzásadnějších kroků manažerského rozhodování, mnoho firem tento krok podceňuje, přesouvá pozornost k jiným nástrojům marketingového mixu nebo výši ceny neharmonizuje s ostatními prvky marketingového mixu. (Kotler a Armstrong, 2016)

Foret (2011, s. 111) tvrdí, že *„Cenová politika se v praxi nerealizuje dobře především proto, že správné stanovení ceny znamená spojit racionální kalkul s uměním odhadnout budoucí reakci zákazníků i konkurence. Při tvorbě cen se chybí především v tom, že podnik až příliš úzkostlivě sleduje pouze své výrobní a provozní náklady, a naopak nereaguje dostatečně*

pružně a včas na změny, k nimž na trhu dochází. Je to dáno tím, že daleko snáz jsme schopni spočítat náklady než reakci trhu.“

Cenotvorba nese svá rizika, ale v případě správného uchopení, vhodně stanovená, malá procentuální změna ceny může mít důsledek několikaprocentní nárůst zisku. (Kotler a Armstrong, 2016)

2.2 Proces stanovení ceny

Firma musí stanovit cenu při zavádění nového produktu, při změně distribučních kanálů nebo při vstupu na nový trh. Podle Kotlera et al. (2016) existuje šest základních fází procesu stanovení ceny:

- 1. Stanovení cílů cenové politiky.**
- 2. Odhad poptávky a cenová elasticita.**
- 3. Odhad nákladů.**
- 4. Analýza konkurence.**
- 5. Výběr metody tvorby cen.**
- 6. Stanovení konečné ceny.**

2.2.1 Stanovení cílů cenové politiky

Firma musí nejprve rozhodnout, čeho chce s daným výrobkem dosáhnout. Jasná vize firmy a jednoznačně stanovené cíle velmi usnadní proceduru stanovení konečné ceny. Firmě se dle názoru Kotlera et al. (2016) nabízí sledovat následující cíle:

- **Přežití.**
- **Maximalizace zisku.**
- **Maximalizace podílu na trhu.**
- **Maximalizace využití trhu.**
- **Vedoucí postavení v kvalitě produktu.**

Jestliže firmu trápí přebytek kapacity, silná konkurence nebo změny zákaznických přání, pak se jejím cílem stává **přežití**. Dokud firma pokrývá své průměrné variabilní náklady, pak na trhu setrvává. Z dlouhodobého hlediska ovšem firma musí cíl přežití přehodnotit na jiný cíl cenové politiky, jinak se zániku nevyhne. (Kotler et al., 2016)

Mnoho firem se snaží o stanovení takové ceny, která **maximalizuje zisk**. Firma odhadne poptávku a náklady spojené s alternativními cenami a zvolí takovou cenu, která přinese nejvyšší rozdíl mezi realizovanými příjmy a náklady. Firma se může snažit vytěžít z této situace nejvíc, přestože z dlouhodobého hlediska hrozí nebezpečí zanedbání ostatních prvků marketingového mixu, zaostávání za konkurencí nebo ke změně legislativy. (Kotler et al., 2016)

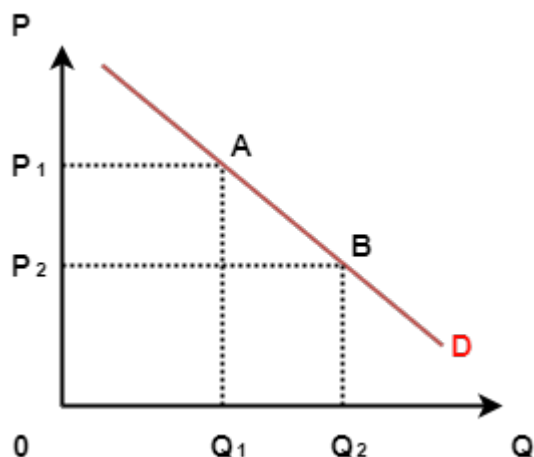
Maximalizace podílu na trhu probíhá tak, že firma stanoví nízkou cenu produktu, která přiláká více zákazníků, zvýší se objem prodeje a firma dosahuje většího tržního podílu. Pokud jsou zákazníci s firmou spokojeni, pak firma v dlouhodobém hledisku získá dominantní pozici na trhu. Podnik si tím pádem díky většímu rozsahu produkce může do určité míry dovolit snižovat cenu produktu. Nízká cena odradí existující a případně potenciální konkurenci. Získané postavení na trhu přinese při správně stanoveném marketingovém mixu dlouhodobou ziskovost a prvotní prostředky představující ztrátu se podniku vrátí. Tato taktika se nazývá **cenová penetrace trhu** a prosazuje se v počáteční fázi životního cyklu produktu na trhu, který je velice citlivý na ceny a nízké ceny stimulují další růst trhu. (Kotler et al., 2016)

Firmy přicházející s revolučním výrobkem nebo technologickou inovací, dávají přednost stanovení záměrně vysokých cen, tato taktika se nazývá jako strategie **sbírání smetany**. S příchodem konkurence firma postupně snižuje cenu, aby byla zajímavá pro další segment trhu a takto postupuje dále – dochází k **maximalizaci využití trhu**. Strategie sbírání smetany má smysl, pokud jsou zákazníci ochotni zaplatit vysokou cenu k získání exkluzivního výrobku, pokud vysoká cena nepřiláká mnoho konkurentů a pokud vysoká cena podporuje image firmy s kvalitním zbožím. (Kotler et al., 2016)

Firma může usilovat o vybudování značky, která nabízí kvalitní luxusní zboží. Tím chce nabýt **vedoucího postavení v kvalitě produktu** na trhu. Zboží spadá pod dražší cenovou kategorii a tomu by úměrně měla odpovídat vyšší kvalita zboží. U špičkové kvality se totiž předpokládá výroba s využitím lepších materiálů a technologií. Cena se v tomto případě stává hlavním indikátorem úrovně kvality. (Kotler et al., 2016)

2.2.2 Odhad poptávky a cenová elasticita.

Množství prodaných kusů komodity závisí na výši její ceny. Ve většině případů platí, že s klesající cenou budou spotřebitelé nakupovat větší množství a naopak. Tuto nepřímou úměru mezi cenou a prodaným množstvím popisuje poptávková funkce.



Obrázek 2 – Křivka poptávky

Zdroj: Mankiw (2012, s. 68).

Grafickým výstupem poptávkové funkce je výše zobrazená poptávková křivka, kde na svislé ose je proměnná cena, značená písmenem P (Price), na vodorovné ose je proměnná poptávané množství, značená písmenem Q (Quantity). Na obrázku číslo 2 lze prokázat nepřímou úměru, že poklesem ceny z P_1 na P_2 roste poptávané množství z Q_1 na Q_2 . Dvojice P a Q tvoří průsečíky např. body A a B . Spojnice těchto a nespočet dalších bodů tvoří výslednou poptávku, značenou písmenem D (Demand).

Na základě poptávkové funkce, popřípadě poptávkové křivky může firma odhadnout počet prodaných kusů při různých cenách. Firma při odhadování poptávky využívá průzkumy či statistické údaje z minulých období. Otázkou zůstává, jak budou reagovat poptávající. Zákazníci jsou na výši ceny různě citliví, ovlivňuje je řada faktorů, na které je potřeba brát zřetel – jedinečnost výrobku, existence substitutů, složitý výběr mezi konkurenty, podíl výrobku na celkových výdajích, míra užítu, kvalita produktu, skladovatelnost produktu, další náklady spojené s nákupem (čas, doprava), návratnost investice atp. (Kotler et al., 2016)

Tato citlivost zákazníků, pružnost poptávky v reakci na změnu ceny se označuje jako cenová elasticita poptávky. **Cenová elasticita poptávky** vyjadřuje procentuální změnu poptávaného množství v závislosti na procentuální změnu ceny.

Elasticita se vypočítává pomocí následujících vzorců:

a) Obecně:

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\text{Procentuální změna poptávaného množství}}{\text{Procentuální změna ceny}} \quad (1).$$

b) Obecně, matematicky:

$$E_D = - \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P} = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} : \frac{P_2 - P_1}{P_1} \quad (2).$$

c) Přesněji:

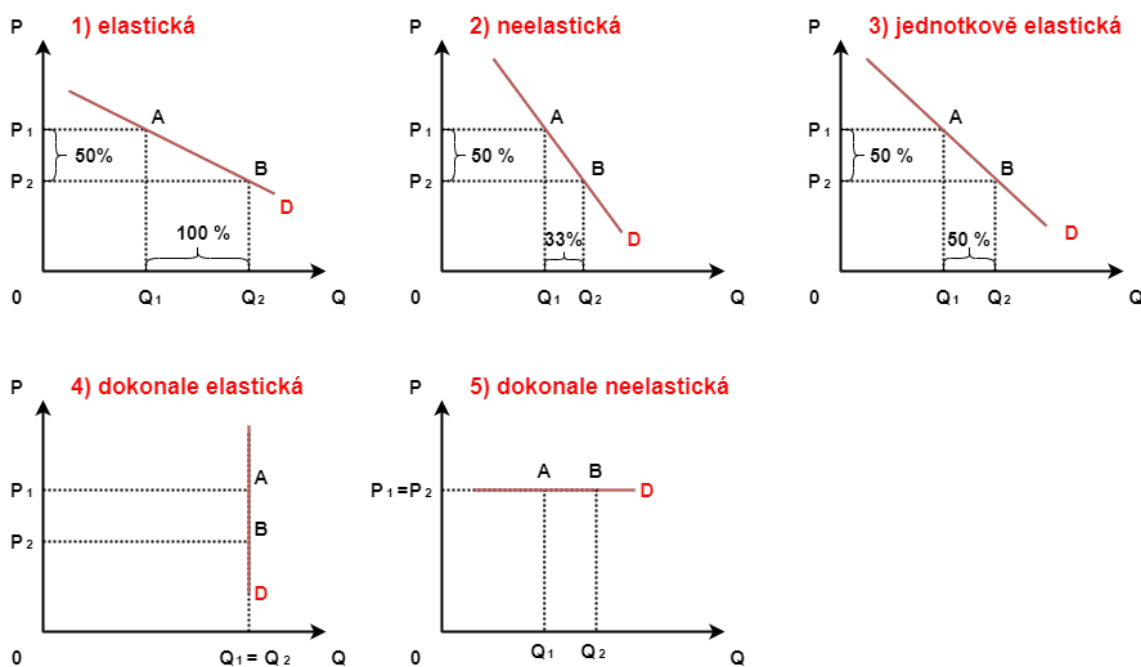
$$E_D = - \frac{\frac{Q_2 - Q_1}{Q_2 + Q_1}}{2} : \frac{\frac{P_2 - P_1}{P_2 + P_1}}{2} = - \frac{Q_2 - Q_1}{Q_2 + Q_1} : \frac{P_2 - P_1}{P_2 + P_1} \quad (3).$$

, kde ve vzorcích (2) a (3) písmeno P představuje cenu a písmeno Q představuje poptávané množství. P_1 s Q_1 představují původní cenu a původní poptávané množství, P_2 s Q_2 představují novou cenu a nové poptávané množství. (Mankiw, 2012)

Elasticita v jednom konkrétním bodě se počítá pomocí parciální derivace.

Existuje celkem pět variant cenové elasticity poptávky:

- 1) Elastická poptávka nastane, jestliže 1% změna ceny vyvolá větší než 1% změnu poptávaného množství. $E_D > 1$.
- 2) Neelastická poptávka nastane, jestliže 1% změna ceny vyvolá menší než 1% změnu poptávaného množství. $E_D < 1$.
- 3) Jednotkově elastická poptávka nastane, jestliže 1% změna ceny vyvolá právě 1% změnu poptávaného množství. $E_D = 1$.
- 4) Dokonale elastická poptávka nastane, jestliže 1% změna ceny vyvolá nekonečně velkou změnu poptávaného množství. $E_D = \infty$.
- 5) Dokonale neelastická poptávka nastane, jestliže 1% změna ceny nevyvolá žádnou změnu poptávaného množství. $E_D = 0$.



Obrázek 3 – Varianty cenové elasticity poptávky

Zdroj: Mankiw (2012, s. 93).

Z výše uvedených vzorců a grafů je patrné, že sklon křivky poptávky a elasticita nejsou shodné. Sklon křivky poptávky závisí na absolutní změně poptávaného množství a ceny, zatímco elasticita na změnách procentuálních. Navíc v různých bodech křivky poptávky se elasticita různí.

Při snižování ceny produktu, který byl pro většinu zákazníků cenově nevýhodný či nedostupný, dochází ke zvýšení poptávaného množství, poptávka se stane cenově elastickou a firmě tudíž vzroste celkový příjem. U produktu s již nízkou cenou má další snižování ceny za následek menší procentuální zvýšení poptávaného množství a celkový příjem firmy bude dále klesat, protože většina poptávky je produktem již nasycena. (Mankiw, 2012)

Mnoho faktorů, ať už psychologických, sociálních nebo ekonomických, působí na zákaznicko chování a jeho preference. Mankiw (2012) tvrdí, že přestože neexistuje univerzální způsob, jak vyčíst nejdůležitější vlivy cenové elasticity, je možné konstatovat několik okolností ji ovlivňujících:

a) Možnost náhrady.

Výrobky, které jsou nahraditelné řadou alternativ, mají poptávku elastickou, protože zvýšení ceny zapůsobí na zákazníka tak, že si vybere substitut. Snížení ceny naopak bude představovat vysoký růst poptávaného množství daného výrobku a neochotu koupit si konkurenční zboží. (Mankiw, 2012)

Též záleží na definování hranic trhu. Na trhu dopravních prostředků má automobil neelastickou poptávku, protože motorka nebo loď není považována za skutečný a blízký substitut. Jestliže se konkretizuje trh pouze na automobily, tak elasticita vozů je pružnější, protože existuje více substitutů, zákazník nahradí SUV rodinným vozem s karoserií kombi. Ještě konkrétnější trh by byl trh pouze SUV segmentu.

b) Míra potřeby.

Komodita nezbytná pro život má tendenci mít neelastickou poptávku, zatímco luxusní produkce má tendenci mít poptávku elastickou. Při zvýšení ceny zboží nezbytného pro život spotřebitel omezí množství nebo bude nakupovat méně často, avšak produkt si stejně koupí a poptávané množství neklesá příliš. Zatímco poptávka u luxusní produkce bude při zvýšení ceny rapidně klesat, protože se zákazník bez ní obejde, ovšem i zde existují výjimky. Nicméně je velmi individuální, co je nezbytné pro život a co je luxusní produkce. Pro někoho určité zboží nebo služba představující koníček či uspokojení potřeby znamená mnohem více než např. potrava a zdraví. (Mankiw, 2012)

c) Čas.

Elasticita poptávky se mění časem. V krátkém časovém období bude procentuální reakce poptávaného množství na procentuální změnu ceny velmi malá, protože spotřebitel nemá možnost vhodně reagovat na změnu. Pokud se z dlouhodobého hlediska cena nevyvíjí tak, jak si zákazník představuje, pak zákazník reaguje na změnu razantněji, hledá výhodnější řešení, a tudíž elasticita poptávky daného produktu bude v dlouhodobém měřítku větší = pružnější. (Mankiw, 2012)

V rámci elasticity poptávky se ještě hovoří o **důchodové** a **křížové** elasticitě poptávky. Obě zmíněné též zaznamenávají chování kupujících. **Důchodová elasticita** popisuje chování kupujícího, pokud dojde ke zvýšení jeho platového ohodnocení. Zvýší-li se důchody, je tendence nekupovat méněcenné zboží, ale luxusnější statky. **Křížová elasticita** vyjadřuje, jak se procentuálně změní poptávané množství statku A při změně ceny statku B. Výsledkem zkoumání je, zda jsou porovnávané statky komplementy (kupují se dohromady) nebo substituty. (Mankiw, 2012)

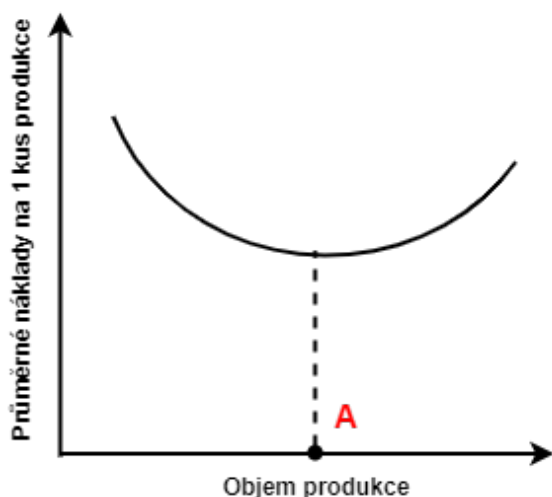
2.2.3 Odhad nákladů

Zatímco poptávka určuje cenový strop, který si firma může u svého produktu dovolit, nabídka určuje spodní hranici ceny. Nabídku ovlivňují náklady spojené s výrobou, distribucí a prodejem produktu. Firma si přeje prodávat produkt za cenu, za kterou pokryje tyto náklady a dosáhne odměny ve formě zisku. (Kotler et al., 2016)

Náklady se v krátkém období dělí na **fixní** a **variabilní**:

- a) **Fixní náklady** jsou náklady, které jsou nezávislé na výši objemu produkce nebo prodeje. Mezi tyto náklady patří např. pronájem budovy, investice do strojů. Musí se hradit každý měsíc bez ohledu na to, kolik výrobků se za daný měsíc vyprodukovalo. V dlouhém období se fixní náklady stávají variabilními.
- b) **Variabilní náklady** se mění v závislosti na výši objemu produkce nebo prodeje. Tyto náklady bývají na každou jednotku produkce stejné. K těmto nákladům patří např. materiál, energie, platy zaměstnanců. Pokud firma nic nevyrobí, variabilní náklady jsou nulové.

Suma fixních a variabilních nákladů představuje celkové náklady. Průměrné náklady jsou náklady na jednotku produkce, vypočítávají se tak, že se celkové náklady dělí počtem vyrobených kusů.



Obrázek 4 – Křivka nákladů

Zdroj: Kotler et al. (2016, s. 603).

Firma při stanovování ceny potřebuje vědět, jak se budou měnit náklady v závislosti na objemu produkce. Toto zaznamenává křivka nákladů ve tvaru U viz. obrázek číslo 4. Při nízké produkci jsou náklady vysoké, protože se fixní náklady nestačí rozložit na více kusů výrobku. Se vzrůstající produkcí se rozkládají fixní náklady, a průměrné náklady klesají až do optimálního bodu – bod A. Poté náklady začínají růst a firma vyrábí neefektivně – dochází k přetěžování strojů a lidského kapitálu. Pro vyšší objem produkce musí firma uvažovat o postavení větších výrobních budov a hal nebo o technologickém rozvoji – lepší stroje, lepší pracovní postupy. (Kotler et al., 2016)

Pokud dlouhodobě bude podnik a jeho zaměstnanci disponovat dostatečnými zkušenostmi, které představují nižší jednotkové náklady, než má konkurence, poté se může pokusit o vytlačení konkurentů cenou výrobku. Tato strategie přináší svá rizika, že značka ztratí pověst o kvalitním produktu a vhodná reakce konkurenta může představovat drtivou ránu pro podnik. (Kotler et al., 2016)

Škoda Auto prodává své vozy v segmentech s vysokou mírou konkurence a vytlačení ostatních značek tímto způsobem je zcela nevýhodné a pravděpodobně ani neuskutečnitelné.

Kotler et al. (2016) popisuje ještě jeden způsob, jakým se firma snaží o snižování nákladů. Podnik provede průzkum trhu a poté provede rozbor cen konkurence. Na základě získaných informací následně stanoví cenu vlastního produktu, včetně předpokládaného zisku a zbude veličina cílových nákladů, kterých chce podnik dosáhnout. Podnik zkoumá jednotlivé složky nákladů a hledá možnosti, kterými by dosáhl cílového stavu.

2.2.4 Analýza konkurence

Posledním důležitým krokem před samotným stanovením ceny, po zjištění poptávky a odhadu nákladů, je analýza konkurence, jak uvádí Kotler s Armstrongem (2016) a Chernev (2014).

Firma by si měla stanovit svojí pozici na trhu a určit, které ostatní společnosti jsou či nejsou přímými konkurenty. Následně by danou konkurenci měla důkladně zanalyzovat – posoudit cenu, vlastnosti a kvalitu jejího zboží a pokusit se odhadnout náklady spojené s výrobou, distribucí a propagací zboží. Získané informace se mohou použít jako základní stavební kámen při stanovování ceny vlastního zboží – vhodným přístupem je zjištění vnímání výše uvedených faktorů potenciálním zákazníkem. (Chernev, 2014)

Cena zboží by se měla podobat konkurenci. V případě vyšší kvality může firma stanovit cenu vyšší, jestliže naopak nějaké příslušenství nebo vlastnost oproti konkurenci chybí, měla by se hodnota rozdílného prvku na finální ceně projevit.

Analýza konkurence se provádí řadou způsobů, např. získáním ceníků konkurence, srovnáním produktů formou dotazování zákazníků nebo pořízením konkurenčního produktu, který projde technologickou a ekonomickou analýzou zkušených pracovníků firmy. Jedním z hlavních nástrojů, které automobilové společnosti včetně **Škoda Auto** využívají k porovnávání s konkurenty, je tzv. cenový index, který je výstupem benchmarkingu. Cenový benchmarking a cenový index je popsán v praktické části.

Při cenotvorbě by měla firma každopádně vždy uvážit, jak bude reagovat zákazník, distributoři a jakými kroky odpoví konkurence. (Kotler a Armstrong, 2016)

2.2.5 Výběr metody tvorby cen

Firma má stanovené cíle, odhadnutou poptávku a k ní určenou elasticitu, odhadnuté náklady a dostatečně zanalyzovanou konkurenci. Náklady stanovují nejnížší hranici ceny tak, aby firma vykazovala zisk. Poptávka naopak ohraničuje cenu seshora, to znamená, že determinuje maximálně možnou nabízenou cenu, která vzbudí zájem zákazníků. Konkurence představuje orientační bod, okolo kterého by měla cena oscilovat. Firma má dostatek informací na to, aby přešla ke stanovení své vlastní ceny. Při cenotvorbě se využívají metody, které jsou založené na třech, dříve zmíněných pilířích. Označují se jako:

a) Nákladově orientovaná cena.

Cena vycházející z výše nákladů spočívá v připočtení přírážky k jednotkovým nákladům. Tento způsob řešení cenotvorby je velmi běžnou metodou díky své jednoduchosti – stačí provést kalkulaci nákladů a určit si požadovanou marži, zpravidla v procentech. Nevýhodou této metody je, že nebere v potaz poptávku ani konkurenci. (Karlíček, 2018) a (Foret, 2011)

b) Poptávkově orientovaná cena.

Tento způsob cenotvorby je založen na poptávce a její elasticitě, díky čemuž firma může odhadnout cenový strop a stanovit cenu tak, aby maximalizovala zisk. Zároveň musí myslet na zákaznickou vůli, zda si produkt za danou cenu pořídí. S tímto souvisí pojem **cena podle vnímané hodnoty zákazníkem**. Zkoumají se psychologické faktory a aspekty, které ovlivňují zákaznicko chápaní hodnoty daného produktu pomocí marketingových výzkumů. (Foret, 2011)

c) Konkurenčně orientovaná cena.

Metoda konkurenčně orientované ceny se upřednostňuje, pokud firma nemá značný podíl na trhu. Vzniká tendence stanovit nízkou cenu k přilákání dalších zákazníků a dosáhnout většího tržního podílu. Konkurenčně orientovaná cena se též uplatňuje, pokud firma nabízí produkt, který se od hojné konkurence nijak zvlášť neliší. Nastává otázka ohledně kvality a drobných rozdílů samotných produktů, zda a jak se má cena lišit, každopádně by se neměla razantně oddalovat. (Foret, 2011)

Výhoda této metody spočívá v tom, že zohledňuje poptávku – cílení zákazníci již poptávají konkurenční komodity. Tohoto se velmi využívá při expandování na zahraniční trhy. Konkurenčně orientovaná cena ovšem zastiňuje stránku nákladů, tudíž se firma může dostat do situace, kdy nedosahuje představovanou výši zisku anebo je dokonce ztrátová. (Foret, 2011)

2.2.6 Stanovení konečné ceny

Výběr výsledné optimální ceny je velice složitý proces, při kterém je nutno implikovat informace týkající se řady faktorů, subjektů a ukazatelů. Firma si má definovat jasné cíle cenové politiky, postupy a strategie, jak daných cílů dosáhne. Musí se brát v potaz poptávka, náklady a konkurence. Firma musí sladit cenu s ostatními prvky marketingového mixu.

Postupem času bude docházet ke změnám v makroprostředí a mikroprostředí, na které se bude muset firma adaptovat a bude zapotřebí měnit nejenom cenu. V rámci ceny je nutná flexibilita, ochota přehodnocovat cíle cenové politiky a vhodně používat nebo i kombinovat cenové strategie.

Tendence hospodářských subjektů je stanovovat jednotnou cenu produktu pro různé regiony a zahraniční trhy, aby kontrola a strategické změny probíhaly centrálně, a aby nedocházelo k cenové diskriminaci a souvisejícím aktivitám. O tomto je rozhodováno na základě řady faktorů. Konkrétní faktory ovlivňující cenu automobilů budou rozepsány v praktické části.

Cenotvorba je pro fungování hospodářských subjektů existenčně důležitá, v případě správného provedení představuje mocnou zbraň proti negativním vlivům ovlivňující prosperitu podniku. Špatné provedení vede k nižším ziskům, špatné pověsti značky a může mít likvidační následek.

3 Legislativa EU v rámci cenové harmonizace

Kapitola „Legislativa EU v rámci cenové harmonizace“ charakterizuje tzv. blokovou výjimku, element, jenž spadá pod soutěžní právo, a který řeší tzv. vertikální dohody. V automobilovém průmyslu se konkrétně zaměřuje na vztah mezi výrobcem automobilu a jeho prodejcem. V kapitole jsou popsány skutečnosti, které souvisí s cenou a jejím stanovením v jakékoliv automobilové společnosti.

Problematika blokové výjimky je velmi rozsáhlé téma, zejména z pohledu práva, avšak vzhledem k cíli této práce, bude popsána pouze podstata blokové výjimky a stručný vývoj tohoto nařízení v automobilovém průmyslu včetně aplikace a důsledků.

3.1 Bloková výjimka

Vztahy mezi dodavateli a odběrateli se označují jako tzv. vertikální dohody. Vertikální dohoda je vztah mezi subjekty, které působí na různých úrovních odbytového řetězce. Opakem vertikální dohody je dohoda horizontální, jejímž typickým příkladem je kartel.

V rámci těchto vertikálních vztahů může docházet k ujednáním, která narušují hospodářskou soutěž – některý subjekt na trhu je nějakým způsobem omezen, což je obecně zakázáno. Nicméně může docházet k dohodám mezi dodavateli a odběrateli, které sice omezují hospodářskou soutěž, na druhou stranu přinášejí s sebou pozitivní efekty, např. zvýšení spotřebitelského blahobytu = širší nabídka zboží a služeb, nebo zajištění garantované kvality a konzistence zboží a služeb. (Bednár a Jelínek, 2014)

Bloková výjimka je tedy výjimka ze zákazu vertikálních dohod, která se aplikuje, pokud se splní následující podmínky: dohoda přispěje ke zlepšení výroby nebo distribuce zboží, dohoda přispěje k podpoře technického či hospodářského rozvoje, a vyplynutých výhod z dohody nabude konečný spotřebitel. Další podmínky jsou, že se v dohodě neuloží jedné ze stran omezení, která by představovala překážky k dosažení výše zmíněných podmínek a též musí být dodržovány dané tržní podíly zúčastněných stran, aby bylo možné aplikaci blokové výjimky realizovat. Tendence je vertikální dohody tolerovat, pokud splňují veškeré podmínky a jejich výsledné pozitivní efekty převažují nad těmi negativními. (ÚOHS, 2020)

V automobilovém průmyslu díky blokové výjimce mohou být uzavírány dealerské smlouvy a mohou existovat značkové autoservisy. Bloková výjimka se vztahuje pouze na prodej nových motorových vozidel a náhradních dílů. Výjimka se nevztahuje na motocykly, traktory, a především se nevztahuje na ojeté automobily. **Bloková výjimka také ochraňuje prodejce, kdy automobilový výrobce nesmí určovat cenu, může ji pouze doporučit.** (Lhoták, 2006) a (Nováková, 2014)

3.1.1 Vznik první blokové výjimky pro automobilový průmysl

Před existencí blokových výjimek byly udělovány výjimky v rámci dohod na základě nařízení Evropské komise (dále jako Komise), která každou dohodu řešila zvlášť. Dohod přibývalo a Komise byla z administrativních důvodů dotlačena zavést nařízení blokové výjimky, které postupem času prošlo patřičným vývojem a obměnami. (European Commission, 2000)

Bloková výjimka pro odvětví automobilového průmyslu č. 123/85 vznikla v polovině 80. let na základě dohod / smluv BMW v 70. letech. Na jedné straně BMW poskytovalo prodejům svých vozů teritoriální exkluzivitu, na straně druhé smlouvy obsahovaly od BMW zákazy, které porušovaly hospodářskou soutěž např. zákaz mít pobočky nebo sklady mimo smluvní území nebo zákaz prodávat auta a produkty konkurenčních značek bez souhlasu BMW. (Wijckmans, 2011)

Komise situaci vyhodnotila tak, že BMW nepřekračovala stanovený tržní podíl, zákazy neměly charakter tvrdého omezení a zákazy měly ekonomické opodstatnění. Tyto podmínky byly zásadní, aby byla dohoda povolena. Vše zmíněné v konečném důsledku mělo přinést výhody pro konečného spotřebitele. (Wijckmans, 2011)

3.1.2 Druhá bloková výjimka č. 1475/95

Deset let poté, v roce 1995, byla první bloková výjimka nahrazena novou blokovou výjimkou č. 1475/95. Ta měla zajistit prodejům větší nezávislost na výrobci, měla způsobit hojnější konkurenci na trhu. Bloková výjimka č. 1475/95 se nesetkala s úspěchem, daná ustanovení výrazně posilovala pozici výrobce ve vztahu s prodejcem a konečný spotřebitel tím pádem trpěl. (Wijckmans, 2011)

Nerespektování a porušení pravidel přimělo Komisi k udělení celkem čtyř pokut. V roce 1998 společnost Volkswagen bránila paralelním obchodům v Itálii, Opel v roce 2000 též bránil prodejcům realizovat paralelní obchody tentokrát v Nizozemí. V roce 2001 byla společnost VW pokutována za určování prodejní ceny modelu Passat a ve stejném roce byla uložena pokuta společnosti Daimler (Mercedes) za bránění vykonávání paralelních obchodů v Německu, omezování prodejů leasingovým společností a za určování cen v Belgii. (European Commission, 2012a)

Cenová diferenciace, která byla a je příčinou paralelních obchodů, se stala jedním z hlavních témat tehdejší budoucnosti. Proto byla v roce 2002 přijata další bloková výjimka.

3.1.3 Bloková výjimka č. 1400/2002

Snahou Komise bylo dosáhnout liberalizace distribuce a omezení cenových rozdílů pomocí blokové výjimky č. 1400/2002. Bloková výjimka řešila několik témat:

a) Distribuční systémy.

Distribuční systémy lze rozdělit na selektivní (výběrový) a exkluzivní (výhradní). Selektivní systém funguje tak, že výrobce dodává přes importéry nová vozidla pouze autorizovaným prodejcům, které si vybírá podle svých kritérií. Autorizovaní dealeři nesmějí prodávat automobily neautorizovaným obchodníkům. Selektivní distribuční systém se dělí na kvantitativní, kdy si výrobce může stanovit přesný počet autorizovaných dealerů a na kvalitativní, kdy výrobce stanoví kvalitativní kritéria a standardy, které musí daný dealer splňovat pro získání autorizace jako značkový obchodník. Exkluzivní distribuce znamená, že výrobce své vozy dodává pouze jednomu autorizovanému dealerovi na konkrétním území. Tento dealer pak může prodávat nové automobily i neautorizovaným obchodníkům.

(Evropská komise, 2002)

Automobilové společnosti v naprosté většině používaly a používají selektivní distribuční systém. Pokud na jednom trhu značka automobilu nebo její koncern dosahuje přes 40% tržního podílu, poté jsou značky nuceny v rámci tohoto trhu aplikovat kvalitativní selektivní systém. Jestliže dealer splní očekávaná kvalitativní kritéria, musí mu být umožněna možnost vozidla těchto značek prodávat a rozhodnutí o uzavření smlouvy je v jeho rukou. (Lhoták, 2006)

Do blokové výjimky mj. přibylo právo pro distributora, jenž říká, že distributor může prodávat nová automobilová vozidla konečným uživatelům, kteří poskytl zprostředkovateli nebo obchodnímu zástupci oprávnění vozidlo koupit, dodat, dopravovat nebo skladovat svým jménem. (Evropská komise, 2002)

b) Reorganizace spojení prodeje nových automobilů a poprodejních služeb.

Bloková výjimka odděluje prodej nových automobilů a poprodejní služby. Za poprodejní služby se považují servisní služby – údržba a oprava vozidel, prodej náhradních dílů aj. Prodejce již nadále nemohl být nucen poskytovat poprodejní služby. Začaly existovat subjekty, které se zabývají pouze prodejem nových automobilů a autoservisy zabývající se pouze servisními službami. Stejně jako u dealerů, se začaly autorizovat i autoservisy, které splňovaly značkou stanovená servisní kritéria. (Evropská komise, 2002)

c) Multibranding.

Multibranding je pojem v angličtině, který označuje prodej více značek. Prodejce nyní mohl prodávat automobily více značek a autoservisy mohly opravovat motorová vozidla více značek. Výrobci ovšem zůstala pravomoc po prodejci vyžadovat, aby byly značky patřičně odděleny, což pro prodejce mohlo představovat vyšší dodatečné náklady. (Evropská komise, 2002)

d) Posílení pozice nezávislých pracovníků.

Existovala a existuje řada nezávislých pracovníků (autoservisy, karosárny, autoopravny, rychloservisy), které nespádají pod konkrétní značku. Autorizované autoservisy mají mít pro svoji činnost přístup ke všem technickým informacím. V zájmu konkurenceneschopného trhu má toto platit i pro nezávislé pracovníky. Ti mají získat přístup ke všem informacím, nutným k provádění oprav a údržby vozidel, včetně informací k příslušným přístrojům, nástrojům a náhradním dílům, bez jakýchkoli překážek. (Evropská komise, 2002)

Bloková výjimka mj. samostatně řešila téma náhradních dílů. Ještě je nutné podotknout, že ke konci roku 2005 byla zrušena tzv. lokační či pobočková klauzule blokové výjimky u prodeje osobních automobilů. To znamenalo, že každý autorizovaný dealer si mohl zřídit další prodejní nebo vyskladňovací místo kdekoli na trzích EU, kde se uplatňuje selektivní distribuční systém, bez souhlasu výrobce či importéra. (Lhoták, 2006)

Toto výrazně podporovalo cíle blokové výjimky č. 1400/2002. Důsledkem blokové výjimky bylo, že se více liberalizoval trh, vzrostla konkurence a podnikatelská svoboda autorizovaných obchodníků. V konečném důsledku měl ze všeho profitovat konečný zákazník. **Bloková výjimka č. 1400/2002 měla za dopad značné sblížení cen nových automobilů.**

3.1.4 Aktuálně platná nařízení č. 461/2010 a č. 330/2010

Po nařízení blokové výjimky č. 1400/2002 došlo již pouze k přijetí novějšího, současného nařízení č. 461/2010, které se týká pouze sektoru poprodejních služeb. Komise nabytá přesvědčení, že na rozdíl od poprodejních služeb, v sektoru prodeje nových motorových vozidel již panuje čilá hospodářská soutěž společně s adekvátním konkurenčním prostředím, a tudíž se v této oblasti od června 2013 uplatňuje obecná bloková výjimka pro vertikální dohody č. 330/2010. (Motofocus, 2014)

Nařízení obecné blokové výjimky č. 330/2010 v oblasti nákupu a prodeje nových motorových vozidel začalo platit od června 2013. Zároveň dohody týkající se prodeje náhradních dílů, oprav a údržby vozidel, na které se vztahuje specifické nařízení č. 461/2010, současně musí splňovat i podmínky stanovené touto obecnou blokovou výjimkou.

Z obecné blokové výjimky za zmínku stojí článek nařízení o tržním podílu a jeho velikosti. Zatímco dříve se velikost tržního podílu posuzovala pouze u dodavatele, a navíc byla odlišná pro různé způsoby distribuce. Dnes je jednotná hranice tržního podílu ve výši 30%, která se vztahuje pro všechny způsoby distribuce, jak na dodavatele, tak na odběratele. Pokud dojde k překročení 30% hranice, tak platnost udělené blokové výjimky přetrvává pouze po dobu dvou let. (Evropská komise, 2010)

3.1.5 Cíle blokové výjimky a soutěžního práva

Cíli blokové výjimky a soutěžního práva je dosahovat co nejvyšší úrovně konkurenceschopnosti mezi hospodářskými subjekty, zvyšovat úroveň spotřebitelského blahobytu v rámci cen a kvality produktů a služeb, a integrace vnitřního trhu. Komise uznává, že některé vertikální vztahy mohou hospodářskou soutěž zlepšit díky zjednodušení spolupráce mezi výrobcem a prodejcem, a že pro případný protisoutěžní účinek takovýchto dohod je rozhodující tržní podíl zúčastněných stran. Proto se bloková výjimka používá do stanoveného tržního podílu, u kterého Komise předpokládá převahu pozitivních účinků dohody.

Integrace vnitřního trhu a jeho ochrana jsou potom cílem, bez kterého se i s ohledem na primární právo EU úprava nemůže obejít. Tento cíl je dlouhodobě sledován a integrace vnitřního trhu automobilového průmyslu byla několikrát řešena. Jedná se zpravidla o rozhodnutí ve věci bránění paralelním obchodům, které má z pohledu Komise vždy za cíl narušení hospodářské soutěže a tím odnímá spotřebitelům možnost využívat výhod jednoho vnitřního trhu EU.

Tento postoj ovšem znamená, že pokud není možné paralelním obchodům nijak zabránit, tak možným následkem může být odchod výrobců z trhů, na kterých se jim nedaří. To by nakonec mělo ten následek, že samotná Komise by svými rozhodnutími přispěla k narušení cílů blokové výjimky a soutěžního práva EU. Automobilové společnosti se proto uchylují k procesu cenové harmonizace, jež je popsána v praktické části práce.

3.2 Report cen

Komise mezi lety 1993 a 2011 každoročně publikovala report ohledně cen nových motorových vozidel uvnitř EU. Důvodem bylo, že se dříve vyskytovaly obrovské cenové rozdíly automobilů mezi členskými státy. Pro zákazníka to znamenalo výzvu, aby si porovnal ceny aut se zahraničím a pořídil si svůj nový vůz v té členské zemi, kde se mu koupě vyplatí nejvíce. (European Commission, 2012b)

Postupem času se situace o dost zlepšila díky opatřením a nařízením Komise, viz. bloková výjimka, a díky zvýšené dostupnosti informací na internetu o cenách a výbavách vozů. Komise nechtěla data duplikovat a přestala report vydávat.

ALFA ROMEO

147

EURO ZONE COUNTRIES

	AT		BE		DE		EL		ES		FI	
	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax
1.6 120cv TS DISTINCTIVE 3 DOORS												
Recommended retail price 1/11/2005												
Price EURO	22600	17121	19250	15909	19 900	17 155	20530	15320	20400	16300		
Price index	126.5%	117.0%	107.7%	108.8%	111.4%	117.3%	114.9%	104.7%	114.2%	111.4%		
Major options												
- air conditioning	S		S		S		S		S			
- automatic gear box	NA		NA		NA		NA		NA			
- power steering	S		S		S		S		S			
- ABS	S		S		S		S		S			
- airbag	S		S		S		S		S			
Right-hand-drive	2034	1541	1692	1398	1692	1458	1848	1379	1836	1467		
Other information												
- warranty condition (x years)	2		2		2		3		2			
- free roadside assistance	YES		YES		YES		YES		YES			
- delivery cost included	YES		YES		NO		NO		YES			

	FR		IE(*)		IT		LU		NL		PT	
	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax	incl tax	excl tax
1.6 120cv TS DISTINCTIVE 3 DOORS												
Recommended retail price 1/11/2005												
Price EURO	19800	16555	24495	15334	19090	15908	17868	15537	22465	14628	25947	16099
Price index	110.8%	113.2%	137.1%	104.8%	106.8%	108.8%	100.0%	106.2%	125.7%	100.0%	145.2%	110.1%
Major options												
- air conditioning	S		S		S		S		S		S	
- automatic gear box	NA		NA		NA		NA		NA		NA	
- power steering	S		S		S		S		S		S	
- ABS	S		S		S		S		S		S	
- airbag	S		S		S		S		S		S	
Right-hand-drive	1755	1467	S		1718	1432	1608	1398	2022	1316	2335	1449
Other information												
- warranty condition (x years)	2		3		2		2		2		2	
- free roadside assistance	YES		YES		YES		YES		YES		YES	
- delivery cost included	YES		NO		NO		YES		NO		NO	

(*)Vers. 1.6 TS LUSO



Obrázek 5 – Příklad reportu, ceny modelů značky Alfa Romeo v zemích eurozóny v roce 2005

Zdroj: Evropská komise, ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/prices/archive.html

4 Cenotvorba ve Škoda Auto a.s.

Kapitola „Cenotvorba ve Škoda Auto a.s.“ nabízí základní data o společnosti Škoda Auto a.s. Konkretizuje oddělení „Strategie cen“, které má na starost tvorbu cen a mimo jiné se zabývá cenovou harmonizací.

V kapitole je popsán proces zvaný cenový benchmarking, který se ve společnosti Škoda Auto využívá při analýze konkurence pomocí cenového indexu. Poté je uvedena cenová harmonizace a hlavní faktory ovlivňující cenu a její stanovení v automobilovém průmyslu.

4.1 Společnost Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. patří mezi nejstarší automobilové společnosti na světě, je mezinárodně úspěšná, působí na více než 100 trzích, zaměstnává přes 30 tisíc zaměstnanců a aktuálně nabízí celkem devět modelových řad svých vozů.

Škoda Auto dlouhodobě patří k pilířům české ekonomiky, českého exportu a řadí se mezi největší zaměstnavatele na tuzemském trhu. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se rovněž nachází jeden z výrobních závodů, další závody v České republice jsou umístěny v Kvasinách a ve Vrchlabí. Vozy se prostřednictvím koncernových partnerství vyrábí také v Číně, Rusku, Indii a na Slovensku.

Předmětem podnikatelské činnosti Škoda Auto je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda Auto a poskytování servisních služeb. (Interní materiály Škoda Auto, 2020)

4.1.1 Historie a současnost společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1895, kdy se spojil mechanik Václav Laurin s knihkupcem Václavem Klementem a společně sestavili bicykl s vlasteneckým jménem Slavia. Následně přešli k výrobě vlastních motocyklů do doby, než v roce 1905 spatřil světlo světa první automobil Laurin & Klement Voiturette A, který zažil úspěch a zařadil značku Škoda Auto mezi nejstarší výrobce automobilů na světě. (Škoda Auto, 2020)

V roce 1925 firma Laurin & Klement přešla pod strojírenský podnik Škoda Plzeň. Podnik dosáhl svého průlomového úspěchu s modelem Škoda Popular a během třicátých let se značka Škoda stala jedničkou na českém trhu s osobními automobily. Vývoj úspěšného období zarazila druhá světová válka, za které byl podnik nucen se přeorientovat na výrobu vojenských materiálů. (Škoda Auto, 2020)

Škoda Auto se po druhé světové válce stala národním podnikem. Za dobu „AZNP“ (Automobilové závody, národní podnik) vznikly modely Škoda Felicia a Škoda Octavia, které byly v novodobé historii modernizovány. Nástupcem tehdejší Octavie se stal populární a úspěšný model Škoda 1000 MB. (Škoda Auto, 2020)

Ke konci osmdesátých let se začal vyrábět model Škoda Favorit, který byl v devadesátých letech nahrazen právě modernizovanou Felicií. Po „sametové revoluci“ byl podnik na hraně přežití a hledal vhodného zahraničního partnera. Tím se od roku 1991 stal německý koncern Volkswagen AG s 30% podílem v akciové společnosti Škoda Auto. V roce 2000 již VW vlastnil 100% podíl Škoda Auto. (Škoda Auto, 2020)

Pod vedením VW se společnost ŠA stala čtvrtou plnohodnotnou značkou koncernu vedle značek VW, Audi a Seat. Škoda Auto díky modelům Favorit a Felicia překonala krizi devadesátých let a v roce 1996 začala produkovat model Škoda Octavia, která se časem stala vlajkovou lodí značky Škoda. (Škoda Auto, 2020)

Koncern VW je momentálně jeden z největších světových automobilových koncernů. Kromě Škoda Auto do koncernu patří značky Volkswagen, Audi, Seat, Bentley, Bugatti, Porsche, Lamborghini ad.

Koncern VW dodal v loňském roce 2019 celosvětově 10 974 600 vozů. Koncern tak zaznamenal nárůst dodávek o 1,3 % oproti předchozímu roku. Razantní nástup loni prožívaly elektromobily, koncern zvýšil dodávky svých elektromobilů o 80% na více než 140 000 kusů. (Interní materiály Škoda Auto, 2020)

V současné době Škoda Auto vyrábí devět modelových řad osobních vozů. Jedná se o modely: Citigo, Fabia, Scala, Kamiq, Rapid, Octavia, Superb, Karoq a Kodiaq. Ve Škoda Auto se již montují také elektromobily, konkrétně model Citigo iV a plug-in hybridy Superb iV. Do budoucna se plánuje výroba dalších modelových řad elektromobilů, v první polovině roku 2020 byl oznámen vstup do výroby elektrifikované modelové řady Škoda Enyaq.



Obrázek 6 – Nová Škoda Octavia, 4. generace

Zdroj: www.skoda-auto.cz/modely/nova-octavia/nova-octavia

Škoda Auto dodala v roce 2019 zákazníkům po celém světě 1 242 800 vozů, čímž se téměř vyrovnala svému rekordnímu roku 2018. Již šestým rokem za sebou podnik prodal více než milion kusů vozů. Dodávky na evropských trzích vzrostly o 5,8%. Velký podíl na tomto měl růst počtu prodaných vozů v Německu, Rusku, Francii a Švýcarsku. Vysokým dodávkám odpovídá i výkon výroby. Automobilka loni vyprodukovala 1 252 167 vozů. V dubnu 2019 společnost překonala hranici 22 milionů aut vyrobených od roku 1905. (Interní materiály Škoda Auto, 2020)

Tabulka 1 – Prodeje vozů značky Škoda za posledních 10 let

Rok	Počet prodaných vozů	Meziroční změna v %
2019	1 242 800	-0,9%
2018	1 253 700	+4,4%
2017	1 200 500	+6,6%
2016	1 126 500	+6,7%
2015	1 055 500	+1,8%
2014	1 037 200	+12,6%
2013	920 800	-2,0%
2012	939 200	+6,8%
2011	879 184	+15,3%
2010	762 600	+11,5%

Zdroj: Tiskové zprávy Škoda Auto.

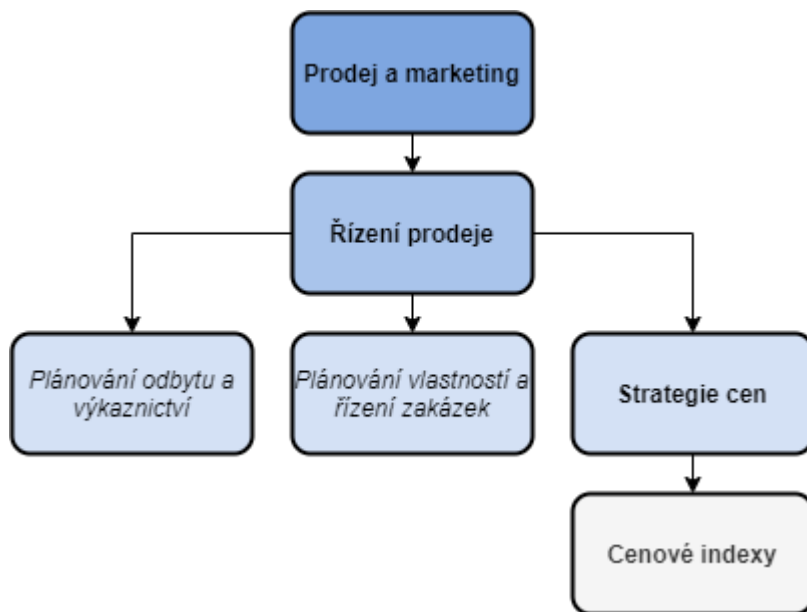
4.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura Škoda Auto je rozdělena na sedm základních oblastí. Statutárním orgánem společnosti ŠA je představenstvo, jenž řídí její činnost. V čele představenstva je předseda představenstva Bernhard Maier a spolu s ním jsou v představenstvu zástupci jednotlivých oblastí:

- Představenstvo.
- Finance a IT.
- Prodej a marketing.
- Výroba a logistika.
- Technický vývoj.
- Řízení lidských zdrojů.
- Nákup.

Oblast „Prodej a marketing“ má na starost prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství. Zodpovídá za zajištění poprodejního servisu na všech odbytových trzích Škoda Auto, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad pro tyto země. Mezi vedlejší cíle této oblasti patří zvyšování zákaznické spokojenosti za účelem zlepšení image značky. V neposlední řadě má oblast zajišťovat úspěšné expandování na nové trhy či rozvoj prodejních a servisních sítí.

(Interní materiály Škoda Auto, 2020)



Obrázek 7 – Organizační struktura oblasti „Řízení prodeje“

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto.

Oblast „Řízení prodeje“ má pod sebou tři oddělení:

- Oddělení „Plánování odbytu a výkaznictví“ zajišťuje dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování odbytu vozů podle jednotlivých trhů a tržních segmentů. Podle toho plánuje rozdělení výrobních objemů a klade požadavky na výrobu.
- Oddělení „Plánování vlastností a řízení zakázek“ plánuje vlastnosti vozů, akční modely a mimořádné výbavy. Spravuje odbytové projekty a procesy, zodpovídá za plnění výrobních programů. Řídí zakázky nových vozů od jejich přijetí do výrobního závodu až po expedici vozu.
- Oddělení „Strategie cen“ je podrobněji popsáno v následující podkapitole.

(Interní materiály Škoda Auto, 2020)

4.2 Oddělení „Strategie cen“

Oddělení „Strategie cen“ spadá pod oblast „Řízení prodeje“ a má na starost několik činností. Oddělení především zajišťuje tvorbu cen nových produktů, současně sleduje vývoj cen konkurence na nejvýznamnějších trzích, podle toho ceny upravuje a harmonizuje.

Činnosti oddělení jsou rozděleny na několik částí. Valná část pracovníků pracuje na cenotvorbě jednotlivých trhů. Každý pracovník je zodpovědný za tržní situaci na daném území. Využívají při tom zejména cenové indexy a interní systém Compask, ve kterém jsou spravovány cenové údaje.

Část pracovníků má na starost tzv. frontloading, při kterém se zkoumají a definují ceny automobilů, které ještě nebyly uvedeny do výroby. Zbývající část pracovníků vykonává cenový benchmarking, jehož výstupem je cenový index. Cenový benchmarking a cenový index je popsán v následující podkapitole.

Jak bylo zmíněno v kapitole „Report cen“, Komise od roku 2011 přestala vydávat report cen automobilů jednotlivých značek. Pro automobilové společnosti včetně Škoda Auto to znamenalo, že nebyl důvod plošně zaznamenávat ceny všech modelů a v nějaké formě je vykazovat.

Nicméně pravidelná aktualizace cenových indexů jistý report představuje. Oddělení též vytváří report cen svých nejprodávanějších modelů jednou za půl roku pro koncern VW. Pro svoji potřebu, v časovém horizontu zhruba dvou let, taktéž zaznamenává datové údaje sloužící k posuzování nových záměrů a pro cenovou harmonizaci.

Autor práce se domnívá, že cenotvorba v automobilovém průmyslu patří mezi jednu z těch nejnáročnějších, protože automobil je komplexní produkt, složený z řady komponentů, a do produkce, ocenění a distribuce zasahuje spousta faktorů a subjektů.

Tvorba cen v automobilových společnostech je o to více kritická, že se jedná o tak drahý produkt, který si běžný zákazník nekupuje často. Proto je nutná flexibilita, včasné a pohotové rozhodování na základě aktuálních informací a přerozdělení úloh na několik koordinovaných organizačních jednotek ke snížení rizika, že nastane chyba.

Oddělení „Strategie cen“ tak spolupracuje s ostatními odděleními „Řízení prodeje“ a oblasti „Prodej a marketing“. Jedná se o „Regiony“ – oddělení, která odpovídají za vývoz a prodej vozů na jednotlivých trzích. Regiony jsou strukturovaně rozděleny na větší tržní území

např. západní Evropa nebo Asie. Podstatnou roli hraje oddělení „Controlling tvorby cen“, který kontroluje, aby tvorba a úprava cen vedla správným směrem k dosažení dlouhodobých finančních cílů společnosti.

4.3 Cenový benchmarking

Proces cenový benchmarking slouží jako nástroj k analýze konkurence, konkrétně k analýze konkurenčních osobních automobilů na sledovaných trzích.

Benchmarking je odvozen od slova **benchmark**, který lze definovat jako porovnávací měřítko nebo standard, podle kterého se měří a posuzují ostatní zkoumané objekty. Cílem benchmarkingu je sledování vývoje situace na trhu a určení aktuálního stavu. Benchmarking slouží k vyhledání silných a slabých stránek vlastních i konkurenčních produktů. Podle toho by měla firma včas zareagovat provedením patřičných změn ke zlepšení finančních výsledků anebo pozice na trhu.

4.3.1 Cenový index

Společnost Škoda Auto provádí cenový benchmarking pomocí cenového indexu. Cenový index je nástroj, lépe řečeno datový výstup, ve kterém jsou nashromážděny informace o cenách a výbavách sledovaných modelů (benchmarků) značky Škoda Auto a její konkurence.

Cenový index zobrazuje aktuální situaci na daném trhu. Toho se využívá při zavádění nového modelu / modelové řady na trh nebo při cenové úpravě již zavedených modelů, která má vést k dosažení lepší pozice mezi konkurenty.

Pro tvorbu cenového indexu je zapotřebí si zvolit sledovaný model a ten porovnat s vhodně zvolenou konkurencí, k tomu slouží **konkurenční koš**. Při tvorbě cenového indexu se nesmí zapomenout na to, že jsou vozy různě vybavené – je nutné vybrat položky, které budou při vzájemném porovnání vzaty v úvahu. Pro tyto položky se stanovují ceny, podle kterých se položky budou očišťovat tzv. **očišťovací hodnoty**.

4.3.2 Konkurenční koš

Konkurenční koš představuje seznam konkurentů pro model značky Škoda. Každá modelová řada má svůj specifický konkurenční koš, který je stanoven na základě technických parametrů a cen modelů Škoda. Do koše jsou zařazovány konkurenční značky, které jsou na trhu daného segmentu významné a představují možnou alternativu k vozu značky Škoda.

Tabulka 2 – Výčet modelů pro konkurenční koš na základě technických parametrů

	Nižší třída (A0)	Nižší střední třída (A)	Střední třída (B)	SUV (A+)
Škoda	Fabia	Octavia	Superb	Kodiaq
Citroen	C3	-	-	-
Dacia	Sandero	-	-	-
Ford	Fiesta	Focus	Mondeo	Kuga
Honda	Jazz	Civic	-	CR-V
Hyundai	i20	i30	i40	Santa Fe
Kia	Rio	Ceed	Optima	Sorento
Mazda	Mazda2	Mazda3	Mazda6	CX-5
Mitsubishi	Space Star	-	-	Outlander
Nissan	Micra	-	-	X-Trail
Opel	Corsa	Astra	Insignia	-
Peugeot	208	308	508	5008
Renault	Clio	Megane	Talisman	Koleos
Subaru	-	Impreza	Levorg	Forester
Toyota	Yaris	Corolla	Camry	RAV4
Seat	Ibiza	Leon	-	Ateca
Volkswagen	Polo	Golf	Passat	Tiguan
Audi	A1	A3	A4	Q5

Zdroj: Vlastní analýza.

Součástí konkurenčního koše a indexů jsou též modely koncernových značek. Slouží jako záchytné body, podle kterých se může cena modelu Škoda určovat a měnit, ale nejsou součástí hodnoty konečného cenového indexu a konkurence jako takové, protože v rámci výsledků koncernu není tolik podstatné, jestli si zákazník koupí vůz značky Škoda nebo Seat. Pro koncern je spíše důležité, aby zákazník upřednostnil automobil např. značky Škoda před automobilem např. značky Renault, Toyota aj.

4.3.3 Očišťovací hodnoty

Dalším krokem pro tvorbu cenového indexu, po stanovení konkurenčního koše, je stanovení očišťovacích hodnot.

Sledované modely se liší ve výbavě. Položky navíc (u modelů Škoda i konkurence) se promítají do základní ceny vozu, proto je nutné tyto odlišné položky od základní ceny očistit. Automobily různých značek se odlišují v mnoha ohledech a bylo by neefektivní sledovat a očišťovat veškeré rozdíly. Proto se zohledňují pouze položky, které zákazník dostatečně vnímá a ty, které mají pro zákazníka smysl. Jedná se o výbavové prvky, dle kterých si zákazník vybírá, kterou značku vozu si koupí. Na tomto tvrzení by se měl cenový index stavět.

Ve společnosti Škoda Auto má každá modelová řada své vlastní očišťovací položky a hodnoty ve spojitosti se segmentem trhu, na kterém se konkrétní model nachází. Ovšem ve většině případů se sledují stejné nebo obdobné položky. Tyto položky jsou zvoleny na základě preference cílové skupiny zákazníků.

Sledované položky lze rozdělit na obecné (společné všem modelům) a specifické. U položek společných jde především o prvky výbavy, které si spontánně vybaví každý potenciální zákazník jako např.: kola z lehké slitiny, audio výbava, typ a výkon motoru a řada dalších. U položek specifických pro daný model se pak jedná o položky odpovídající cenové hladině (zákazníci, kteří kupují dražší automobily, mají na ně vyšší nároky z hlediska standardních nebo dodatečných výbav) nebo typu modelu (zákazníci SUV sledují jiné položky, než zákazníci například MPV).

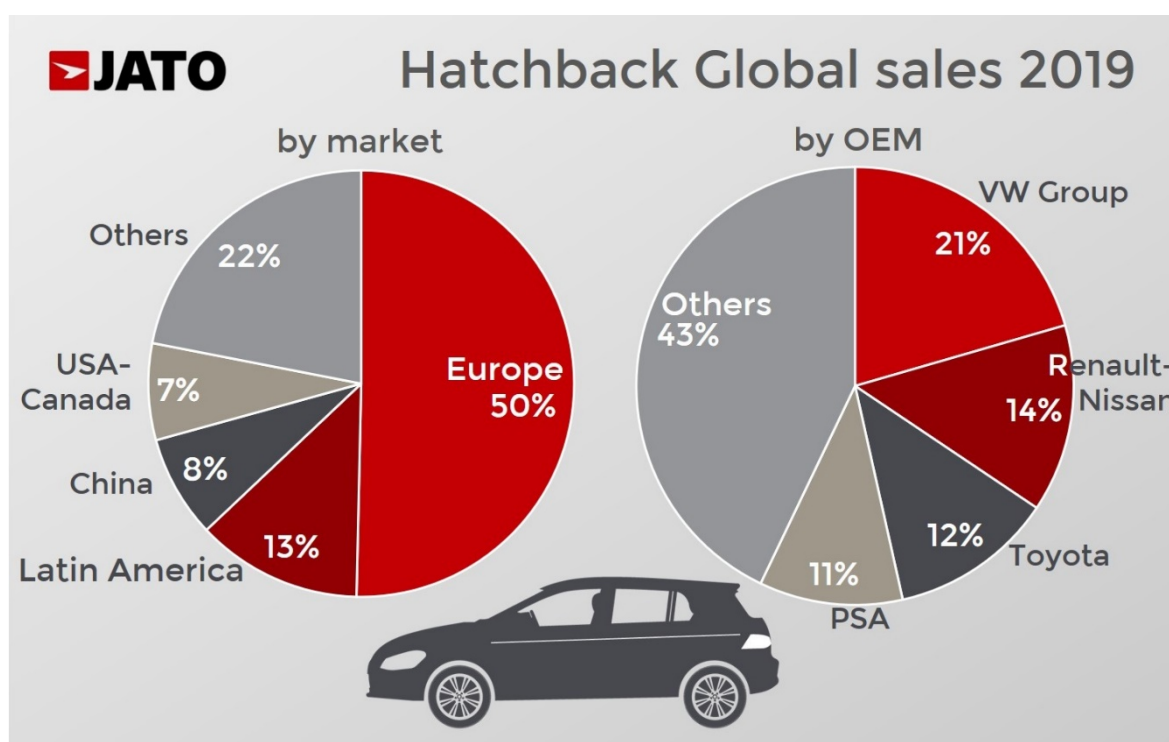
Tato metodika benchmarkingu je v automobilovém průmyslu rozšířena plošně, mj. je běžnou součástí datového rozhraní jednoho z nejvýznamnějších poskytovatelů dat o automobilovém trhu, jak je uvedeno dále.

4.3.4 Zdroje dat pro benchmarking

Jak již bylo zmíněno, cenové indexy se provádějí pro všechny významné trhy, kde Škoda Auto působí nebo plánuje působit, a aktualizují se jednou měsíčně. Představa, že by některý pracovník nebo skupina pracovníků každý měsíc osobně zjišťovala aktuální situaci na trhu – ceny konkurenčních vozů a jejich výbavu, je velmi nereálná a neefektivní. Z tohoto důvodu

společnost Škoda Auto používá koncernový portál PriceOnline. Portál PriceOnline je interní nástroj pro vyhledávání v databázích a sestavování automatizovaných výkazů – cenových indexů. Nejvýznamnějším poskytovatelem dat o trhu automobilů v Evropě je společnost JATO Dynamics.

Společnost JATO Dynamics se specializuje na data a analýzy v automobilovém průmyslu. Pravidelně analyzuje více než 40 trhů světa, poskytuje data jak pro automobilové výrobce, tak pro prodejce, dodavatele komponentů atd. Pro každého z těchto subjektů společnost JATO Dynamics nabízí několik programových řešení, v oblasti cenových indexů a analýzy konkurence existuje program JATO V4 a v jeho rámci databáze JATO Specifications.



Obrázek 8 – Příklad JATO analýzy, prodeje hatchback modelů dle trhů a značek v roce 2019

Zdroj: JATO Dynamics, www.jato.com/global-demand-of-sedans-and-hatchbacks-drops-in-2019/

Databáze JATO Specifications ukazuje, že globální automobilový průmysl prochází neustálým vývojem, vozidla jsou mnohem dokonalejší a vybavenější. V reakci na změny zákaznických potřeb je globální konkurence stále náročnější, proto je potřeba mít přístup k informacím, které jsou potřeba k efektivnímu rozhodování.

Funkce a vlastnosti databáze JATO Specifications a nástrojů JATO V4:

- Informace o parametrech vozů (cena, výbava aj.) jsou každodenně aktualizovány.
- Srovnání vlastností vozů mezi sebou.
- Možnost vytvářet a konfigurovat vozy k analýze, zda bude nový model konkurenceschopný na stávajícím trhu.
- Možnost vytvářet vlastní konkurenční koše, očišťovací hodnoty aj.
- Informace o segmentech automobilů, měnových kurzech.
- Přístup ke starším datům, která mohou sloužit k dlouhodobým analýzám trendů.
- Propojení jednotlivých nástrojů, jednoduché a přehledné ovládání.

(JATO Dynamics, 2020)

Pomocí tohoto programu se na oddělení „Strategie cen“ zpracovávají indexy pro téměř 30 zemí, na kterých Škoda Auto působí a jsou významné v rámci objemů prodeje. Mezi ně patří všechny země Evropské Unie, dále významné trhy jako Rusko, Turecko, Ukrajina a některé mimoevropské státy např. Izrael či Taiwan.

Pro tyto země se zpracovávají modelové řady, které se na daném trhu prodávají, zpravidla se jedná o modely Fabia, Kamiq, Scala, Octavia, Karoq, Kodiaq a Superb. Elektrické Citigo-iV je momentálně bez přímých konkurentů. Na některých trzích např. v Rusku se stále prodává modelová řada Rapid.

4.3.5 Tvorba cenového indexu

Tvorba a aktualizace cenového indexu má jasně daný postup a je nutné se řídit základními pravidly:

- Jako benchmark, model, podle kterého porovnáváme ostatní modely, se volí model značky Škoda. Zpravidla se volí ten nejprodávanější z celé modelové řady, protože má největší vypovídající hodnotu. Je možné vybrat více benchmarků, pokud jsou stále relevantní v rámci prodejnosti.

- Musí se dodržovat konkurenční koš pro danou modelovou řadu na všech trzích. Většina automobilových společností vyrábějící osobní automobily včetně ŠA nabízejí auta stejných segmentů a tříd, a snaží se s nimi prorazit na co nejvíce atraktivních mezinárodních trzích. Jedná se pouze o to, které konkrétní modely konkurence vyhodnotí ŠA jako největší hráče na těchto trzích, se kterými bude své modely srovnávat. Nedávalo by smysl sledovat modely, jejichž zákazníci jen stěží budou do svých výběrů modely Škoda zahrnovat a naopak. Stejně tak je vhodné udržovat určitou systematickou konzistentní volbu konkurentů tak, aby bylo dosaženo maximální srovnatelnosti dat napříč trhy, v rámci odrazu reality.
- Musí se porovnávat porovnatelné, tj. modely mají mít stejnou karoserii, stejné palivo – porovnávat např. benzínové motory s benzínovými motory a nikoli s dieslovými, stejnou převodovku – neporovnávat manuální řazení s automatem atd. Porovnávat by se též měla podobná motorizace a výbavové stupně. Porovnávat stejné výbavové stupně je stěžejní u koncernových vozů, jelikož koncernové výbavové stupně si navzájem odpovídají.
- Položky v indexu se očišťují nejnovějšími očišťovacími hodnotami. Ty se při tvorbě indexu nijak neupravují, jsou již zadány v databázi. Dojde-li ke změně očišťovacích hodnot mohou se změnit hodnoty konečných cenových indexů, přestože nedošlo ke změně ve výbavách vozů. To ukazuje na významnou vlastnost benchmarkingu – jedná se vždy o určitý pohled, který je systematicky zatížen volbou jednotlivých proměnných cenového indexu (konkurenti, položky, jež jsou porovnávány, očišťovací hodnoty).
- Posledním kritériem je cena. Cena by se neměla v rámci srovnávaných modelů příliš lišit, orientačně by rozdíl cen neměl překračovat 10%. U vyšších cenových rozdílů se při vyšší ceně předpokládá vybavenější vůz a naopak, kdy daný vůz není přímým konkurentem. Rozdíly ve výbavě se musí vždy zohlednit, v tomto případě by nevhodně zvolené výbavové stupně u modelů představovaly vysoké očištění a razantně by se snížila vypovídající hodnota cenového indexu. Proto je nutné vybrat vhodnější model s jinou motorizací či výbavovým stupněm. Pokud benchmarku nevyhovuje ani jeden konkurenční model, index se pro aktuální měsíc nedokončuje.

Tabulka 3 – Základní výbavové stupně automobilových výrobců na evropských trzích

	1. výbavový stupeň	2. výbavový stupeň	3. výbavový stupeň
Škoda	Active	Ambition	Style
Citroen	Life	Feel	Shine
Ford	Trend	Titanium	ST-Line
Honda	Comfort	Elegance	Executive
Hyundai	Comfort	Smart	Style
Kia	Comfort	Exclusive	Premium
Mitsubishi	Inform	Invite	Intense
Nissan	Acenta	N-Connecta	Tekna
Opel	Enjoy, Edition	Innovation	Elegance
Peugeot	Active	Allure	GT Line
Renault	Life	Zen	Intens
Subaru	Executive	Comfort, Active	Trend
Suzuki	Comfort	Premium	Elegance
Toyota	Active	Comfort	Executive
Seat	Reference	Style	Excellence, FR
Volkswagen	Trendline / (název modelu)	Comfortline / Life	Highline / Style

Zdroj: Vlastní analýza.

Autor práce provedl vlastní analýzu základních výbavových stupňů, které jsou nabízeny automobilovými společnostmi na evropských trzích a odpovídají výbavovým stupňům ŠA. V tabulce jsou uvedeny konkurenční společnosti, u kterých je podobnost výbavových stupňů zřetelná. U výrobců Dacia a Mazda nejsou výbavové stupně příliš vhodné nebo natolik ustálené – liší se model od modelu, země od země. Z toho důvodu nejsou uvedeny.

Společnost Škoda Auto má tři základní stupně – Active, Ambition, Style. Kromě nich vyrábí vozy v luxusnějších výbavách jako je L&K, Scout, Sportline, RS a Monte Carlo. Názvy tří základních stupňů ŠA se v některých zemích např. ve Velké Británii, Itálii, Francii, Turecku atd. z důvodů daných lokálními podmínkami či zvyklostmi liší. V rámci koncernu, u vozů VW nastupují nové výbavové stupně, které jsou uvedené jako druhé, za lomítkem.

STANDARDNÍ VÝBAVA

AMBITION

- základní výbava

EXTERIÉR

- / Ocelová kola Tecton 6J x 16"
- / Vnější zpětná zrcátka a kliky v barvě vozu
- / Tónovaná okna
- / Postranní ukazatele směru jízdy integrované do vnějších zpětných zrcátek
- / Černá lišta v předním nárazníku

INTERIÉR

- / Zramenný PUR volant
- / PUR hlavice řadicí páky a madlo ruční brzdy
- / Interiér Ambition - Černý s šedým vzorem
- / Přístrojová deska měkká v horní části
- / Dekor stříbrná Haptic s černým lesklým orámováním
- / Ambientní LED osvětlení - bílé

BEZPEČNOST

- / Základní LED přední světlomety s LED denním svícením
- / LED zadní světla
- / Přední mlhové světlomety
- / Asistent rozjezdu do kopce
- / Kotoučové brzdy vzadu
- / 6x airbag - 2x čelní, 2x boční vpředu, 2x hlavový
- / Deaktivace airbagu spolujezdce
- / Front Assist - s upozorněním a zabrzděním při hroziící kolizi s vozidly, chodci a cyklisty
- / Asistent udržování jízdního pruhu (Lane Assist)
- / 2x ISOFIX a Top Tether vzadu

FUNKČNOST

- / Centrální zamykání s dálkovým ovládáním
- / Analogová přístrojová deska s MaxiDotem
- / Bederní opěrky na předních sedadlech
- / Jumbo Box s loketní opěrou
- / El. přídavné topení pro diesel
- / Paket pro zavazadlový prostor (háčky na tašky, odkládací schránka, síťový program)
- / Držák na parkovací listky za čelním sklem
- / Středová konzola s držáky nápojů, se zásuvkou 12V
- / LED osvětlení (1 lampička) a upínací oka (4 ks) v zavazadlovém prostoru
- / Podélné a výškově nastavitelný volant
- / Odkládací schránky s držáky 1,5l lahví ve výpních předních a 0,5l lahví v zadních dveřích
- / Sada na opravu pneu



- / Držák reflexní vesty ve dveřích
- / Ochrana proti špatnému načerpání paliva
- / Otevírání víčka nádrže pomocí zatlačení (push-push)

KOMFORT

- / Deštník ve dveřích u řidiče
- / Manuální klimatizace
- / El. nastavitelná a vyhříváná vnější zpětná zrcátka
- / Škrabka na led
- / El. ovládání oken vpředu
- / Výškově nastavitelné sedadlo řidiče a spolujezdce
- / Světelný senzor

INFOTAINMENT

- / Swing 6,5" (2x USB-C, Apple konektivita, 4 reproduktory)
- / DAB - digitální radiopřijem
- / Bluetooth
- / Tishové volání eCall
- / Proaktivní servis na 10 let



STYLE

- + navíc oproti AMBITION

EXTERIÉR

- / Kola z lehké slitiny Stratos 6,5J x 17"
- / Chromované podokenní lišty
- / Image paket (protažené sklo víka zavazadlového prostoru)

INTERIÉR

- / Interiér Style - Černý
- / Dekor měděná Brushed s chromovým orámováním
- / MuFu kožený volant (pro DSG s pádly), kožená hlavice řadicí páky (s plakétkou a chromovým kroužkem) a ruční brzdy
- / Vkládané koberečky vpředu a vzadu



BEZPEČNOST

- / Bi-LED přední světlomety s přisvětlováním při odbočování a do zatáček
- / Top LED zadní světla, animovaný ukazatel směru jízdy
- / Světelný a dešťový senzor
- / Parkovací senzory vzadu

FUNKČNOST

- / Automatické stmívání pro vnitřní zpětné zrcátko
- / Elektrické ovládání oken vzadu
- / 2x USB-C vpředu a 2x USB-C vzadu
- / Startovací tlačítko (Easy Start)



KOMFORT

- / El. sklápění pro vnější zp. zrcátka s aut. stmíváním u řidiče
- / Sunset
- / Zimní paket I (vyhříváná přední sedadla a trysky ostřikovačů)
- / Dvouzónová klimatizace Climatronic

INFOTAINMENT

- / Infotainment Bolero 8"
- / 8 reproduktorů
- / Smartlink (zrcadlení telefonu)



Obrázek 9 – Porovnání výbavových stupňů Ambition a Style u modelové řady Škoda Scala

Zdroj: Ceník Škoda Scala, www.skoda-auto.cz/modely/scala/scala

Na různých trzích existují různé situace, někde je preferovaná karoserie hatchback (sedan), někde naopak delší verze vozu combi. Někde se preferují benzínové motory, někde naopak dieselové, např. v Itálii se nejvíce prodává Octavia s motorem na CNG (zemní plyn), díky poměrně husté síti čerpacích stanic a různým pobídkám. Výbavový stupeň je též důležitý např. v Čechách se Fabia 1,0/70kW TSI nejvíce prodává ve výbavovém stupni Style, v Německu se stejný motor nejvíce kupuje ve výbavovém stupni Ambition. Faktorů, které tyto skutečnosti ovlivňují, je více a jejich rozbor by dalece přesáhl rozsah této práce.

Vše závisí na preferencích a finančních možnostech zákazníků daného trhu, avšak princip tvorby cenových indexů zůstává vždy stejný. Indexy se pravidelně aktualizují, vyhledávají se a poznamenávají změny např. model nadále nevyhovuje požadavkům nebo se přestal

Níže je uvedena zjednodušená verze cenového indexu s orientačními daty. Cenový index má formu tabulky, kterou je možné si prohlížet a upravovat v tabulkových procesorech např. Microsoft Excel. Samotný projekt má více listů, na kterých se nachází souhrn podstatných dat – informace o spotřebě a emisích sledovaných vozů, podrobný výpis výbav sledovaných vozů, cen a očišťovacích hodnot.

Francie, Kamiq 1,0/85kW TSI DSG Style, Leden 2020, očišťovaci hodnoty 2020						
	Škoda Kamiq	Konkurent A		Konkurent B		Průměr
1. Základní informace o vozu						
Typ karoserie	SUV	SUV		SUV		
Palivo	Benzín	Benzín		Benzín		
Počet dveří	5	5		5		
Modelový rok	2020	2020		2019		
2. Výbava vozu						
Spotřeba paliva [l/100km]	5,0	400 €	5,6	-700 €	4,3	
Velikost kol	17	-350 €	18		17	
Druh světel	LED		LED		LED	
Adaptivní tempomat	Ne		Ne	-325 €	Ano	
Rádio s CD přehrávačem	Ano		Ano		Ano	
Vyhřívání sedadla řidiče	Ne	-175 €	Ano		Ne	
Další výbavové prvky (suma)		-2 550 €		600 €		
3. Ceny a indexy						
Ceníková cena	27 880 €	29 000 €		28 640 €		28 820 €
Očištění	-	-2 675 €		-425 €		-1 550 €
Očištěná cena	-	26 325 €		28 215 €		27 270 €
Počáteční index	-	4		3		3
Konečný index	-	-6		1		-2

Na příkladu cenového indexu je sledován benchmark, model Škoda Kamiq s motorizací 1,0/85kW TSI a automatickým řazením ve výbavovém stupni Style. Je porovnáván s dvěma konkurenty – konkurent „A“ a konkurent „B“, oba konkurenti jsou součástí konkurenčního koše.

Tabulka je rozdělena do třech hlavních oddílů:

- 1. Základní informace o vozu.**
- 2. Výbava vozu.**
- 3. Ceny a indexy.**

První oddíl uvádí informace u sledovaných modelů jako je modelový klíč (ID modelu), výkon motoru, modelový rok aj. Informace též slouží ke kontrole pravidel – porovnávat porovnatelné. V této tabulce je vše v pořádku, srovnávají se pětidveřová SUV s benzínovým motorem.

Oddíl „Výbava vozu“ je nejrozsáhlejším oddílem. Oddíl lze rozdělit na několik částí odpovídajících kategoriím výbavových prvků např. motor, podvozek, bezpečnostní prvky, multimediální prvky, komfortní prvky ad.

V tabulce jsou uvedeny příklady položek, které se někde v celém oddílu vyskytují. Tyto položky se v případě nepřítomnosti u benchmarku nebo konkurenčního vozu musí očistit např. konkurent „A“ má 18ti palcová kola (rámy na kola) na rozdíl od 17ti palcových kol Škoda Kamiq. Kola se u konkurenta „A“ očistí o hodnotu -350 €, tato hodnota je dána na základě očišťovacích hodnot pro modelovou řadu Kamiq. Jednoduše řečeno, očištění v tomto případě znamená, že Kamiq a model konkurenta „A“ mají shodná 17ti palcová kola. Z ceny modelu konkurenta „A“ se odečte částka 350 €, která by představovala pro zákazníka dodatečný náklad, pokud by u svého vozu vyžadoval 18ti palcová kola.

Tímto způsobem se pokračuje dále, program toto očištění vyhodnocuje sám, jelikož obsahuje očišťovací hodnoty ŠA jak již bylo zmíněno. Na posledním řádku tohoto oddílu je suma cen všech dalších očištěných položek.

Poslední oddíl „Ceny a indexy“ představuje nejvíce stěžejní data. Ceníková cena je doporučená maloobchodní cena vozu, za kterou dealeři a importéři obvykle nabízejí automobil na daném trhu. Očištění je suma veškerých cen za všechny rozdílové, a tedy očištěné položky. Očištěná cena je ceníková cena se zohledněným očištěním.

Počáteční index je procentuální vyjádření mezi ceníkovou cenou benchmarku a ceníkovou cenou konkurenčního vozu. To znamená, že konkurent „B“ s doporučenou maloobchodní cenou 28 640 € je o 3 procentní body dražší než sledovaný Kamiq.

Konečný index je procentuální vyjádření mezi ceníkovou cenou benchmarku (u benchmarku se neprovádí očištění) a očištěnou cenou konkurenčního vozu. To znamená, že se porovnává cena těchto vozů za stavu, kdy by měly shodnou výbavu. Konkurent „B“ je ve výsledku dražší než sledovaný Kamiq pouze o 1 procentní bod.

Ve sloupci „Průměr“ lze nalézt průměry cen a indexů konkurence bez benchmarku. Průměr konečných indexů je -2. To znamená, že Škoda Kamiq je na daném trhu o 2 procentní body dražší než automobily z konkurenčního koše. Kladné hodnoty by znamenaly opak, že je Kamiq levnější než konkurence.

Situace na trhu se vyhodnotí na základě hodnot indexů a dojde k rozhodnutí, zda cenu modelu změnit či ne. S tímto návrhem spíše přicházejí samotní dealeri a importéři. Otázkou je konkrétní strategie – jestli prodávat o něco dražší vůz s vidinou vyššího zisku, což se může vymstít, nebo prodávat levněji s cílem přebrání zákazníků.

V každém případě, pokud by byla cena modelu špatně nastavena, nepatřil by tento model mezi nejprodávanější. Jedině v situaci, že by byly veškeré modely špatně cenově ohodnoceny, což je velice nepravděpodobné.

4.4 Cenová harmonizace

Cenovou harmonizaci lze definovat jako proces, který slouží k vyrovnání více odlišných cen jednoho produktu mezi různými trhy. Z důvodu řady faktorů není možné dosáhnout stejné konečné ceny na všech trzích, ale podniky se snaží udržovat ceny a jejich extrémy v určitém cenovém koridoru.

V automobilovém průmyslu díky cenové diferenciaci dochází k tzv. paralelnímu obchodu, který byl zmíněn ve spojitosti s blokovou výjimkou. Nadále bude označován jako individuální dovoz. Individuální dovoz je jednoduše řečeno nákup vozu, který je zakoupen v jiné zemi, než ve které je pak prvně registrován, a to z důvodu získané cenové výhody. Pokud tedy bude dovoz výhodný, pak ho spotřebitelé budou využívat, neboť budou maximalizovat svou výhodu tím, že si koupí svůj nový automobil v té zemi, kde je model levnější a / nebo vybavenější.

Pro zprostředkovatele, kterým může být dealer, importér, nebo třetí osoba zcela nezúčastněná v klasických distribučních řetězcích, to představuje zajímavou příležitost

k dodatečnému zisku. Dealeři a importéři tento business provozují zřídka jelikož jejich nejvyšší zisky nepramení z prodeje nových vozů, ale z jejich servisu. Avšak existují specializované firmy na dovoz vozidel ze zahraničí, které se tímto obchodním modelem přímo živí. Samozřejmě je otázkou, zda zákazník podnikne dovoz na vlastní náklady a riziko nebo kontaktuje zprostředkovatele a zaplatí mu za to peněžitou odměnu.

Enormní počet individuálních dovozů může mít za následek to, že dealeři a importéři na dražších trzích nebudou mít komu prodávat své automobily, budou krachovat a výrobce buď přehodnotí svou cenovou strategii nebo z daného trhu odejde, jak již bylo zmíněno v hodnocení postoje Komise v rámci blokové výjimky a soutěžního práva EU. Jediný způsob, jak tomuto předejít je právě pomocí procesu cenové harmonizace, čímž dojde ke snížení cenových rozdílů natolik, že se individuální dovoz příliš nevyplatí.

Ve Škoda Auto má oddělení „Strategie cen“ tuto problematiku na starost. Cílem „Strategie cen“ je dosažení stavu, za kterého bude cena konkurenceschopná, dostatečně výdělečná a nebude poskytovat neodůvodněné výhody či vytvářet nevýhody zákazníkům na kterémkoliv z obsluhovaných trhů.

4.4.1 Faktory ovlivňující konečnou cenu

Existuje mnoho vlivů, které ovlivňují prodejnost produktu. V této podkapitole budou vyčteny podstatné faktory ovlivňující konečnou cenu automobilu a její stanovení kromě faktoru konkurence, který již byl rozebrán v kapitolách „Cenový benchmarking“ a „Cenový index“. Hodnoty faktorů se v každé zemi liší, tyto hodnoty ovlivňují výši cenových rozdílů. Jedná se o následující faktory:

a) DPH, poplatky za emise CO₂ a jiné daně.

Daně, a především daň z přidané hodnoty představují největší důvod, proč se ceny automobilů v jednotlivých zemích liší, jelikož konečný zákazník platí daně v zemi svého trvalého bydliště (registrace vozidla) nikoli v zemi pořízení vozidla. Členské země EU nemají jednotný daňový systém, tím pádem dochází k cenovým diferenciacím v rámci konečných cen. Proto je pro výrobce automobilů důležité, aby standardizoval ceny svých modelů před zdaněním a vyhnul se negativním důsledkům individuálního dovozu.

Automobilové společnosti jsou povinny dodržovat normy EU o emisích CO₂. Splnění těchto norem vyžaduje investice na straně výrobců, které se pak promítají do zvýšených nákladů na vyrobenou jednotku. Dále je zákazník povinen v řadě zemí určitou částku odvést jako poplatek za poškozování životního prostředí při používání zakoupeného vozidla.

V Rakousku se platí navíc NoVA (Normverbrauchabgabe), výše této daně se odvíjí od hodnoty spotřeby paliva daného vozu. Obecně platí, že menší vozy např. Citigo a Fabia mají nižší emise než vozy Kodiaq a Superb, proto se za ně platí menší poplatky.

Daň, která výrazně ovlivňuje cenu jakéhokoli produktu a především automobilu, je daň luxusní. U automobilů se v EU platí v Dánsku a Nizozemí.

Veškeré daně a poplatky související s pořízením automobilu tvoří hodnotu tzv. **daňového koeficientu**. Ten představuje poměr ceny vozu bez daní a ceny vozu s daněmi. Hodnota koeficientu se liší nejenom mezi zeměmi, ale též mezi jednotlivými modelovými řadami a samotnými modely. Koeficient je tedy stěžejní pro cíl celé práce a pro hlavní analýzu, která je zpracována v další kapitole.

b) Marže prodejce.

Dalším faktorem je marže prodejce vozu. Prodejcem může být samotný importér nebo dealer, kterému importér vůz dopravil. Marže prodejce se skládá z dílčích marží a bonusů. Výše celkové marže se v různých zemích liší. Záleží na strategii výrobce pro daný trh a také na vyjednané dohodě mezi výrobcem a prodejcem.

c) Kupní síla zákazníků a jejich preference.

Výrobce musí brát v potaz, že se mezinárodní trhy liší na základě geografických, demografických a ekonomických ukazatelů. Výrobce by tyto ukazatele měl vnímat a sledovat. V tomto ohledu by se měl soustředit především na ty trhy, kde má největší odbyt případně na ty trhy, kde chce dosáhnout vyšších prodejů.

Velikost poptávky je závislá na počtu obyvatelstva a ekonomicky aktivních osob. Cílový segment v automobilovém průmyslu je omezen zpravidla pro zákazníky starší 18ti let. U těchto zákazníků jsou podstatné především jejich finanční prostředky na základě příjmů. Samozřejmě, že existují rozdíly mzdových ohodnocení mezi státy Evropy a EU, především mezi západem a východem Evropy.

Z teoretického hlediska by se momentálně ceny stejných aut se stejnou výbavou neměly nikdy rovnat a možná ani přibližovat, jelikož na stejný vůz toho odpracuje průměrný Francouz, Dán nebo Němec mnohonásobně méně než průměrný Čech, Slovák nebo Rumun. Autor práce z tohoto faktu vyvozuje, že dosažení principu tzv. zákona jedné ceny je momentálně mylné a nemožné. Tato problematika je ovšem tématem na samostatnou diskusi, která by tuto práci rozšířila o aspekty kupní síly a jiné.

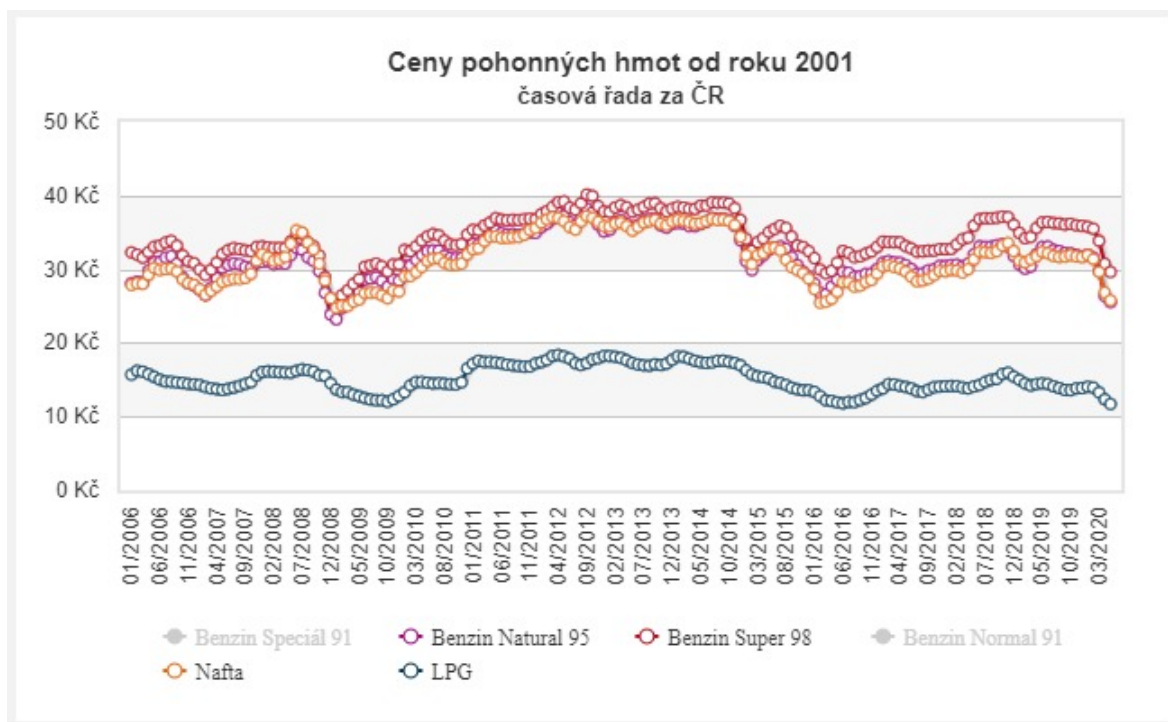
Výrobci automobilů tuto záležitost nepřímo řeší tím způsobem, že nabízí několik modelových řad, každou s několika modely, které se z tohoto pohledu odlišují především cenou, tak aby uspokojili všechny vrstvy potenciálních zákazníků.

Obyvatelé bohatších zemí mají vyšší tendenci kupovat nové automobily, obyvatelé méně bohatých zemí spíše nakupují ojeté a starší vozy od jiných lidí, autobazarů atd. V bohatších zemích, především na západě Evropy jsou zákazníci taktéž náročnější a stejné modely se stejnými výbavovými stupni jsou tam více a lépe vybaveny než např. v ČR. Odlišnosti se projevují ve výši ceny vozu.

Geografické a klimatické podmínky jsou taktéž faktorem. Lidé, kteří žijí na horách nebo plánují na zimu vyrazit do horských středisek si nejspíše nepořídí menší vůz se slabším motorem. Vybavenost vozu je otázkou preference zákazníků a klimatických podmínek. Ve skandinávských zemích se dá očekávat, že např. vyhřívání sedadel bude součástí základní výbavy vozu. Stejně tak v takových zemích budou více poptávány automobily s pohonem všech kol.

d) Vývoj cen pohonných hmot.

Předposledním faktorem, který je potřeba sledovat a podle něho upravovat cenu vozů, jsou ceny pohonných hmot. Palivo je komplement k automobilu, což znamená, že na základě vývoje cen pohonných hmot stojí preference zákazníka, který motor preferuje a podle toho se může změnit cena automobilu. Například dlouhodobé zdražování ropy by mohlo přinutit zákazníky k pořizování si elektromobilů nebo vozů s motorem spotřebovávající CNG. Odpovědí výrobce může být krok, kterým zlevní modely s benzínovými a dieselovými (naftovými) motory.



Obrázek 10 – Ceny pohonných hmot v ČR od roku 2006 do roku 2020

Zdroj: ČSÚ, www.czso.cz/csu/czso/ceny-pohonných-hmot-od-roku

e) Změny měnových kurzů.

Též je potřeba sledovat pohyb měnových kurzů. U drahého zboží, kam automobil patří, je změna měnového kurzu více pozorovatelná než u ostatních spotřebních produktů, což v řadě případů vede k úpravě ceny importérem.

5 Analýza cen automobilů napříč státy EU

Kapitola „Analýza cen automobilů napříč státy EU“ zkoumá ceny automobilů značky Škoda Auto na největších odbytových trzích v EU. Jedná se o modely Fabia 1,0/70kW TSI Ambition a Superb 2,0/110kW TDI DSG Ambition, které jsou populární, velice dobře se prodávají a vyskytují se téměř na všech trzích. Oba modely byly porovnávány ve svých základních verzích – Fabia s karoserií hatchback a Superb s karoserií limuzína (limo). Delší verze vozů se označují jako kombi (combi).

Do analýzy nebyly zahrnuty země mimo EU tzn. Švýcarsko, Norsko, nově také Velká Británie ad. Dále nebyly zkoumány menší odbytové trhy EU – Pobaltí, Bulharsko, Lucembursko, Kypr a Malta.

V analýze jsou porovnávány ceny modelů před a po zdanění, což je podstatné pro konečného zákazníka, a i pro výrobce automobilů v rámci problematiky individuálního dovozu, který se řeší pomocí cenové harmonizace.

5.1 Analýza mimořádných výbav

Aby bylo porovnání cen férové, a především přesné s největší vypovídající hodnotou, je nutné srovnávat ceny vozů napříč státy EU se shodnou výbavou. Jak již bylo řečeno, výbavové prvky stejných modelů se v jednotlivých zemích liší dle preferencí tamních zákazníků a jejich potřeb.

K tomuto slouží portál PriceOnline, kde jsou zadány očišťovací hodnoty ŠA. Ty mají eliminovat odlišnosti ve výbavách, aby bylo možné porovnávat naprosto stejné modely pouze z hlediska ceny. Proto byla provedena analýza mimořádných výbav, ve které autor práce zjišťoval ceny relevantních výbavových prvků. Prvky, které by mohly zákazníka zajímat, podle kterých se může rozhodovat mezi daným vozem a konkurencí, a prvky, které dostatečně vnímá. Výsledné hodnoty této analýzy představují aktuálnější očišťovací hodnoty.

Analýza cen automobilů napříč EU i analýza mimořádných výbav pozorují vozy a jejich výbavy ve státech, které nejsou součástí eurozóny. Z tohoto důvodu je nutné zmínit, za jakých měnových kurzů byly výbavy analyzovány.

Tabulka 5 – Měnové kurzy při analýze mimořádných výbav

Země	Měna	Kurz k euru
Eurozóna	€ (Euro)	1,00
ČR	Kč (Česká koruna)	26,00
Dánsko	DKK (Dánská koruna)	7,46
Maďarsko	HUF (Maďarský forint)	325,00
Polsko	PLN (Polský zlotý)	4,40
Švédsko	SEK (Švédská koruna)	10,80

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto.

Hodnoty relevantních výbavových prvků byly stanoveny na základě průměrů cen mimořádných výbav konkurentů z konkurenčního koše, které autor práce zjišťoval z ceníků a konfiguratorů konkurence. Autor práce též vycházel z předchozích analýz pracovníků z oddělení „Strategie cen“.



Paket pro špatné cesty ⓘ

5 500 Kč 0 Kč / měs.

PŘIDAT



El. sklápění a automatické stmívání pro vnější zpětná zrcátka ⓘ

4 800 Kč 0 Kč / měs.

PŘIDAT



Vyhřívané čelní sklo ⓘ

5 400 Kč 0 Kč / měs.

PŘIDAT

Obrázek 11 – Příklad mimořádných výbav modelové řady Škoda Karoq

Zdroj: Konfigurator Škoda Auto, cc.skoda-auto.com/cze/cs-CZ/

Fabia 1,0/70kW TSI Ambition	
Položka	Cenový průměr
Hliníkové ráfky	547 €
Velikost kol	415 €
Typ potkávacích světlometů	500 €
Aktivní dalková světla	500 €
Přední mlhovky	195 €
Adaptivní tempomat	243 €
Varování před výjezdem z jízdního pruhu	85 €
Asistent se slepým úhlem	304 €
Konfigurovatelná palubní deska	218 €
Velikost displeje palubní desky	1 036 €
Displej navigačního systému	545 €
Přední parkovací senzory	180 €
Parkovací asistent	350 €
Materiál volantu	158 €
Multifunkční volant	91 €
Vyhřívání volantu	122 €
Zadní elektronická okna	200 €
Tónované autoskla	195 €
Vyhřívání čelního skla	104 €
Klimatizační zóny	324 €
Typ klimatizace	890 €
Elektronické střešní okno	486 €
Metalíza	568 €
Elektronické upravování sedadla (Řidič)	582 €
Elektronické upravování sedadla (Spolujezdec)	582 €
Vyhřívání sedadla (Řidič)	135 €
Vyhřívání sedadla (Spolujezdec)	135 €
Vyhřívání zadních sedadel	269 €
Materiál čalounění sedadel	700 €

Obrázek 12 – Analýza mimořádných výbav modelové řady Škoda Fabia

Zdroj: Vlastní analýza.

Superb 2,0/110kW TDI DSG Ambition	
Položka	Průměr
Hliníkové ráfky	722 €
Velikost kol	663 €
Typ potkávacích světlometů	685 €
Typ dálkových světlometů	1 096 €
Adaptivní úhlová světla	394 €
Typ head-up displeje	1 050 €
Adaptivní tempomat	578 €
Střešní airbagy u všech sedadel	689 €
Varování před výjezdem z jízdního pruhu	156 €
Varování před výjezdem z jízdního pruhu s aktivním řízením	280 €
Asistent se slepým úhlem	525 €
Automatické připoutání pásů před kolizí	233 €
Podpora brždění před kolizí	311 €
Špičkový audio systém	882 €
Velikost displeje palubní desky	1 313 €
Přední parkovací senzory	410 €
Zadní parkovací kamera	525 €
Parkovací asistent	444 €
Klimatizační zóny	525 €
Typ klimatizace	1 641 €
Střešní okno	919 €
Metalíza	853 €
Elektronické upravování sedadla (Řidič)	450 €
Elektronické upravování sedadla (Spolujezdec)	450 €
Materiál čalounění sedadel	1 112 €

Obrázek 13 – Analýza mimořádných výbav modelové řady Škoda Superb

Zdroj: Vlastní analýza.

Mezi výbavami modelů Fabia a Superb dochází k jistým průnikům. Jedná se o položky, které zákazníka zajímají bez ohledu na třídu vozu např. velikost kol, adaptivní tempomat, metalíza nebo materiál čalounění sedadel. Tyto položky se mezi segmenty liší cenou a obecně platí, že prvky větších a luxusnějších vozů jsou dražší než u vozů malých, často ovšem mívají také širší rozsah funkcí nebo jsou obecně větší.

5.2 Ceny modelů Škoda Fabia a Škoda Superb

Model Škoda Fabia 1,0/70kW TSI Ambition byl zkoumán celkem ve 20 zemích EU. Model Škoda Superb 2,0/110kW TDI DSG Ambition byl zkoumán pouze v 19 zemích, model se s výbavovým stupněm Ambition neprodává ve Švédsku, tam se model objevuje od výbavového stupně Style.

Jako benchmark byl zvolen český model vozu, který je vyznačen žlutě. Sloupec „Cena včetně daní“ představuje ceny vozů, které byly očištěny, tzn. že porovnávané vozy mají stejnou výbavu. Vozy jsou zdaněné podle daného trhu – cena německého vozu je zdaněna podle daní v Německu a cena českého vozu je zdaněna dle českých daní.

Další sloupec je „Koeficient“, který je tvořen především z DPH a dalších daní a poplatků. Obecně platí, že koeficienty větších a motorově lépe vybavených vozů dosahují vyšších hodnot. Sloupec „Cena bez daní“ představuje výslednou cenu bez daní a poplatků, která je v rámci celé problematiky tou nejdůležitější. Sloupce „Index“ označují cenový poměr mezi benchmarkem (českou cenou vozu) a cenou v dané zahraniční zemi.

Indexy jsou barevně odlišeny – zelená barva znamená, že se dá daný model v dané zemi pořídit levněji než v České republice. Červená barva značí opak, tj. daný model je v dané zemi dražší než v ČR. Výše rozdílnosti je dána intenzitou barvy.

Tabulka 6 – Ceny modelu Fabia 1,0/70kW TSI Ambition napříč státy EU

Země	Cena včetně daní	Index	Koeficient	Cena bez daní	Index
Rakousko	15 771 €	126,2	1,20	13 143 €	127,3
Belgie	19 360 €	155,0	1,21	16 000 €	155,0
ČR	12 494 €	100,0	1,21	10 326 €	100,0
Německo	17 890 €	143,2	1,19	15 034 €	145,6
Dánsko	18 923 €	151,5	2,08	9 098 €	88,1
Španělsko	16 760 €	134,1	1,23	13 675 €	132,4
Finsko	16 661 €	133,4	1,40	11 874 €	115,0
Francie	15 546 €	124,4	1,23	12 659 €	122,6
Řecko	13 796 €	110,4	1,28	10 778 €	104,4
Chorvatsko	14 836 €	118,7	1,28	11 611 €	112,5
Maďarsko	16 045 €	128,4	1,27	12 664 €	122,6
Irsko	19 314 €	154,6	1,45	13 334 €	129,1
Itálie	14 482 €	115,9	1,28	11 352 €	109,9
Nizozemí	18 286 €	146,4	1,43	12 805 €	124,0
Polsko	13 258 €	106,1	1,23	10 779 €	104,4
Portugalsko	16 445 €	131,6	1,25	13 150 €	127,4
Rumunsko	13 898 €	111,2	1,19	11 680 €	113,1
Švédsko	15 885 €	127,1	1,25	12 708 €	123,1
Slovinsko	13 479 €	107,9	1,22	11 048 €	107,0
Slovensko	12 069 €	96,6	1,20	10 058 €	97,4

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 7 – Ceny modelu Superb 2,0/110kW TDI DSG Ambition napříč státy EU

Země	Cena včetně daní	Index	Koeficient	Cena bez daní	Index
Rakousko	36 312 €	115,3	1,23	29 539 €	113,5
Belgie	37 675 €	119,6	1,21	31 136 €	119,6
ČR	31 504 €	100,0	1,21	26 036 €	100,0
Německo	37 720 €	119,7	1,19	31 697 €	121,7
Dánsko	50 695 €	160,9	2,20	23 001 €	88,3
Španělsko	36 718 €	116,6	1,22	30 070 €	115,5
Finsko	33 277 €	105,6	1,40	23 795 €	91,4
Francie	33 175 €	105,3	1,21	27 343 €	105,0
Řecko	29 840 €	94,7	1,48	20 162 €	77,4
Chorvatsko	30 879 €	98,0	1,30	23 728 €	91,1
Maďarsko	36 764 €	116,7	1,27	29 035 €	111,5
Irsko	34 900 €	110,8	1,43	24 443 €	93,9
Itálie	33 477 €	106,3	1,25	26 846 €	103,1
Nizozemí	36 804 €	116,8	1,48	24 925 €	95,7
Polsko	30 694 €	97,4	1,23	24 954 €	95,8
Portugalsko	36 200 €	114,9	1,48	24 499 €	94,1
Rumunsko	29 878 €	94,8	1,19	25 108 €	96,4
Slovinsko	27 820 €	88,3	1,22	22 803 €	87,6
Slovensko	27 451 €	87,1	1,20	22 876 €	87,9

Zdroj: Vlastní zpracování.

5.2.1 Shrnutí a zhodnocení analýzy

U analyzovaných modelů je možné konstatovat, že ceny vozů na tuzemském trhu (ČR) patří mezi levnější v rámci EU. Také je možné potvrdit připomínku autora práce ohledně „zákona jedné ceny“, že se momentálně nejen z ekonomických důvodů ceny nerovnají. Cenové koridory by se daly rozdělit na několik skupin států:

- Nejdražší – Německo, země Beneluxu a případně Švýcarsko, které není členem EU.
- Středně drahé – Západní Evropa a Skandinávie.
- Levné – Střední, východní a jihovýchodní Evropa.

Proto je důležité najít správnou rovnováhu tak, aby cena byla zákazníkem vnímána jako férová v porovnání se zahraničím a zároveň, aby cenová diferenciací neposkytovala důvody k masivnímu uskutečňování individuálních dovozů, které jsou z pohledu práva zcela legální.

Tabulka 8 – Fabia 1,0/70kW TSI Ambition, nejlevnější země

	Země	Cena včetně daní	Index		Země	Cena bez daní	Index
1.	Slovensko	12 069 €	96,6	1.	Dánsko	9 098 €	88,1
2.	ČR	12 494 €	100,0	2.	Slovensko	10 058 €	97,4
3.	Polsko	13 258 €	106,1	3.	ČR	10 326 €	100,0
4.	Slovinsko	13 479 €	107,9	4.	Řecko	10 778 €	104,4
5.	Řecko	13 796 €	110,4	5.	Polsko	10 779 €	104,4

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 9 – Fabia 1,0/70kW TSI Ambition, nejdražší země

	Země	Cena včetně daní	Index		Země	Cena bez daní	Index
1.	Belgie	19 360 €	155,0	1.	Belgie	16 000 €	155,0
2.	Irsko	19 314 €	154,6	2.	Německo	15 034 €	145,6
3.	Dánsko	18 923 €	151,5	3.	Španělsko	13 675 €	132,4
4.	Nizozemí	18 286 €	146,4	4.	Irsko	13 334 €	129,1
5.	Německo	17 890 €	143,2	5.	Portugalsko	13 150 €	127,4

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 10 – Superb 2,0/110kW TDI DSG Ambition, nejlevnější země

	Země	Cena včetně daní	Index		Země	Cena bez daní	Index
1.	Slovensko	27 451 €	87,1	1.	Řecko	20 162 €	77,4
2.	Slovinsko	27 820 €	88,3	2.	Slovinsko	22 803 €	87,6
3.	Řecko	29 840 €	94,7	3.	Slovensko	22 876 €	87,9
4.	Rumunsko	29 878 €	94,8	4.	Dánsko	23 001 €	88,3
5.	Polsko	30 694 €	97,4	5.	Chorvatsko	23 728 €	91,1
7.	ČR	31 504 €	100,0	12.	ČR	26 036 €	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 11 – Superb 2,0/110kW TDI DSG Ambition, nejdražší země

	Země	Cena včetně daní	Index		Země	Cena bez daní	Index
1.	Dánsko	50 695 €	160,9	1.	Německo	31 697 €	121,7
2.	Německo	37 720 €	119,7	2.	Belgie	31 136 €	119,6
3.	Belgie	37 675 €	119,6	3.	Španělsko	30 070 €	115,5
4.	Nizozemí	36 804 €	116,8	4.	Rakousko	29 539 €	113,5
5.	Maďarsko	36 764 €	116,7	5.	Maďarsko	29 035 €	111,5
13.	ČR	31 504 €	100,0	8.	ČR	26 036 €	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování.

U modelu Škoda Fabia patří český trh mezi nejlevnější, a naopak u modelu Škoda Superb se řadí mezi trhy dražší. Oba sledované modely jsou velmi levné na Slovensku, v Řecku, Slovinsku a Dánsku.

Dánsko je zajímavý případ, kdy následkem luxusní daně zákazník v Dánsku zaplatí za vozidlo nejvíce, ale cizinec zde může pořídit vozidlo laciněji než ve většině evropských zemí. Tento obrázek poskytuje více značek ve zmíněném reportu, uveřejňovaném v minulosti EU.

Jako příklad poslouží model Superb, za který například Dán na svém domácím trhu zaplatí 50 695 eur. Čech ho tamtéž (za předpokladu registrace v jiné zemi např. v České republice) pořídí za 23 001 eur a v ČR ho zdání 21%. Konečná cena vozu činí 27 831 eur, což je o 3 673 eur méně, než za kolik by si Čech pořídil stejný vůz u tuzemských dealerů, u kterých se cena pohybuje kolem částky 31 504 eur. Dánsko je tedy velmi atraktivním zdrojem automobilů pro individuální dovoz.

Německo, kde je stejný Superb druhý nejdražší po zdanění a první nejdražší před zdaněním je možné porovnat jako další příklad. Obyvatel Německa stejně jako Čech pořídí vůz v Dánsku za 23 001 eur. Obyvatel Německa jej při registraci zdaní 19% a vůz ho vyjde na 27 371 eur. Takový zákazník individuálním dovozem ušetří až 10 349 eur nepočítaje ostatní náklady. Za pouhou cenu vozu by Němec ušetřil více ještě na Slovensku, ve Slovinsku a nejvíce v Řecku. Německo je v tomto případě extrém, panuje zde největší možný cenový rozdíl, jelikož zákazníci v Německu zaplatí za stejný vůz nejvíce (kromě Dána v Dánsku), ale platí nejnižší daně – 19%. Individuální dovoz se takovým zákazníkům vyplatí, především z Dánska, které je pohraničním sousedem Německa.

Zákazník z České republiky (místo registrace vozu) u daného modelu Superb ušetří ještě více, pokud si ho doveze např. ze Slovenska za cenu 22 876 eur. V Čechách ho zdaní a konečná cena vyjde na 27 680 eur. Tento zákazník ušetří až 3 824 eur v ceně vozu.

V případě modelu Fabia nastává pro zákazníky z Německa podobná situace jako u Superba. Doveze-li si model z Dánska, ČR nebo Polska, ušetří několik tisíc eur. Naopak zákazník z České republiky daný model Fabie pořídí na domácím trhu nejlevněji ve srovnání s ostatními zeměmi EU (včetně o něco levnějšího Slovenska).

Nyní budou rozebrány základní podrobnosti ohledně individuálního dovozu. Zákazník má záměr, že individuální dovoz provede. Bude se jednat o situaci, kdy si zákazník z České republiky chce pořídit daného Superba levněji než v ČR, např. ze Slovenska. Zákazník tímto způsobem může ušetřit až 3 824 eur, téměř 100 tisíc korun. Ovšem nejsou zde započítány další náklady.

Zákazník musí nějakým způsobem dopravit vozidlo domů. Má dvě možnosti, buď přes zprostředkovatele nebo na vlastní náklady. Zprostředkovatelé se spíše orientují na ojeté vozy, každopádně při využití zprostředkovatele se může zákazník vyhnout řadě překážek, avšak zaplatí obecně více peněz, než kdyby obchod provedl sám.

Pokud se tedy zákazník rozhodne individuální dovoz provést na vlastní náklady a riziko, tak si nejspíše bude muset vzít na pár dní volno v zaměstnání. Procestuje volný čas, který mohl vynaložit jinak. Zaplatí náklady ve formě dopravy jak svého nebo půjčeného auta na místo pořízení, tak za nové auto. Další menší výdaje představuje např. ubytování a strava. Překážkou může být i jazyková bariéra, v případě Čecha na Slovensku nikoli, ovšem zde je nutné počítat s měnovým kurzem, který také může hrát roli.

Posledním faktorem je daň z přidané hodnoty. Český zákazník by měl dealera informovat o tom, že se chystá pořízený vůz vyvézt, což znamená, že bude platit DPH v Čechách. Slovenský dealer tudíž musí vystavit fakturu bez DPH, ale pro svoji jistotu dealeři raději vystavují fakturu včetně DPH.

Zákazník tedy musí zaplatit DPH na Slovensku, poté DPH v Čechách a musí se následně dožadovat dealera na Slovensku o navrácení částky slovenského DPH (zde může roli hrát opět vývoj měnového kurzu). K tomu je zapotřebí hlavně důkaz o tom, že byl vůz skutečně zaregistrován v ČR. Velmi zřídka, nicméně přesto, dochází k situaci, že dealer nechce požadovanou částku vrátit. Zákazník se poté musí obracet na advokáta a v opravdu extrémních situacích může dojít až k soudnímu sporu.

Otázkou zůstává, zda se zákazníkovi individuální dovoz vyplatí za cenu obětování svého času a pohodlí a za cenu možných nepříjemností. Problémy a administrativu za něj může vyřídit zprostředkovatel, ten si ovšem řekne pravděpodobně o vyšší náklady za transport vozu a nějakou provizi, která se zakládá na marži zprostředkovatele. Ta zpravidla roste dle výše ceny importovaného automobilu a vzdálenosti. Značné úsilí pro zákazníka může představovat akt, při kterém porovnává ceny vozů u jednotlivých dealerů a hledá rozdíly mezi vybaveností modelů v jednotlivých zemích.

Autor práce se přesto domnívá, že dodatečné náklady za dovoz vozu při pořízení jak na vlastní náklady, tak přes zprostředkovatele, nejsou příliš vysoké a dostatečně odrazující. Nicméně záleží čistě na povaze zákazníka, zda upřednostní klidnější a rychlejší cestu koupě vozu před pár tisíci eur (korun či jiné měny).

Individuální dovoz se zákazníkovi vyplatí především ze sousedních států. Dodatečné náklady při převozu např. z Řecka do ČR mohou být příliš vysoké. Dovoz je více účelnější při koupi dražších a luxusnějších vozů, kde jsou cenové rozdíly patrnější.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývala cenotvorbou a cenovou harmonizací ve společnosti Škoda Auto a.s. Autor práce zanalyzoval aktuální situaci cen modelů značky Škoda mezi jednotlivými členskými státy EU a zhodnotil daný stav z pohledu zákazníka.

V teoretické rovině byla definována cena a její proces stanovení. Byly vymezeny cenové strategie a metody, které jsou v praxi aplikovány. V automobilovém průmyslu se především jedná o analýzu konkurence, kterou se ve Škoda Auto zabývá oddělení „Strategie cen“.

Druhá část teorie se věnovala tzv. blokové výjimce, která je součástí soutěžního práva Evropské unie a mj. řeší právní rámec odbytových řetězců v automobilovém průmyslu. Bloková výjimka byla především historicky velmi důležitá, když výrazně ovlivnila postavení jednotlivých hospodářských subjektů v automobilovém odvětví a vztahy mezi nimi. Díky blokové výjimce č. 1400/2002 došlo k podstatné liberalizaci trhu a konvergenci cen nových automobilů.

Autor práce v praktické části popsal cenotvorbu ve společnosti Škoda Auto a.s., která patří mezi nejvýznamnější české podniky a řadí se k nejstarším automobilovým společnostem na světě. Škoda Auto je aktivní na více než 100 trzích po celém světě, proto je tvorba cen a cenová harmonizace pro tuto společnost natolik významná.

Zmíněné činnosti má na starost oddělení „Strategie cen“ ve spolupráci s dalšími odděleními. K dosažení svých cílů využívá např. procesu zvaného jako cenový benchmarking, jenž slouží k analýze konkurence. Datovým výstupem cenového benchmarkingu je cenový index, na jehož základě se rozhoduje, zda provést změnu ceny vozu či nikoli. Poté byly popsány souvislosti související s tvorbou a vyhodnocením cenového indexu včetně databáze JATO od společnosti JATO Dynamics.

Následně byla rozebrána cenová harmonizace včetně faktorů, které ovlivňují cenu a mohou zapříčinit diferenciaci cen mezi jednotlivými zeměmi. Jedná se např. o DPH a jiné daně související s pořízením automobilu, preference zákazníků či měnové kurzy.

Poslední kapitola byla určena samotné analýze cen osobních automobilů napříč státy Evropské unie. V analýze byly zkoumány ceny modelů Škoda Fabia a Škoda Superb na největších odbytových trzích Škoda Auto v EU. K dosažení přesných výsledků bylo zapotřebí porovnat modely se shodnou výbavou, čehož bylo dosaženo pomocí analýzy

mimořádných výbav. Na základě výsledků zkoumání, lze potvrdit obecný předpoklad, že v bohatších zemích jsou vozy dražší a obráceně.

Z pohledu zákazníka je podstatná cena vozu před zdaněním, jelikož zákazník platí DPH a případně další poplatky v zemi registrace vozu. Praktika, kdy si zákazník doveze auto ze zahraničí levněji, než kdyby si ho pořídil na domácím trhu, se označuje jako individuální dovoz. Atraktivní země pro dovoz nového auta ze zahraničí jsou zejména Slovensko, Řecko, Slovinsko a Dánsko. Automobilové společnosti mohou negativním následkům masivní expanze individuálního dovozu zabránit pouze pomocí cenové harmonizace.

Jednoduše řečeno, Škoda Auto by mohla plošně zdražit ceny aut v levnějších zemích, tzn. na Slovensku, v Řecku, Slovinsku atd. a naopak plošně zlevnit vozy v dražších zemích, tj. Německo, Belgie, Rakousko ad., aby se cenové rozdíly snížily. Pro Škoda Auto jsou každopádně rozhodující objemy prodeje, komunikace s prodejci a cenové strategie pro jednotlivé trhy. Tyto informace a data slouží k tomu, aby právě nedošlo k ukvapeným rozhodnutím. Cenové strategie se v jednotlivých zemích liší na základě faktorů zmíněných v kapitole „Cenová harmonizace“, konkurence, tržního podílu a na základě např. hustoty dealerské sítě.

Dokud individuální dovozy nedosahují vysokých hodnot, tak není nutné vozy výrazně zlevňovat či zdražovat. Například v Německu, které patří mezi největší automobilové trhy nejen pro Škoda Auto, by výraznější zlevnění mohlo vést ke snížení celkového zisku. Dále je otázkou, jak moc férové by bylo zdražení vozů v zemích jako je Slovensko a Řecko, které patří mezi méně bohatší regiony v rámci Evropy a Evropské unie. Dánsko je specifické svou luxusní daní, pokud by tam došlo ke zdražení vozů, pak by tím velmi trpěl obyvatel této země.

Autor práce se domnívá, že v řadě případů se individuální dovoz zákazníkovi vyplatí, zároveň aktuální situace není pro Škoda Auto příliš problematická. Díky úzké spolupráci Škoda Auto s importéry a dealery je možné potenciální problémy řešit pohotově a včas. Autor práce přesto doporučuje, aby se Škoda Auto danou problematikou nadále zabírala a pokračovala v aplikaci daných procesů včetně cenové harmonizace, ve svém vlastním zájmu a v zájmu svých stálých a potencionálních zákazníků.

Seznam použité literatury

Seznam citací

Tištěná monografie:

FORET, Miroslav. 2011. *Marketing pro začátečníky*. Třetí aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-3763-5.

CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic marketing management*. Eighth edition. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.

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

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN. 2016. *Marketing management*. 3rd edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of Marketing*. 16e. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.

MANKIW, N. Gregory. 2012. *Principles of economics*. 6th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-538-45305-9.

WIJCKMANS, Frank a Filip TUYTSCHAEVER. 2011. *Vertical agreements in EU competition law*. Second edition. United States: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-969641-3.

Elektronické zdroje:

BEDNÁŘ, Marek a Jindřich JELÍNEK. 2014. *Ohlédnutí za změnou blokované výjimky pro prodej motorových vozidel po 1.6.2013* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/ohlédnutí-za-změnou-blokované-vyjimky-pro-prodej-motorových-vozidel-po-162013-95057.html>

EUROPEAN COMMISSION. 2012a. *Cases concluded by the Commission* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/cases/decisions.html

EUROPEAN COMMISSION. 2012b. *Car Price Reports* [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/prices/report.html

EUROPEAN COMMISSION. 2000. *Report on the evaluation of Regulation (EC) No 1475/95 on the application of Article 85(3) of the Treaty to certain categories of motor vehicle distribution and servicing agreements* [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52000DC0743>

EVROPSKÁ KOMISE. 2010. *Nariadení Komise (EU) č. 330/2010 ze dne 20. dubna 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě* [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32010R0330>

EVROPSKÁ KOMISE. 2002. *Nariadení Komise (ES) č. 1400/2002 ze dne 31. července 2002 o použití čl. 81 odst. 3 Smlouvy na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel* [online]. [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32002R1400>

JATO Dynamics. 2020. *Jato Specifications* [online]. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.jato.com/czech/solutions/jato-specifications/>

LHOTÁK, Josef. 2006. *Bloková výjimka a její dopad na prodej a servis motorových vozidel v ČR* [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: http://sinz.cz/cz/archiv_clanku.php?akce=zobraz&numero=16

Managementmania. 2019. *Marketingový mix 4P (Marketing mix 4P)* [online]. [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

Motofocus. 2014. *SISA: Jak funguje blokovaná výjimka?* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://motofocus.cz/legislativa/4381,sisa-jak-funguje-blokova-vyjimka>

NOVÁKOVÁ, Petra. 2014. *Vertikální kartelová dohoda o určení ceny prokázána soukromě pořázeným záznamem telefonického hovoru* [online]. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/vertikalni-kartelova-dohoda-o-urceni-ceny-prokazana-soukrome-porizenym-zaznamem-telefonickeho-hovoru-94451.html>

ŠKODA AUTO. 2020. *Historie společnosti* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-spolecnosti/>

ÚOHS. 2020. *Zakázané dohody – kartely* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/osveta-a-transparentnost-verejnych-zadavatelu/zakazane-dohody-bid-rigging/zakazane-dohody-kartely.html>

Seznam bibliografie

Tištěná monografie:

KINDL, Jiří. 2009. *Kartelové a distribuční dohody*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN: 978-80-7400-136-9.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.

Elektronické zdroje:

BusinessInfo. 2009. *Evropská soutěžní politika* [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/evropska-soutezni-politika/>

EUROPEAN COMMISSION. 1984. *Commission Regulation (EEC) No. 123/85 of 12 December 1984 on the application of Article 85 (3) of the Treaty to certain categories of motor vehicle distribution and servicing agreements* [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31985R0123>

EVROPSKÁ KOMISE. 2010. *Nariadení Komise (EU) č. 461/2010 ze dne 27. května 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel* [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32010R0461>

JATO Dynamics. 2020. *JATO Dynamics* [online]. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.jato.com/>

KALÁB, Vladimír. 2004. *Dražší auta stojí v Česku více než v Evropské unii* [online]. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-13803250-drazsi-auta-stoji-v-cesku-vice-nez-v-evropske-unii>

LÁNÍK, Ondřej. 2003. *Evropská liberalizace trhu s automobily zvyšuje ceny* [online]. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/evropska-liberalizace-trhu-s-automobily-zvysuje-ceny-17626>

NOVÁKOVÁ, Jolana. 2018. *Nákup auta v zahraničí: za nový vůz se platí DPH v Česku* [online]. [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/dph-dan-nakup-vozu-v-zahranici.A181108_105434_automoto_taj

SŮRA, Jan. 2008. *Škodovka vyrazila proti dovozům z Německa, další snížení cen už však nepřijde* [online]. [cit. 2020-02-06]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/skodovka-vyrazila-proti-dovozum-z-nemecka-dalsi-snizeni-cen-uz-vsak-neprijde.A081109_201612_ekonomika_abr

ŠÁFKOVÁ, Petra. 2004. *Firma: Vyplatí se v EU koupit nové auto?* [online]. [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/firma-vyplati-se-v-eu-koupit-nove-auto-292643>

ŠKODA AUTO. 2020. *Historie Škoda Auto a.s.* [online]. [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

TIDSWELL, Ian. 2009. *Price Locally, Harmonize Globally* [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.industryweek.com/the-economy/article/21935472/price-locally-harmonize-globally>

Ostatní zdroje:

Interní materiály Škoda Auto a.s. – webový portál, výroční zprávy, tiskové zprávy a měsíčníky Škoda Mobil.