

**Technická univerzita v Liberci**  
**Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Cenový benchmarking ve společnosti Škoda Auto, a. s.**

**Price benchmarking at the company Škoda Auto, a. s.**

DP-PE-KMG-2008-40

VANDA VETEŠNÍKOVÁ

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc., katedra marketingu

Konzultant : Ing. Ladislav Tichý, Škoda Auto, a. s.

Počet stran: 75

Počet příloh: 10

Datum odevzdání: 9. května 2008

# PROHLÁŠENÍ

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

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

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji panu doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. za jeho pomoc při vedení práce. Děkuji také panu Ing. Ladislavu Tichému a panu Ing. Janu Týřlovi za poskytnutí cenných informací, za jejich ochotu a čas, který mi oba věnovali. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým rodičům za jejich podporu během celého mého studia.

## RESUMÉ

Automobilový trh je charakteristický silným konkurenčním prostředím. Každý výrobce automobilů je v současnosti vystaven řadě nepříznivých vlivů, se kterými se musí potýkat. K těmto vlivům patří nadbytek výroby, růst podílu asijských značek na trhu, rostoucí náklady a ceny ropy, měnící se požadavky zákazníků a řada dalších.

Přestože díky silné konkurenci a široké nabídce rostou požadavky zákazníků v mnoha směrech, jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování o koupi vozu stále zůstává cena. Proto je cenová politika a vhodná cenová strategie bezpochyby nadmíru důležitá. Podniky jsou nuceny neustále sledovat svou pozici vůči konkurenci a reagovat na měnící se podmínky na trhu. K tomu využívají užitečného nástroje, jakým je benchmarking.

Diplomová práce se zabývá cenovým benchmarkingem ve společnosti Škoda Auto, a. s. Skládá se z 5 částí, které dohromady tvoří komplexní náhled na danou problematiku. Teoretická část práce je zaměřena na výklad teoretických poznatků týkajících se ceny, jež je nezbytnou součástí marketingového mixu. Praktická část se věnuje procesu stanovení ceny ve společnosti Škoda Auto a především pak praktickému využití cenového benchmarkingu.

Cílem práce je popis celého procesu stanovení ceny ve společnosti Škoda Auto s využitím cenového benchmarkingu a současně zhodnocení výsledků cenového benchmarkingu ve vztahu k českému trhu a vybraným evropským trhům.

## SUMMARY

Automobile market is distinguished by strong competitive environment. Today each car company is exposed to so many contrarious effects that must battle with. To these effects belongs: surplus of production, increasing share of Asian's brands on the market, increasing costs and prices of oil, changing customer's requirements and many others.

In spite of the strong competition and increase of customer's requirements, the price still stays as one of the most important factor when it comes to make a decision about the purchase. Thereby the price policy and suitable price strategy are very important. Companies are constantly obliged to follow up their places on the market compared with the competition and to respond to changing conditions on the market. To that they use very useful tool - benchmarking.

The diploma work deals with price benchmarking at the Škoda Auto Company. Theoretic part is focused on definition of theoretic knowledge relating to price that is known as a necessary part of marketing mix. Practical part deals with pricing process in the Škoda Auto Company especially with practical usage of price benchmarking.

The aim of the diploma work is to describe the whole process of pricing with help of price benchmarking in the Škoda Auto Company and also the evaluation of price benchmarking results related to the Czech market and selected European markets.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Cenová politika

Cenová strategie

Automobilový trh

Pozice

Segmentace

Analýza konkurence

Benchmarking

Cenový index

Konkurenční koš

## **KEY WORDS**

Pricing policy

Pricing strategy

Automotive market

Position

Segmentation

Competition analysis

Benchmarking

Price index

Competitive basket

# OBSAH

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>2 CENA A JEJÍ ROLE V MARKETINGOVÉM MIXU .....</b>	<b>14</b>
2.1 POJETÍ CENY JAKO NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU .....	14
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝŠI CENY .....	15
2.2.1 Vnitřní faktory .....	15
2.2.2 Vnější faktory .....	16
2.3 POSTUP PŘI TVORBĚ CENY .....	17
2.3.1 Stanovení cílů cenové politiky .....	18
2.3.2 Určení poptávky .....	19
2.3.3 Odhad nákladů.....	20
2.3.4 Analýza konkurence .....	20
2.3.5 Volba metody cenové tvorby.....	21
2.3.5.1 Nákladově orientované stanovení ceny .....	21
2.3.5.2 Poptávkově orientovaná cena .....	22
2.3.5.3 Konkurenčně orientovaná cena.....	22
2.3.5.4 Stanovení ceny na základě hodnoty vnímané zákazníkem.....	23
2.3.6 Stanovení konečné ceny .....	23
<b>3 TVORBA CENY VE ŠKODA AUTO, A. S. ....</b>	<b>24</b>
3.1 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO, A. S.....	24
3.1.1 Základní informace o společnosti.....	25
3.1.2 Historický vývoj značky Škoda Auto.....	28
3.1.3 Ekonomická situace společnosti Škoda Auto.....	30
3.1.3.1 Finanční výsledky .....	30
3.1.3.2 Objemová data .....	31
3.1.4 Organizační struktura - Škoda Auto, a. s.....	33
3.1.4.1 Oblast prodeje a marketingu.....	33

3.2	ODDĚLENÍ STRATEGIE CEN .....	34
3.2.1	Oblast Řízení prodeje .....	34
3.2.2	Základní údaje o oddělení Strategie cen.....	35
3.3	POPIS PROCESU STANOVENÍ CEN .....	37
3.3.1	Podněty k tvorbě cen .....	38
3.3.2	Zpracování podnětů .....	40
3.3.3	Zhodnocení návrhu .....	40
3.3.4	Činnosti po schválení návrhu .....	41
<b>4</b>	<b>CENOVÝ BENCHMARKING .....</b>	<b>44</b>
4.1	BENCHMARKING A JEHO VÝZNAM PRO PODNIK .....	44
4.2	CENOVÝ BENCHMARKING VE ŠKODA AUTO, A. S.....	45
4.2.1	Konkurenční koš.....	46
4.2.2	Očisťovací položky a jejich ceny .....	46
4.2.3	Cenové indexy .....	48
4.2.3.1	Databázový program JATO .....	49
4.2.3.2	Postup při tvorbě cenového indexu.....	51
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKY CENOVÉHO BENCHMARKINGU .....</b>	<b>55</b>
5.1	VÝVOJOVÉ ŘADY .....	55
5.1.1	Vývoj pozice modelu Škoda Octavia Ambiente 1.6 v roce 2005.....	58
5.1.2	Vývoj pozice modelu Škoda Octavia Ambiente 1.6 v roce 2006.....	60
5.1.3	Vývoj pozice modelu Škoda Octavia Ambiente 1.6 v roce 2007.....	61
5.1.4	Vývoj pozice modelu Škoda Octavia Ambiente 1.6 na počátku roku 2008....	62
5.1.5	Shrnutí vývoje cenového indexu .....	62
5.2	SROVNÁNÍ CEN VOZŮ ŠKODA NA EVROPSKÝCH TRZÍCH.....	63
5.2.1	Srovnání cen modelu Škoda Octavia 1.9TDI v Evropě.....	65
5.2.2	Srovnání cen modelu Škoda Fabia 1.2 v Evropě.....	69
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>75</b>



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

AG	akciová společnost (Aktien Gesellschaft)
ABS	system proti blokování (Anti-lock Braking System)
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
CO <sub>2</sub>	oxid uhličitý
CZK	česká koruna
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EB	příspěvek k výsledku (Ergebnisbeitrag)
EU	Evropská unie
EUR	měna euro
Kč	korun českých
kW	kilowatt
L&K	Laurin a Klement
m <sup>2</sup>	metr čtvereční
MBV	system pro popis výrobků
mil.	milion
mld.	miliarda
MPV	víceúčelové vozidlo (Multi purpose vehicle)
např.	například
SUV	sportovně užitkový vůz (Sport utility vehicle)
TDI	turbo diesel
tj.	tj.
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
www	world wide web

# 1 ÚVOD

Tématem diplomové práce je cenový benchmarking ve společnosti Škoda Auto. Téma jsem si zvolila především proto, že již čtvrtým rokem vykonávám odbornou praxi ve společnosti Škoda Auto v oddělení Strategie cen, které se v rámci své činnosti cenovým benchmarkingem zabývá.

Oddělení Strategie cen je zodpovědné za cenovou tvorbu v rámci podniku. Protože cena patří stále k velmi významným faktorům, které ovlivňují kupní rozhodování, je proces tvorby ceny a cenová politika podniku nadměru důležitá.

V rámci své odborné praxe jsem měla možnost seznámit se s procesem stanovení cen, který se ve společnosti uplatňuje. Náplní mé práce je v současnosti tvorba cenových indexů, tedy výsledků cenového benchmarkingu, jež společnost v rámci své cenové politiky vytváří.

Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů týkajících se ceny, jež je důležitým nástrojem marketingového mixu. V první části kapitoly jsou popsány základní charakteristiky tohoto nástroje marketingového mixu. V další části jsou nejprve vymezeny faktory ovlivňující výši ceny a dále je zde teoreticky popsán proces stanovení ceny a jednotlivé metody, které se při tvorbě ceny užívají.

Třetí kapitola se věnuje společnosti Škoda Auto, nejprve základním údajům, historii, organizační struktuře a současné ekonomické situaci. Poté je kapitola zaměřena konkrétně na oddělení Strategie cen. Jsou zde uvedeny základní informace o tomto oddělení a popis hlavních činností, za které je oddělení zodpovědné.

Dále se kapitola orientuje na praktický popis procesu změny výrobního programu a tvorby cen ve společnosti, na kterém se Strategie cen podílí. Jsou zde popsány konkrétní činnosti a postupy, které se v rámci cenové tvorby užívají.

Čtvrtá kapitola se zabývá cenovým benchmarkingem, procesem používaným pro měření výkonů podniku s konkurenčními firmami. V první části je benchmarking charakterizován v teoretické rovině. Rovněž je zde uveden význam tohoto procesu pro podnik. Stěžejní část kapitoly je však věnována praktickému užití cenového benchmarkingu ve společnosti Škoda Auto. Je zde konkrétně popsán postup cenového benchmarkingu a hlavní informace o využití tohoto procesu v podniku.

Pátá kapitola je zaměřena na zhodnocení výsledků cenového srovnání, a to nejprve ve vztahu k českému trhu. Je zde popsán vývoj cenové pozice vozu Škoda Octavia na českém trhu ve vztahu k jejím strategickým konkurentům. Druhá část kapitoly je zaměřena na srovnání jednotlivých evropských trhů s cílem zjistit, jaké odlišnosti existují v cenách vozů Škoda v rámci Evropy.

## **2 CENA A JEJÍ ROLE V MARKETINGOVÉM MIXU**

Tato kapitola se orientuje na teoretické vymezení základních pojmů, které souvisí s cenou a cenovou tvorbou. První část kapitoly se věnuje základním charakteristikám tohoto nástroje marketingového mixu. Druhá část popisuje faktory, které ovlivňují výši ceny. Poslední část je věnována popisu procesu stanovení ceny.

### **2.1 POJETÍ CENY JAKO NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU**

Cena je významným prvkem, který je nedílnou součástí marketingového mixu. Plní v podniku řadu velmi důležitých funkcí. Vytváří hodnotu výrobku pro zákazníka, formuje poptávku a je důležitým zdrojem informací.

Protože ostatní části marketingového mixu představují pro podnik v první řadě náklady, které musí vynaložit, je cena vnímána jako jediný nástroj, který se přímo podílí na tvorbě příjmů. Význam ceny rovněž tkví v její schopnosti co nejpružněji reagovat na změny trhu. Zatímco výrobek, distribuce či marketingová komunikace nemohou být v krátkém časovém úseku dost dobře měněny, cena může být měněna flexibilně v reakci na měnící se situaci na trhu.

V historii byla cena stanovena na základě vyjednávání, tedy přímého kontaktu mezi kupujícím a prodávajícím. Kupující, pro něhož byla v té době cena jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru zboží, požadoval cenu co možná nejnižší, prodávající naopak cenu co nejvyšší. Ze svých požadavků museli samozřejmě oba částečně slevit, aby s nimi druhá strana byla ochotna vyjednávat. Konečným výsledkem byla cena, která oběma stranám přinášela jistý užitek a obchod mohl být uzavřen.

S rozvojem obchodu a nárůstu objemu produkce zboží se objevuje nový trend stanovení cen, a to stanovení jednotné ceny pro všechny kupující. Cena již v mnoha případech není výsledkem přímého vyjednávání mezi kupujícím a prodávajícím, ale je formována tržně, na základě nabídky a poptávky po zboží.

Rovněž dnes již nemůžeme považovat cenu za jediný faktor ovlivňující rozhodování zákazníka při výběru zboží, neboť na rozhodování zákazníka o koupi mají vliv i další faktory. Přesto cena stále patří k významným faktorům ovlivňujícím kupní rozhodování, výši zisku a úspěšnost firmy na trhu. Proto jejímu stanovení stále musí být věnována maximální pozornost.

Ovšem je třeba si uvědomit, že neexistuje žádný univerzální návod, jak stanovit cenu a jakou zvolit pro firmu optimální cenovou politiku. Pokud firma stanovuje cenu svého produktu, musí vždy vycházet z podmínek, které její činnosti ovlivňují. Proto je naprosto nezbytné, aby rozhodování o cenové politice vycházelo z analýz a průzkumů trhu.

Firma zjišťuje požadavky zákazníka, odhaduje poptávku v závislosti na prodejní ceně, analyzuje postavení konkurence na trhu a odhaluje cenovou strategii konkurenčních firem. Na základě těchto a mnoha dalších údajů je pak schopná stanovit takovou cenu, která bude jednak akceptovatelná zákazníky, vyhoví požadavkům trhu a současně přinese firmě požadovaný zisk či zajistí dosažení dalších cílů, které chce firma prostřednictvím zvolené cenové strategie dosáhnout. [1, 3, 5]

## **2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝŠI CENY**

Stanovení ceny je ovlivněno celou řadou faktorů. Tyto faktory by měla bezpodmínečně brát každá firma v rámci své cenové politiky v úvahu, pokud ji chce realizovat úspěšně. Faktory z hlediska jejich povahy se obecně dělí na vnitřní a vnější.

### **2.2.1 Vnitřní faktory**

Vnitřní faktory, které ovlivňují výši ceny, vycházejí přímo z vnitřního prostředí podniku.

K těmto faktorům patří zejména:

- cíle firmy,
- marketingový mix,
- diferenciací výrobků,
- náklady na výrobek.

Cíle firmy a celková firemní strategie cenu bezpochyby ovlivňují. Firma se může při stanovení cen orientovat na dosažení určité výše zisku, prodejního obratu, podílu na trhu atd. Jejím cílem však může být rovněž udržení žádoucí image, dosažení stabilních cen, či přizpůsobení se cenám konkurence. To vše se promítá i do cenové tvorby.

Protože cena je součástí marketingového mixu, její stanovení musí být rovněž v souladu s celkovou marketingovou strategií firmy. Všechny prvky mixu, pokud chce být podnik úspěšný, musí být co možná nejvíce provázané. Pokud by například podnik zvýšil cenu výrobku, aniž by zlepšil produkt, distribuci či marketingovou propagaci, přineslo by mu to nulový, v horším případě též záporný efekt.

Stejně také stupeň diferenciací výrobků má na cenu svůj vliv. Pokud je výrobek svou povahou schopen se výrazně odlišovat od podobných výrobků na trhu, rovněž cena se může od konkurenčních výrobků lišit. Pokud však podnik vyrábí výrobky bez signifikantního odlišení od konkurence, cenu musí tomuto faktu přizpůsobit a zaměřit se na diferenciací v oblasti služeb, poradenství či platebních podmínek.

V neposlední řadě jsou to právě náklady, které stále patří k nejvýznamnějším faktorům tvorby cen. Dosavadní způsoby tvorby cen s využitím kalkulací individuálních nákladů to jen potvrzují. [6]

### **2.2.2 Vnější faktory**

Vnější faktory, jak už název napovídá, vychází z vnějšího prostředí, které podnik obklopuje a které musí podnik neustále sledovat. K vnějším faktorům patří:

- poptávka,
- konkurence,
- distribuční síť
- ekonomické podmínky,
- vládní opatření.

Poptávka po výrobku je sama o sobě velmi důležitá neboť je ovlivňována celou řadou faktorů, jako je například přítomnost substitučních výrobků na trhu, životnost výrobku, kupní síla zákazníků, preference zákazníků a jejich nákupní zvyklosti, tlak konkurence atd. Všechny tyto faktory mají velmi významný vliv na formování poptávky po daném výrobku a na to, zda bude výrobek na trhu úspěšný.

Bez sledování konkurenčních podniků a jejich cenových strategií, by jistě nemohl podnik na trhu uspět. Proto je konkurence dalším velmi významným faktorem, který musí být brán v úvahu při procesu stanovení cen. Podnik by měl neustále sledovat ceny konkurenčních výrobků, ale také reakce konkurentů na změny na trhu, tj. příchod nového podniku na trh, zavedení nové cenové strategie atp.

K dalším důležitým faktorům patří též distribuční síť. Obecně platí, že čím více je v rámci distribučního kanálu článků, tím méně se může výrobce podílet na rozhodování o konečné ceně.

Ekonomické podmínky odrážejí jednotlivá stádia ekonomického cyklu, ve kterém se dané odvětví v určitém období nalézá. Ve fázích expanze odvětví, při kterých roste poptávka po výrobcích, může podnik cenu zvyšovat a dosahovat většího zisku. Naopak v období útlumu, kdy se podniky snaží zbavit hromadících se zásob, je vhodné realizovat cenové slevy.

Posledním zmiňovaným faktorem jsou vládní opatření, která odrážejí především snahu o podporu hospodářské soutěže, malého a středního podnikání. Snahou vlády je též boj proti nedokonalostem na trhu, vzniku monopolních struktur a nelegálních dohod o trhu projevující se realizací antimonopolní politiky. [6]

### **2.3 POSTUP PŘI TVORBĚ CENY**

Proces tvorby ceny se skládá ze šesti základních kroků. Aby cenová politika byla maximálně úspěšná, musí podnik každému z těchto kroků věnovat nejvyšší možnou pozornost. Nejprve je nutné stanovit cíle cenové politiky, které musí být v souladu

s celkovou strategií podniku. Dále je třeba zjistit úroveň poptávky, odhadnout předpokládanou výši nákladů a také analyzovat ceny konkurence a konkurenční nabídky. Teprve poté může podnik přejít k výběru vhodné metody tvorby cen a následnému určení konečné ceny.

### **2.3.1 Stanovení cílů cenové politiky**

Cenová tvorba by vždy měla vycházet z cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Existuje několik základních cílů ovlivňujících rozhodování podniku. Je však nutné říci, že v realitě se jedná spíše o snahu dosáhnout více těchto cílů najednou, nikoliv pouze jednoho z nich. Vždy však platí, že čím jednoznačnější budou stanovené cíle, tím snadnější pro podnik bude výslednou cenu určit.

K hlavním cílům, které firma může sledovat, patří bezesporu dosažení zisku. Pro většinu podniků je tento cíl rozhodující při stanovení ceny výrobku. Cena má v tomto případě zajistit dosažení takových tržeb při daných nákladech, které umožní realizovat zisk.

V určitých případech si může firma zvolit za cíl dosažení maxima zisku. Potom hledá takovou cenu, která zajistí dosažení nejvyššího možného rozdílu mezi realizovanými příjmy a náklady. Tato strategie je však strategií krátkodobou, kterou lze uplatňovat v rámci životního cyklu produktu především ve fázi růstu.

Druhým cílem, který může podnik sledovat, je dosažení určitého tržního podílu. Na tento cíl se zaměřují podniky, které věří, že dlouhodobé ziskovosti mohou dosáhnout právě dominantním postavením na trhu. Je to právě nízká cena, která má přilákat zákazníky a zvýšit tržní podíl. Tento cíl se prosazuje zejména v počátečních fázích životního cyklu.

Podnik předpokládá, že zákazníci, kteří budou spokojeni s nákupem, zůstanou věrni značce a že nízké ceny odradí existující a potenciální konkurenci. Přestože v počátku může podnik díky nízkým cenám prodělavat, poté, co se mu podaří vybudovat si své postavení na trhu, se mu tato prvotní ztráta pravděpodobně navrátí.



Růst objemu prodeje může představovat další cíl, kterého chce podnik dosáhnout. Jedná se většinou o krátkodobý cíl, který je spojen s výprodejem zásob, uvolněním prostor pro nové výrobky.

Podnik, který si zvolí za cíl špičkovou kvalitu výrobku, se snaží dosáhnout postavení na trhu díky kvalitě. Cena potom musí být úměrná výši kvality. Vyšší kvalita totiž předpokládá výrobu s využitím dražších materiálů a lepších technologií. Zároveň vyšší cena poskytuje signál zákazníkovi, že daný výrobek je skutečně kvalitním. Cena je v takovém případě hlavním indikátorem úrovně kvality. [1, 2, 3, 5]

### **2.3.2 Určení poptávky**

Poptávková funkce vyjadřuje inverzní vztah mezi cenou a poptávaným množstvím. Zpravidla platí, že čím vyšší bude cena, tím nižší bude poptávka po daném výrobku a naopak. Na citlivost zákazníků vůči ceně má ovšem vliv mnoho faktorů. K těmto faktorům patří například jedinečnost výrobku, existence substitučních výrobků a jejich cena, podíl výrobku na celkových výdajích, užitek, který spotřeba výrobku přinese, kvalita atp.

Citlivost poptávaného množství na změnu ceny je vyjádřena koeficientem cenové elasticity poptávky. Pomocí koeficientu zjišťujeme, jak se změní poptávané množství, změní-li se cena o jednotku. Jak již bylo řečeno, mezi poptávaným množstvím a cenou existuje zpravidla inverzní vztah. Proto koeficient dosahuje záporných hodnot.

Cenově elastická poptávka je situace, kdy procentní změna ceny vede k větší než jednoprocenní změně poptávaného množství. Koeficient dosahuje hodnot nižších než  $-1$ . U produktů, kde hodnota koeficientu je vyšší než  $-1$ , hovoříme o neelastické poptávce.

Obecně platí, že jeli poptávka cenově elastická, je nevhodné v jakékoliv fázi životního cyklu výrobku cenu zvyšovat. Neboť právě snížení ceny vede k většímu nárůstu

poptávaného množství, což se projeví ve zvýšení zisku. Opačný postup platí v případě, že poptávka je cenově neelastická.

Odhad poptávky je možné zjišťovat dotazováním respondentů, kterým je pokládána otázka, jaké množství výrobků by si při různých cenách zakoupili. Test je možné provádět u náhodného vzorku, nebo přímo v distribuční jednotce sítě. [1, 2, 5]

### **2.3.3 Odhad nákladů**

Zatímco poptávka určuje horní hranici ceny, náklady určují její spodní hranici. Cena musí být dostatečně vysoká, aby nejen pokryla vynaložené náklady, ale též zabezpečila dosažení zisku.

Celkové náklady mají dvě základní složky – fixní a variabilní. Fixní náklady se s růstem produkce nemění. Typickým fixním nákladem je například nájemné či zaplacené úroky. Zatímco variabilní náklady s růstem objemu produkce rostou. K těmto nákladům patří například spotřeba materiálu.

Aby podnik mohl stanovit cenu, potřebuje vědět, jaký je vztah nákladů a objemu produkce. Tedy jak se mění náklady v závislosti na změně vyráběného množství. Náklady na jednotku produkce jsou většinou vyjádřeny takzvanou U-křivkou. Křivka vyjadřuje fakt, že při výrobě menšího množství průměrné náklady klesají, od určitého množství poté začínají růst. To je způsobeno nejprve rostoucími a poté klesajícími výnosy, které se ve výrobě zpravidla prosazují. [1]

### **2.3.4 Analýza konkurence**

Dalším důležitým krokem při tvorbě ceny je analýza konkurence. Podnik by měl při tvorbě ceny vycházet též z cen konkurence tedy mít představu o cenách konkurenčních firem a též o kvalitě jejich výrobků. Na základě toho může určit postavení své nabídky vůči konkurenčním firmám na trhu.

Pokud se jeho nabídka podobá nabídce konkurenční, měl by podnik zvolit takovou cenu, která se nejvíce přibližuje ceně konkurence. V případě, že nabídka je špičková, může podnik stanovit cenu vyšší, než má konkurent. Podnik však stále musí mít na paměti, že na jeho cenu budou též konkurenční podniky nějakým způsobem reagovat.

Informace o cenách a konkurenčních nabídkách je možné získat mnoha způsoby. Podnik může zvolit metodu dotazování kupujících nebo přímo nakoupit konkurenční výrobky a zkoumat jejich vlastnosti, technické parametry a poté provést finanční analýzu. [1, 3]

### **2.3.5 Volba metody cenové tvorby**

Pokud již podnik určil poptávkovou funkci, nákladovou funkci a zná konkurenční ceny, může přejít ke stanovení ceny svého výrobku. Jak již bylo řečeno, poptávková funkce představuje horní hranici pro stanovení ceny, nákladová funkce hranici spodní. Konkurenční ceny jsou zde jakýmsi orientačním bodem, který by též měl podnik brát při stanovení ceny v úvahu.

Při stanovení ceny jsou využívány takové metody, které se orientují na jedno, nebo všechna tři uvedená východiska – poptávku, náklady a konkurenci. Metody tedy můžeme rozdělit na nákladově, poptávkově a konkurenčně orientované. K dalším metodám patří také stanovení ceny na základě hodnoty, kterou vnímá zákazník.

#### **2.3.5.1 Nákladově orientované stanovení ceny**

Tato metoda je nejjednodušší metodou, která spočívá v připočtení standardní přírážky k jednotkovým nákladům. Přírážka představuje zisk firmy a její výše se odvozuje od charakteru výrobku, jeho kvality a luxusnosti. Přírážky jsou obvykle vyšší u zboží, které je sezónního charakteru, má specifické vlastnosti, nepružnou poptávku nebo je spojeno s vysokými náklady na skladování.

Protože však tato metoda nerespektuje poptávku, ceny konkurence a vnímanou hodnotu zákazníka, pravděpodobně nepovede ke stanovení ceny optimální, neboť neodráží skutečnou situaci na trhu

#### 2.3.5.2 Poptávkově orientovaná cena

Metoda orientovaná na poptávku vychází z cenové elasticity poptávky a jejím cílem je maximalizace zisku. S přihlédnutím k nákladům a k cenové elasticitě poptávky umožňuje metoda najít takovou cenu, která zajistí dosažení vysokého zisku.

Poptávku po výrobku ovšem neovlivňuje pouze cena, ale i celá řada dalších faktorů, které je velmi obtížné při stanovení ceny zohlednit. Jedná se o psychologické faktory, ale také o další faktory, jako jsou důchod domácnosti, ceny substitutů či komplementů, zvyklosti, změny v populaci atd.

#### 2.3.5.3 Konkurenčně orientovaná cena

Metodu orientovanou na konkurenci využívají především podniky, které nemají dostatečně velký podíl na trhu nebo vyrábějí produkt, který se od konkurenčních v zásadě neliší. Podnik tedy nejprve musí zjistit, zda se jeho výrobek od konkurenčních odlišuje či nikoliv.

Cena může být stanovena vyšší než cena konkurence pouze v případě, že firma může tento rozdíl vyvážit kvalitou výrobku, pozicí značky, reklamou nebo distribuční sítí. Úspěch potom závisí na tom, zda spotřebitel docení tyto atributy výrobku a bude ochoten zaplatit cenu vyšší. Pokud však podnik není schopen zajistit diferenciaci výrobku, jeho cena by se co nejvíce měla přiblížit cenám konkurence.

Výhodou této metody je bezesporu její jednoduchost a také skutečnost, že respektuje pohled zákazníka na výrobek ve vztahu k podobným výrobkům vyráběným konkurencí. Nevýhodou však je, že nepřihlíží ke skutečným nákladům. Může proto dojít k situaci, že podnik nedosáhne díky takto stanovené ceně požadovaného zisku nebo bude dokonce ztrátový.

#### 2.3.5.4 Stanovení ceny na základě hodnoty vnímané zákazníkem

Metoda orientující se na hodnotu vnímanou zákazníkem vychází z marketingové koncepce podniku a spočívá v ocenění výrobku z pohledu zákazníka. Pro určitý cílový trh vyvine podnik koncepci s vhodnou kvalitou a cenou a poté se odhadne velikost prodeje. Tento odhad slouží ke stanovení potřebné kapacity. Na základě stanovené ceny a odhadovaných nákladů se zjistí, zda uvažovaný výrobek přinese požadovaný zisk.

Při stanovení ceny se tedy nevychází z výrobních nákladů, ale pouze z hodnoty, kterou vnímá zákazník. Na základě této hodnoty podnik stanoví cenu, která této hodnotě odpovídá. Výhodou metody je především to, že odpovídá realitě, potřebám a přáním zákazníků, což je v dnešní době bezesporu velmi důležité. [1, 5, 6]

#### 2.3.6 Stanovení konečné ceny

Poslední fází tvorby ceny je stanovení její konečné podoby. Zde musí podnik vzít v úvahu další faktory, které mají na výslednou cenu bezpochyby vliv. Jedním z těchto faktorů jsou psychologické vlivy spojené například s tím, že pro většinu zákazníků je právě cena jediným indikátorem kvality výrobku.

Rovněž by měl podnik velkou pozornost věnovat zaokrouhlování cen. Většina prodejců stále věří, že ceny by měly končit lichým číslem, a to konkrétně již velmi známým číslem devět.

K dalším faktorům patří též vliv ostatních prvků marketingového mixu na cenu. Cena by měla odrážet též kvalitu značky a reklamy v porovnání s konkurencí. V neposlední řadě musí podnik také zvažovat, jaké budou reakce distributorů, obchodních zástupců, dodavatelů, konkurence, vlády a dalších zúčastněných stran na zamýšlenou cenu. [1]

### **3 TVORBA CENY VE ŠKODA AUTO, A. S.**

Tato kapitola se zabývá způsobem tvorby cen ve společnosti, která se bezpochyby řadí k nejvýznamnějším podnikům v České republice. Úvod kapitoly je věnován základním informacím o společnosti, dále pak historii podniku, ekonomické situaci a též popisu její organizační struktury.

Druhá část kapitoly se podrobně věnuje oblasti prodeje a marketingu, konkrétně oddělení Strategie cen. Nejprve je zde popsána struktura tohoto oddělení a dále jsou zde vymezeny hlavní činnosti, za které je oddělení Strategie cen zodpovědné. Větší část kapitoly je však zaměřena přímo na popis tvorby cen ve společnosti, tj. na konkrétní činnosti a postupy, které se v rámci cenové tvorby ve společnosti uplatňují.

#### **3.1 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO, A. S.**

„Mobilita je jedním z výrazných trendů dnešní doby. Celý současný svět je v pohybu. Být v pohybu, nezůstat na místě, to je jedním ze základních předpokladů dalšího vývoje nejen společnosti, ale každého dlouhodobě úspěšného a prosperujícího podniku.“<sup>1</sup>

Jen málokterá firma se může pochlubit více jak stoletou tradicí. Společnost Škoda Auto mezi takového firmy bezpochyby patří. Toto postavení je však pro společnost nejen závazkem do budoucna, ale zároveň také motivací pro podávání stále lepších výkonů. A můžeme říci, že tento vývojový trend si Škoda Auto úspěšně udržuje. Ne nadarmo se pak řadí k nejvýznamnějším firmám v České republice a současně je považována za tahouna českého exportu. A to vše i přesto, že se musí vypořádat s celou řadou nepříznivých vlivů, které se v automobilovém průmyslu projevují. Jednak se silným konkurenčním prostředím a s rostoucí dynamikou celého odvětví. Dále musí počítat s nepříznivým vývojem cen ropy, jež se promítají přímo i nepřímo do cen všech vstupů, a současně i s rizikem směnných kurzů.

---

<sup>1</sup> Škoda Auto, a.s. [online]. [cit. 23. 2. 2008]. Dostupné z:

<http://www.skoda-auto.cz/share/files/SustainabilityReport2004cze.pdf> >

Aby byla společnost schopna se s těmito nepříznivými vlivy vypořádat a udržet si své postavení i do budoucna, důležitým předpokladem je bezesporu silná značka. Od roku 2003 se společnost prezentuje na základě prohlášení značky „Škoda – Simply clever“. Toto prohlášení je postaveno na pilířích „Intelligence“ (Intelligence), „Attractiveness“ (Přitažlivost) a „Dedication“ (Oddanost). Základní hodnoty se odrážejí v komunikaci firmy, produktové strategii, podnikové kultuře a každodenním jednání. [13]

### **3.1.1 Základní informace o společnosti**

Škoda Auto je akciovou společností, která je od roku 1991 součástí koncernu Volkswagen AG, jež je současně jediným akcionářem. Koncern Volkswagen se sídlem ve Wolfsburgu je jedním z vedoucích výrobců automobilů na světě a zároveň největším výrobcem v Evropě.

Součástí koncernu Volkswagen AG je osm značek z různých evropských zemí, kterými jsou: Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, SEAT, Škoda a Volkswagen – užitkové vozy. Každá z těchto značek má svůj specifický charakter a na trhu operuje samostatně. Automobily všech zmíněných značek jsou vyráběny ve 46 výrobních závodech po celém světě. Koncern zaměstnává téměř 325 000 pracovníků a za jeden pracovní den vyrobí na 24 500 vozů. Své vozy pak nabízí ve více než 150 zemích po celém světě.

V roce 2007 dodal koncern Volkswagen AG svým zákazníkům na 6,189 milionů osobních vozů, což odpovídá světovému tržnímu podílu ve výši 9,8 %. V západní Evropě, na největším trhu osobních automobilů na světě, dokonce pochází téměř každý pátý osobní vůz z koncernu Volkswagen. V roce 2007 zde činil tržní podíl 19,5 %. Údaje o dodávkách zákazníkům a o tržním podílu na jednotlivých trzích jsou zachyceny na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 - Dodávky zákazníkům a tržní podíl koncernu Volkswagen AG (2007)



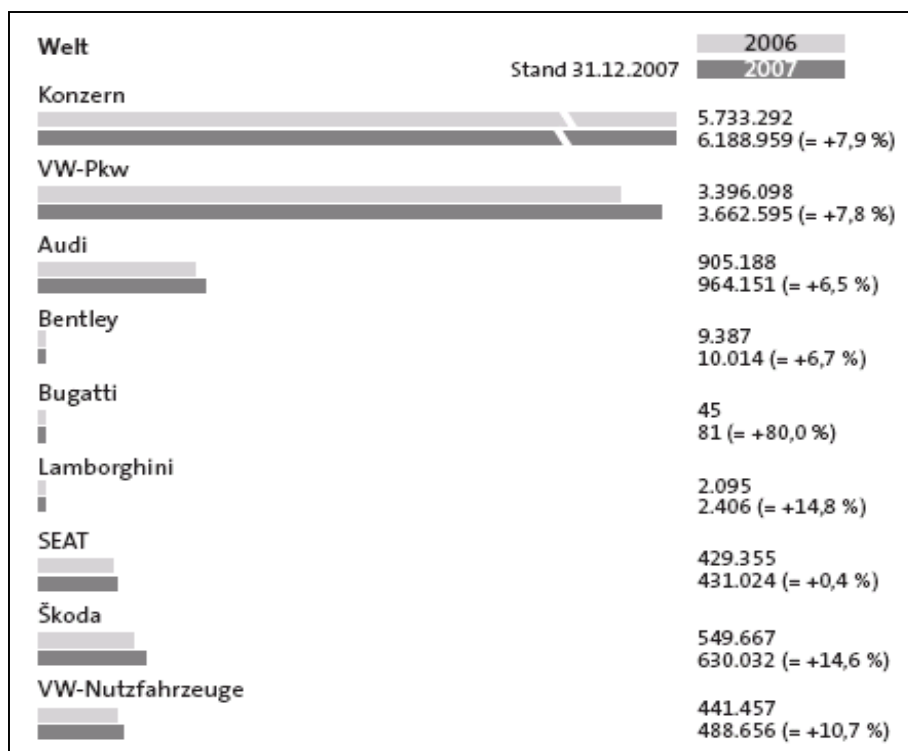
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

Obrázek č. 2 poskytuje informace o dodávkách zákazníkům celého koncernu Volkswagen a jednotlivých značek, které jsou jeho součástí. První místo v počtu dodávek zaujímá značka Volkswagen – osobní vozy (VW - Pkw). Svým zákazníkům dodala v minulém roce 3,662 milionů vozů. Znamená to, že 60 % všech vozů, které koncern svým zákazníkům v roce 2007 dodal, bylo tvořeno právě osobními vozy značky Volkswagen.

Druhé místo obsadila značka Audi, která dodala svým zákazníkům necelý milion vozů. Na třetím místě se umístila právě značka Škoda, která svým zákazníkům po celém světě dodala 630 032 vozů. Údaje o tom, jak se vyvíjely dodávky zákazníkům v roce 2007 u jednotlivých značek koncernu v Evropě, jsou součástí přílohy č. 1. I zde se značka Škoda v počtu dodávek umístila v rámci koncernu na třetím místě.



Obrázek č. 2 - Dodávky zákazníkům všech značek koncernu Volkswagen ve světě



Zdroj: [13]

Činnost společnosti Škoda Auto, která je součástí koncernu Volkswagen AG, je zaměřena na vývoj, výrobu a prodej osobních automobilů. V současné době vyrábí automobily ve čtyřech modelových řadách, tj. Superb, Octavia (Octavia Tour a nová Octavia), Fabia (od dubna roku 2007 je v nabídce též nová verze tohoto modelu). Čtvrtou modelovou řadou Škody Auto se v červnu roku 2006 stal Roomster.

Vozy se vyznačují svou prostorností, funkčností, šetrností k životnímu prostředí, bezpečností a zároveň velmi dobrým poměrem kvality a ceny. K dalším činnostem společnosti patří prodej originálních dílů, příslušenství a poskytování širokého spektra služeb.

V současné době společnost působí na 90 trzích po celém světě a v roce 2005 podnikla kroky k rozšíření své působnosti také na trzích v Číně a Kazachstánu. Během více než stoletého působení vyrobila kolem deseti miliónů automobilů.

Výrobně-montážní závody společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasinách. V zahraničí se jedná o závody v Indii, Kazachstánu, Bosně a Hercegovině, na Ukrajině, v Rusku a Číně.

Závody na asijském kontinentu vznikly v nedávné době právě v oblastech, kde se očekává velmi výrazný nárůst prodeje vozů. Jak je patrné z tabulky č. 1, prodej vozů značky Škoda se v roce 2007 v těchto oblastech zvýšil oproti předcházejícímu roku nejvíce. Tento trend se projevil i v rámci celého koncernu, jak ukazuje příloha č. 2, a předpokládá se, že bude i nadále pokračovat. [13, 15]

**Tabulka č. 1 – Pořadí nejvýznamnějších trhů společnosti Škoda Auto (2007)**

Pořadí	Země	Počet vozů	Změna oproti 2006
1.	Německo	112 452	+ 8,2%
2.	Česká republika	66 806	+ 2,5%
3.	Velká Británie	40 430	+ 4,2%
4.	Polsko	33 210	+ 15,4%
5.	Rusko	27 535	<b>+ 85,6%</b>
6.	Čína	27 325	<b>&gt; 200,0%</b>
7.	Španělsko	26 920	+ 8,2%
8.	Rumunsko	24 015	+ 19,2%
9.	Ukrajina	22 775	+ 19,8%
10.	Francie	19 404	+ 15,8%
11.	Slovensko	19 358	- 9,5%
12.	Itálie	19 103	+ 15,7%
13.	Rakousko	16 012	- 5,5%
14.	Maďarsko	14 550	- 13,9%
15.	Belgie	14 001	+ 25,5%

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

### 3.1.2 Historický vývoj značky Škoda Auto

Cesta k prosperitě společnosti začala již v roce 1895. Tehdy se mladoboleslavský knihkupec Václav Klement a trutnovský mechanik Václav Laurin dohodli, že spolu založí dílnu na opravu a výrobu jízdních kol značky Slavia. Na své počáteční úspěchy navázala

o čtyři roky později firma Laurin & Klement (L&K) výrobou motocyklů, které se začaly vyvážet i do Německa a Velké Británie.

Zlomovým se stal rok 1905, kdy firma představila veřejnosti svůj první automobil nazvaný „Voiturette A“. Ten si brzy upevnil svou pozici na rozvíjejících se mezinárodních automobilových trzích. V roce 1907 byla kompletně zrušena výroba motocyklů a současně došlo k založení akciové společnosti Laurin & Klement.

Po 1. světové válce však došlo k poklesu zájmu o automobily. Některé silnější podniky tento stav řešily útlumem výroby. Společnost L&K ale tuto situaci vyřešila jinak. Spojila se s finančně silnějším podnikem, koncernem Škodových závodů v Plzni, a roku 1925 tak firma získala nové jméno „Škoda“. Došlo k modernizaci výroby a současně bylo rozhodnuto o tom, že výrobní program, který v té době zahrnoval vedle osobních automobilů také různé typy nákladních automobilů, autobusů, leteckých motorů a zemědělských strojů, se bude především orientovat na produkci automobilů osobních. V roce 1930 byla společnost opět přejmenována na „Akciovou společnost pro automobilový průmysl“ (ASAP), ve které byla úspěšně zahájena pásová výroba.

Konec třicátých let byl ve znamení úspěchu, roční prodej vzrostl nad hranici 3000 vozů a společnost se tak stala českou jedničkou. Úspěšný vývoj byl však dočasně přerušena druhou světovou válkou, kdy se Škoda stala součástí německého koncernu Hermann – Göring – Werke a její činnost se tak musela přeorientovat na výrobu vojenského materiálu. Ke konci války situaci podniku ještě více narušilo bombardování, které závod značně poškodilo. Následná rekonstrukce závodu již probíhala pod značkou AZNP („Automobilové závody, národní podnik“).

Přelomem ve výrobě se stal až rok 1964, kdy byla dokončena výstavba nového závodu a zahájena výroba populárního vozu Š 1000 MB. V této době podnik zaměstnával přes 13 000 osob a výrobní plocha přesáhla 800 000 m<sup>2</sup>.

Krátce před předvedením nového modelu Favorit, který znamenal zásadní změnu ve výrobním programu společnosti, přijala automobilka v roce 1986 nové jméno

„Automobilové závody, oborový podnik“. Po politických změnách roku 1989 začala automobilka hledat silného partnera, který by jí zajistil mezinárodní konkurenceschopnost a svými investicemi ji pomohl zvýšit objem výroby. V roce 1991 se tak společnost stala součástí koncernu Volkswagen Group, který nyní sdružuje společnosti Volkswagen, Audi, Škoda, Seat, Lamborghini, Bentley a Bugatti. Současný oficiální název společnosti zní „Škoda Auto“.

[15]

### **3.1.3 Ekonomická situace společnosti Škoda Auto**

Rok 2007 byl jak pro společnost Škoda Auto, tak také pro celý koncern Volkswagen AG, ve znamení expanzivní politiky. Díky tomu byly opět překonány rekordní výsledky dosažené v roce minulém. Bylo prodáno 630 032 vozů ve 100 zemích světa, čímž společnost dosáhla nejvyššího prodeje v historii firmy. Rekordní výsledek předchozího roku byl tímto překonán o celých 14,5 %. Společnost tak dosáhla nejlepších výsledků v celé své historii.

#### **3.1.3.1 Finanční výsledky**

Již během prvních devíti měsíců roku 2007 podnik dosáhl hospodářského výsledku roku 2006. Zvláště pozitivně se po celý rok vyvíjel hospodářský výsledek před zdaněním. Jeho výše dosáhla za celý rok bezmála 19,5 miliard korun, což je ve srovnání s předchozím rokem o 43 % více.

Celkové tržby společnosti Škoda Auto za celý rok 2007 přesáhly 211 miliard korun, čímž zaznamenaly nárůst o 11 % oproti roku 2006. Provozní výsledek se podařilo zvýšit na více než 19 miliard korun. Zvýšil se tak v porovnání s předchozím rokem o 38 %.

Stejně tak investice skupiny Škoda Auto se vyvíjely nadmíru úspěšně. Během prvních devíti měsíců roku 2007 činily 4,9 miliard Kč, což odpovídá nárůstu o 34 % oproti srovnatelnému období roku 2006. Investice vždy směřují v první řadě do inovací a rozšíření palety výrobků. V roce 2007 byl největší objem investic směřován především do zavádění nové generace modelu Fabia.

Čistá likvidita skupiny Škoda Auto se zvýšila o 71 % oproti roku 2006. Tento údaj v roce 2004 dosahoval dokonce záporných hodnot. Od roku 2005 se však likvidita společnosti Škoda Auto a celé skupiny Škoda Auto stále zvyšuje.

**Tabulka č. 2 – Finanční výsledky společnosti Škoda Auto v mil. Kč**

	r. 2005	r. 2006	r. 2007	Změna 2007/2006
Tržby	177 822	189 816	211 026	11%
Hrubý zisk	18 635	22 107	30 161	36%
% k tržbám	10,5%	11,6%	14,3%	-
Provozní výsledek	10 004	13 776	19 021	38%
% k tržbám	5,6%	7,3%	9,0%	-
Zisk před zdaněním	9 440	13 560	19 446	43%
Obratová rendita před zdan. % k tržbám	5,3%	7,1%	9,2%	-
Zisk po zdanění	7 363	10 882	15 892	46%
Obratová rendita po zdanění % k tržbám	4,1%	5,7%	7,5%	-

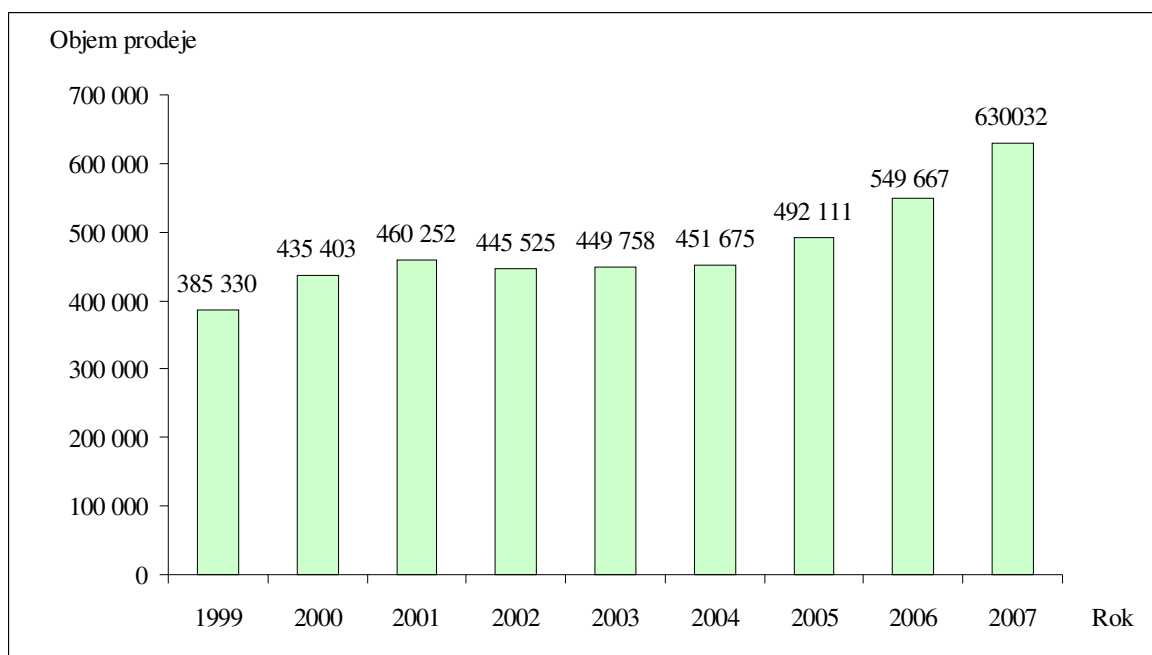
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

### 3.1.3.2 Objemová data

V roce 2007 dodala společnost svým zákazníkům celkem 630 032 vozů. Vývoj dodávek zákazníkům je zachycen na obrázku č. 3, z něhož je patrné, že právě v roce 2007 bylo dosaženo nejvyššího objemu prodeje. Pokud výsledek srovnáme s rokem 1999, jedná se o nárůst objemu prodeje o 63,5 %.

Společnosti se podařilo za celý rok 2007 dodat na stagnující západoevropské trhy - trhy s největším odbytem - celkem 327 222 vozů a zvýšit svůj podíl na trhu. Tržní podíl tak zaznamenal nárůst o 2,2 %. Dodávky na východoevropské trhy se zvýšily o více než 34 % a v regionu Zámorí, díky úspěšnému vstupu na čínský trh, zaznamenala společnost růst odbytu o 80 %. Ve střední Evropě bylo za uplynulý rok dodáno zákazníkům 142 483 vozů. Téměř 47 % těchto vozů bylo dodáno zákazníkům v České republice.

**Obrázek č. 3 – Vývoj dodávek zákazníkům ve společnosti Škoda Auto, a. s.**



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

Všechny modelové řady se vyvíjely pozitivně. Nejprodávanější modelovou řadou byla Octavia, která představovala téměř polovinu celkového realizovaného objemu. Její prodej dosáhl 309 951 vozů. To odpovídá nárůstu o více než 14,7 % oproti předchozímu roku. V posledním celém prodejním roce se též podařilo udržet prodej modelu Superb, a to zhruba na úrovni předchozího roku. Kvůli modelové obměně modelu Fabia dosáhla společnost v roce 2007 nižšího prodeje než v roce předcházejícím. I přesto je tento výsledek úspěšný. Jako další modelová řada se etabloval variabilní vůz kategorie MPV Škoda Roomster, kterého bylo v prvním plném roce prodeje prodáno 66 661 kusů.

**Tabulka č. 3 – Dodávky zákazníkům dle modelů ve společnosti Škoda Auto, a. s.**

Model	2006	2007	Změna v %
Fabia	243 982	232 890	-4,5%
Octavia	270 274	309 951	14,7%
Superb	20 989	20 530	-2,2%
Roomster	14 422	66 661	362,2%

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

### **3.1.4 Organizační struktura - Škoda Auto, a. s.**

Představenstvo společnosti Škoda Auto je tvořeno šesti členy, kde každý člen je zodpovědný za jednu z hlavních činností. Úkolem členů je vytvořit zásady pro činnosti v dané oblasti a kontrolovat dodržování těchto zásad.

K těmto oblastem patří:

- Oblast předsedy představenstva,
- Technický vývoj,
- Oblast výroby a logistiky,
- Prodej a marketing,
- Personalistika,
- Oblast ekonomie.

Předsedou představenstva je již od října roku 2007 Reinhard Jung. Úkolem Oblasti předsedy představenstva je plánovat výrobky značky, udržovat a rozvíjet komunikaci s médii a odbornou veřejností. Za vývoj a zlepšování nových i stávajících produktů je zodpovědný Technický vývoj. Za koordinaci logistických a výrobních činností je zodpovědná Oblast výroby a logistiky, zatímco Prodej a marketing se zabývá tržním zhodnocením produktů. Oblast personalistiky se stará o nábor nových zaměstnanců a zároveň usiluje o spokojenost a motivaci zaměstnanců stávajících. Oblast ekonomie je zodpovědná za řízení finančních zdrojů a jejich plánování a dále zajišťuje informace a služby nezbytné pro řízení celé společnosti.

#### **3.1.4.1 Oblast prodeje a marketingu**

Oblast prodeje a marketingu, za níž je zodpovědný Fred Kappler, je obecně zodpovědná za tři činnosti: prodejní činnost, činnost spojenou s plánováním odbytu a marketingovou činnost. O plnění těchto činností se ve společnosti Škoda Auto stará celkem sedm oddělení.

K těmto oddělením patří:

- Prodej originálních dílů a příslušenství (PD),
- Marketing (PM),
- Řízení prodeje (PO),
- Servisní služby (PS),
- Prodej střední Evropa (P1),
- Prodej mezinárodní (P2),
- Prodej východní Evropa a Asie (P3),
- Velkoodběratelé (PF).

[15]

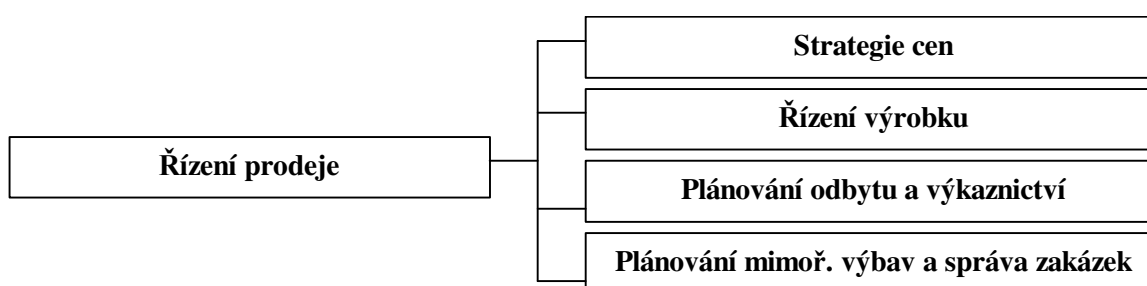
### 3.2 ODDĚLENÍ STRATEGIE CEN

Tato kapitola se věnuje oddělení Strategie cen, které spadá do oblasti prodeje a marketingu, a to konkrétně do oblasti Řízení prodeje (PO). Nejprve je popsána organizační struktura oblasti Řízení prodeje a hlavní činnosti všech oddělení, které do této oblasti patří. Dále jsou zde uvedeny základní informace o oddělení Strategie cen, které je ve společnosti zodpovědné za tvorbu ceny.

#### 3.2.1 Oblast Řízení prodeje

Schéma organizační struktury oblasti Řízení prodeje je zachyceno na obrázku č. 4. Oblast Řízení prodeje zahrnuje čtyři oddělení: Oddělení Strategie cen (POC), Řízení výroby (POV), Plánování odbytu a výkaznictví (POP) a Plánování mimořádných výbav a správa zakázek (POM).

Obrázek č. 4 – Organizační struktura oblasti Řízení prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování



Činnosti jednotlivých oddělení na sebe vzájemně navazují. Hlavní činnosti jednotlivých oddělení a vzájemné vazby jsou zachyceny v příloze č. 3 diplomové práce.

Hlavní úlohou oddělení Řízení výrobku je péče o výrobek v rámci série pro všechny modely vozů Škoda. Je zodpovědné za definování produktu, popis produktu v systému MBV, a to jak světového prodejního programu, tak také prodejního programu pro jednotlivé země na základě jejich požadavků. Provádí operativní produktová opatření týkající se paketů a mimořádných výbav a rovněž má na starosti správu aplikace Car Configurator pro vybrané trhy. Svou činnost provádí ve spolupráci s oddělením zodpovědným za vývoj nových produktů a Regionem, který je zodpovědný za prodej vozů v jednotlivých zemích.

Na činnost tohoto oddělení navazuje činnost Strategie cen, kterému je věnována následující podkapitola. Dále následuje oddělení Plánování odbytu a výkaznictví. Je zodpovědné za dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé plánování prodeje pro jednotlivé trhy a jednotlivé modely a též za plánování výroby pro jednotlivé země a modely. Sleduje vývoj prodeje nových osobních automobilů na jednotlivých trzích a v neposlední řadě má na starosti rozdělení produkčních kvót a výkaznictví. Spolupracuje s oddělením zodpovědným za výrobu vozů a Regionem.

Posledním ze jmenovaných oddělení je Plánování mimořádných výbav a správa zakázek. K hlavním činnostem patří plánování výrobních programů a mimořádných výbav, řízení odbytových projektů a procesů a za správu vybraných odbytových systémů. Je zodpovědné též za řízení zakázek a údržbu objednávek vozů. Spolupracuje s logistickým oddělením a Regionem.

### **3.2.2 Základní údaje o oddělení Strategie cen**

V oddělení Strategie cen pracuje celkem 11 stálých zaměstnanců. Vedoucím tohoto oddělení je Ing. Jaroslav Holubec. Úkolem oddělení je přezkoumání podnětů vedoucích k samotnému stanovení ceny, či následným cenovým opatřením. Tyto podněty vycházejí zpravidla ze strany Importéra, tj. přímého zástupce v dané zemi.

Oddělení vytváří cenové indexy, díky kterým je možné porovnávat stanovené ceny s cenami hlavních konkurentů. Při své činnosti využívá systému Compask, který spravuje informace o cenách a výbavách prodávaných vozů v jednotlivých zemích a umožňuje vytvářet cenové kalkulace. Systém nabízí přímou cenovou komunikaci mezi odděleními, které se podílejí na cenové tvorbě. Rovněž Regiony mají online přístup k těmto datům.

Dva ze zaměstnanců oddělení Strategie cen mají na starosti takzvaný Frontloading, tedy ocenění úplně nových vozů ještě před zahájením jejich prodeje na trhu. Do nedávné doby se jejich práce orientovala na druhou verzi modelu Škoda Superb, který byl veřejnosti oficiálně představen v březnu 2008 na autosalonu v Ženevě. Nyní přichází na řadu oceňování nového sportovně užitkového vozu (SUV) Yeti.

Další zaměstnanci jsou zodpovědní za cenovou tvorbu na všech trzích, na nichž společnost působí. Každý zaměstnanec spravuje určitou oblast trhů, za kterou je zodpovědný. Úkolem zaměstnanců je zhodnotit navrhovaná cenová opatření na základě analýzy orientované na trh s využitím cenových indexů. Při své činnosti využívají systému Compask, který je určený k fakturaci vozů a obsahuje informace o cenách na jednotlivých trzích. V případě schválení cenového opatření tento systém umožňuje ceny velmi rychle a pohodlně modifikovat.

Oddělení v rámci své činnosti spolupracuje s Regionem a Controllingem odbytu a tvorby cen (ECP). Region je organizační jednotka, která se zabývá exportem vozů Škoda z České republiky zahraničním odběratelům a jejím úkolem je prosazování dlouhodobých cílů společnosti na cílových trzích. Zprostředkovává komunikaci mezi Importéry, kteří jsou zodpovědní za zajištění odbytu vozů na příslušných trzích, s kompetentními útvary v rámci společnosti Škoda Auto. Controlling řídí odbytové procesy se zaměřením na ceny, objemy a náklady. Provádí finanční ohodnocení nových produktů a to s ohledem na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé ekonomické cíle podniku.

V oddělení Strategie cen vykonávám již od února roku 2005 odbornou praxi, proto jsem měla možnost se detailně seznámit s činnostmi tohoto oddělení. V rámci své praxe mám na starosti tvorbu cenových indexů v programu JATO a jejich aktualizaci. Procesu

cenového benchmarkingu, jakožto pomocného nástroje při stanovení cen, které oddělení Strategie cen využívá, se budu věnovat ve čtvrté kapitole této práce.

Vedle tvorby cenových indexů jsem během své praxe měla rovněž možnost seznámit se s procesem stanovení cen a vyzkoušet si cenovou tvorbu na dvou trzích, za které jsem byla zodpovědná. Náplní mé práce je také tvorba vývojových řad cenových indexů, které umožňují sledovat vývoj tržních podmínek na jednotlivých trzích v čase. Dále se podílím na tvorbě různých analýz a materiálů, které se vztahují k cenovému benchmarkingu a slouží jako argumentace pro konkrétní plánované změny cen.

Mým úkolem v průběhu odborné praxe byla například analýza cen metalických barev, kdy jsem zjišťovala příplatky za metalické barvy u strategických konkurentů modelu Superb na evropských trzích. Vytvářela jsem přehled o příplatcích za verzi combi na evropských trzích u strategických konkurentů modelu Octavia. Cílem bylo zjistit, jaké jsou rozdíly v cenách mezi karoseriemi typu hatchback a combi. Dále jsem zjišťovala informace o poskytování prodloužené záruky u konkurenčních výrobců automobilů, sledovala vývoj měnových kurzů na jednotlivých trzích v průběhu několika let, analyzovala zákaznickou výhodu u řady navrhovaných akčních modelů atd.

### **3.3 POPIS PROCESU STANOVENÍ CEN**

Kapitola se zabývá popisem tvorby cen ve společnosti Škoda Auto. Impulsem pro cenovou tvorbu zpravidla bývá změna tržní situace, podmínek na trhu, či snaha o dosažení cílové pozice definované společností Škoda Auto. Těmto skutečnostem a změnám je vždy třeba přizpůsobit prodejní program na tamním trhu. V této kapitole je popsán celý proces stanovení cen uplatňovaný ve společnosti Škoda Auto od návrhu, přes vyhodnocení, až po jeho realizaci, v případě, že návrh bude schválen. Celý proces je pro názornost též zachycen na obrázku č. 5.

Jako příklad je možné uvést návrh změny ceny na model Superb, který v roce 2007 vstoupil do posledního celého prodejního roku. Na konkrétním trhu Importér zjišťuje, že nebylo dosaženo cílů, které byly stanoveny. Nebylo například dosaženo požadovaného

podílu na trhu, objem prodeje klesl, či se nezvyšoval dostatečně rychlým tempem atp. Na základě toho musí přijmout určitá opatření, pomocí kterých je tento problém možné řešit. Může navrhnout realizaci slevy, aby se prodej podpořil. Dalším řešením je například zvýšení výbavy tohoto modelu, která bude poskytována za akční cenu. Zákazník tak získá jistou výhodu, která, pokud je dobře komunikována, může úspěšně zvýšit prodej.

**Obrázek č. 5 – Proces změny prodejního programu a cenové tvorby ve Škoda Auto**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.1 Podněty k tvorbě cen

Podněty k tvorbě či změnám cen, tak jako v jiných podnicích, tak také ve společnosti Škoda Auto, vychází z vnějšího či vnitřního prostředí. Tvorba ceny může být iniciována například z důvodu strategických kroků konkurenčních značek, které ohrožují pozici značky Škoda na trhu. K dalším faktorům, které působí zvnějšku, patří změny zákonů, předpisů a směrnic, které ovlivňují cenovou tvorbu.

V současné době je za vnější faktor, který ovlivňuje výši ceny, možné považovat například zavádění nového systému daní a zvýhodnění pro automobily na základě emisí CO<sub>2</sub>. Daň z automobilů je v řadě zemí placena v závislosti na spotřebě, na zdvihovém objemu motoru či hmotnosti. Nyní se prosazuje stanovení daní právě na základě emisí oxidu uhličitého. Velká Británie tento systém užívá již od roku 2005 a předpokládá se, že do roku 2009 by měl nový systém zdanění dle emisí CO<sub>2</sub> platit až v 16 evropských zemích, viz příloha č. 4. V rámci cenové tvorby je tedy třeba též sledovat zákony v jednotlivých zemích a novým systémům zdanění přizpůsobovat ceny prodávaných vozů.

Cenová tvorba však může být iniciována i z vnitřního prostředí. K těmto faktorům, které společnost dle svých zkušeností definovala, patří snaha o zvýšení objemu prodeje, udržení nebo zlepšení stávající pozice na trhu, vyšší kvalitu produktů atp. K dalším faktorům, které ovlivňují cenu bezpochyby patří harmonizace cen v rámci Evropské unie.

Zpravidla změnu prodejního programu a tvorbu cen iniciuje Importér, který působí na daném trhu a zná dobře podmínky, jež na tomto trhu panují. Vždy když se mění podmínky na trhu, je nutné na ně reagovat relevantní změnou prodejního programu.

Pokud chce Importér, jak bylo uvedeno výše, na svém trhu podpořit prodej modelu Superb v jeho posledním prodejním roce, musí k tomu učinit příslušné kroky. Prostřednictvím Regionu, který je zodpovědný za prodej vozů na trhu, o svém konkrétním záměru informuje příslušná oddělení.

Importér tedy může požadovat změnu již existujícího modelu, který chce upravit dle požadavků tamního trhu. Může však požadovat též založení úplně nového modelu na trhu a rozšířit tak nabídku. Pokud je samozřejmě tento požadavek na rozšíření nabídky možný. Ať už se jedná o jakýkoliv záměr, je zřejmé, že tento krok znamená teprve začátek celého procesu, na jehož konci stojí buď schválení tohoto návrhu, které je výsledkem jednání mezi kompetentními odděleními, nebo jeho zamítnutí či přepracování.

Jak je patrné z obrázku č. 5, který celý proces zobrazuje, Region, jednající za Importéra, informuje o návrhu oddělení Plánování odbytu a výkaznictví. To musí vyslovit souhlas s daným návrhem, zda je změna v souladu s naplánovaným prodejem možná. Rovněž oddělení Řízení výrobku musí rozhodnout o tom, zda je požadovaná změna z hlediska systému, který slouží k popisu produktu a definování prodejního programu, realizovatelná. Teprve poté se návrh dostává na oddělení Strategie cen, kde je z hlediska ceny zhodnocen a zpracován.

### **3.3.2 Zpracování podnětů**

Poté, co se návrh dostává na oddělení Strategie cen, dochází k jeho zpracování. Je zapotřebí provést tržní analýzu, na základě které je možno posoudit, zda je požadovaný návrh na stanovení ceny či na změnu ceny tím správným krokem k řešení dané tržní situace. Tato analýza představuje sestavení vhodného cenového indexu umožňujícího zjistit situaci na trhu, která by nastala v případě realizace daného cenového opatření.

Importér v uvedeném příkladě požaduje změnu stávajícího modelu Superb. Jeho záměrem je například snížit ceny této modelové řady. Na základě tohoto požadavku je vypracován cenový index. Cenový index umožňuje srovnání ceny konkrétního vozu značky Škoda s vozy konkurenčními. Problematice cenového benchmarkingu je věnována kapitola č. 4.

V rámci analýzy orientované na trh je možné vypracovat cenový index, který popisuje současnou situaci na trhu, tedy před případnou realizací změny. Další cenový index bude již zohledňovat návrh nové ceny, kterou inicioval Importér. Oba indexy je potom snadné porovnat a zjistit, jak by se eventuelně změnila situace na trhu po realizaci návrhu. Cenový index je tedy určitou pomůckou, která napomáhá při rozhodování o konkrétních cenových opatřeních.

Na základě této analýzy však ještě není možné rozhodnout o tom, zda bude návrh přijat a realizován. Oddělení Strategie cen musí předat návrh Controllingu odbytu a tvorby ceny, který návrh zpracovaný oddělením Strategie cen vyhodnotí.

### **3.3.3 Zhodnocení návrhu**

Aby mohl být návrh realizován, je nutné zjistit, do jaké míry je cenový krok relevantní, zda je proveditelný a též s jakými účinky může společnost počítat. To je právě úkolem Controllingu. Ten provede finanční vyhodnocení s ohledem na dlouhodobé ekonomické cíle podniku. Analýza zahrnuje propočtení čistého výdělku, kterého je možné prostřednictvím cenového kroku dosáhnout. Controlling rovněž sleduje objemové efekty a nákladová data. Na základě těchto provedených činností se k návrhu vyjádří.

Controlling při hodnocení finančních efektů vypracovává takzvanou EB kalkulaci. Ukázkou EB kalkulace pro model Superb na německém trhu je možné nalézt v příloze č. 5. Vzhledem k tomu, že údaje v EB kalkulaci jsou považovány za tajné, hodnoty v kalkulaci byly záměrně pozměněny.

Zkratka EB je odvozena z německého slova Ergebnisbeitrag a znamená v překladu příspěvek k výsledku. Controlling tedy zjišťuje čistý výdělek na jednotku produkce. V EB kalkulaci jsou uvedeny údaje o objemech vozů, fakturačních cenách vozů prodávaných na trhu a nákladech na jednotku produkce. Od fakturační ceny jednotlivých vozů se odečtou náklady na jednotku produkce a výsledkem je právě čistý výnos, který je uveden v posledních dvou sloupcích tabulky, a to jak v absolutní hodnotě, tak také v procentuelním vyjádření. Tento ukazatel je v rámci vyhodnocení směrodatný a na základě jeho výše Controlling zaujme k příslušnému návrhu své stanovisko.

Pokud Controlling v průběhu finanční analýzy shledá, že čistý výdělek není dostatečně vysoký a je v rozporu s dlouhodobými ekonomickými cíly podniku, musí dojít nejprve k odpovídajícím změnám daného cenového opatření, aby mohl být návrh schválen. Controlling spolu s oddělením Strategie cen a příslušným Regionem se na základě vyjádření svých stanovisek a následného jednání dohodnou, jak je možné návrh pozměnit, aby nakonec mohl být realizován.

### **3.3.4 Činnosti po schválení návrhu**

Dohodnou-li se subjekty na změnách návrhu a dojde-li v konečné fázi k jeho schválení, je třeba příslušné cenové opatření zavést do systému Compask. Compask je systém, který je primárně určený k fakturaci vozů. Do systému se zadávají fakturační ceny jednotlivých vozů a mimořádné výbavy, které si zákazník může ke standardní výbavě na příslušném trhu doobjednat. Systém umožňuje ceny rychle a pohodlně modifikovat.

Pokud je tedy určité cenové opatření schváleno, oddělení Strategie cen danou cenu v systému změní a „uvolní“. Ceny však musí být „uvolněny“ jak oddělením Strategie cen, tak také Controllingem. Na základě toho je od určitého data již fakturována cena nová.

O schválení návrhu se též vyrozumí oddělení Řízení výrobku, které změny promítne do systému MBV, jež slouží k popisu produktu. Od okamžiku uvolnění nového popisu vozu ve systému MBV mohou dealeři Škoda Auto začít požadovanou konfiguraci objednávat.

O přijatém návrhu se vyrozumí též oddělení Plánování odbytu a výkaznictví a samozřejmě také příslušný Region a Importér, jemuž je zaslána aktuální kalkulace, která již obsahuje požadované změny.

Průběh kalkulace na každém trhu je specifický a odráží podmínky, které na daném trhu panují, co do výše cen, marží, nákladů, DPH a dalších poplatků. Ukázka cenové kalkulace je součástí přílohy č. 6. Každá kalkulace je vytvořena pro konkrétní model vozu Škoda a konkrétní trh. V tomto případě se jedná o model Superb na německém trhu. Stejně tak jako v případě EB kalkulace, i zde však byly hodnoty v kalkulaci pozměněny, neboť se jedná informace tajného charakteru.

První část tabulky v příloze č. 6 je tvořena samotnou kalkulací. V každém sloupečku je konkrétní model vozu Superb, který je dostupný na německém trhu. Pro zjednodušení jsou v kalkulaci uvedeny pouze tři vybrané modely v různých výbavových stupních. V prvním řádku kalkulace, který je zvýrazněn žlutou barvou, je uvedena konečná cena vozu pro zákazníka. V posledním řádku je uvedena cena fakturační, tj. cena která je společností fakturována Importérovi, jež má na starost prodej vozů v dané zemi. Jednotlivé řádky kalkulace jsou vzájemně propojené vzorci.

Zde je třeba zmínit, že kalkulace mohou mít z pohledu matematických výpočtů dvojí podobu. Kalkulace může buď vycházet z ceny pro zákazníka. Je tedy sestavena tzv. „odshora dolů“. Znamená to, že na daném trhu se vychází ze zákaznické ceny a postupně se odečítají jednotlivé položky kalkulace, jako je DPH, marže a náklady, čímž se dojde k fakturační ceně. Tento postup se využívá v případě, že má společnost dostatek informací o tamním trhu a je možné zjistit konečné ceny vozů pro zákazníka, z kterých se vždy ve výpočtech vychází.



V opačném případě, kdy není možné zákaznickou cenu s jistotou určit, je kalkulace tvořena tzv. „odzdola nahoru“. Vychází tedy z ceny fakturované Importérovi. K fakturační ceně se potom přičítají jednotlivé položky kalkulace, tj. náklady, marže a DPH, a výsledkem je konečná cena pro zákazníka.

Vychází-li kalkulace z ceny fakturační, nejprve se k této ceně přičtou náklady spojené s dopravou, pojištěním a celními poplatky. Dále se k fakturační ceně přičtou náklady, které eviduje importér a souvisí přímo s prodejem vozu. K ceně se též přičte procentní marže, jež si za svou činnost účtuje importér. Takto stanovená cena je cenou pro obchodníka, který přímo realizuje prodej vozů Škoda na tamním trhu. Po přičtení nákladů, které obchodník eviduje a marže, jež si účtuje za svou činnost, získáme cenu pro zákazníka bez DPH. Konečným výsledkem je potom zákaznická cena včetně DPH.

Součástí kalkulace je též tzv. „basis tabulka“, která obsahuje informace o standardní výbavě pro jednotlivé vozy. Pokud vůz výbavu standardně obsahuje, je v příslušném poli uvedeno označení „S“. Každá země si však k základní výbavě může nadefinovat také tzv. „národní standard“. Tedy výbavu, která bude standardně součástí vozu v dané zemi. V tomto případě je v příslušném poli uvedeno označení „NS“. Pokud není možné výbavu o konkrétní položku rozšířit, je v příslušném poli uvedena pomlčka. V příloze č. 5 obsahuje basis tabulka pouze několik výbav, aby byla zachována přehlednost.

Třetí část tabulky obsahuje informace o mimořádných výbavách a jejich cenách, které je možné si ke standardní výbavě vozu přiojednat.

## 4 CENOVÝ BENCHMARKING

Tato kapitola se zabývá benchmarkingem, který je charakterizován jako proces, jehož cílem je změřit výkony podniku s výkony konkurenčních firem na trhu. První část kapitoly se věnuje teoretickému vymezení benchmarkingu a dále pak jeho významu pro podnik. Druhá část kapitoly je zaměřena na praktické užití benchmarkingu ve společnosti Škoda Auto, kde je konkrétně popsán postup procesu cenového srovnání ve společnosti.

### 4.1 BENCHMARKING A JEHO VÝZNAM PRO PODNIK

Jak již bylo v úvodu kapitoly řečeno, benchmarking je charakterizován jako nepřetržitý, systematický proces, v rámci kterého probíhá poměrování výkonů podniku s výkony nejvýznamnějších konkurenčních firem v odvětví. Slovo „benchmark“, ze kterého byl benchmarking odvozen, znamená „standard“ nebo také „měřítko“.

Poprvé byla tato metoda použita v roce 1979 společností Xerox Corporation a postupně se stala významnou součástí úspěchu mnoha amerických firem. V dnešní době se působnost benchmarkingu neustále rozšiřuje a obecně platí, že metodě lze v podniku podrobit v podstatě vše, co je měřitelné.

Benchmarking může být členěn z různých hledisek. V obecné rovině dělíme benchmarking na vnější, vnitřní a funkční. Vnější, nebo též konkurenční benchmarking, se týká srovnávání podniku s konkurenčními podniky na trhu, vnitřní souvisí se srovnáváním různých podnikatelských jednotek v rámci jedné organizace, např. mezi dceřinými společnostmi. Funkční benchmarking slouží k porovnání podniků v rámci téhož odvětví.

Benchmarkingový projekt se skládá ze čtyř základních fází, kterými jsou:

- plánování benchmarkingového projektu,
- shromažďování dat,
- analýza výsledků,
- kroky vedoucí ke zlepšení.

Hlavním smyslem benchmarkingu je prostřednictvím porovnávání produktů, procesů, metod nebo dosažených výsledků zlepšovat vlastní aktivity podniku a tím dosahovat lepších výsledků či lepší pozice na trhu.

Význam benchmarkingu tkví především v jeho schopnosti:

- odhalit silné a slabé stránky podniku,
- určit současnou pozici podniku na trhu,
- stanovit náročnější cíle v podniku,
- rychleji reagovat na změny,
- pochopit požadavky zákazníků,
- testovat zvolenou podnikovou strategii,
- identifikovat zbytečné činnosti,
- učit se od nejlepších podniků na trhu,
- neustále zlepšovat činnosti a procesy v rámci podniku. [8, 9, 10]

#### **4.2 CENOVÝ BENCHMARKING VE ŠKODA AUTO, A. S.**

Společnost využívá cenového benchmarkingu jako podpůrného nástroje při stanovování cen. Cenový benchmarking využívá jednak přímo při procesu stanovování cen, ale rovněž s jeho pomocí zjišťuje skutečnou situaci na trhu po zavedení konkrétního vozu s již stanovenou cenou na trh. Výsledkem cenového benchmarkingu je tabulka, která poskytuje potřebné údaje o porovnání cen daného modelu s vozy konkurenčními. Jedná se o takzvaný cenový index, který se ve společnosti zpracovává za pomoci speciálního databázového programu JATO.

Obecně lze říci, že cenový benchmarking sestává ze tří základních kroků. Nejprve je třeba zvolit pro učený model vhodné konkurenční vozy. Protože každý vybraný vůz se však od ostatních liší svou výbavou a dalšími parametry, je zapotřebí vybrat, které položky se budou od základní ceny při srovnání tzv. očišťovat. Posledním krokem je stanovení cen, za které se budou dané výbavové položky v indexu očišťovat.

### **4.2.1 Konkurenční koš**

Jak již bylo řečeno, prvním krokem je tedy výběr vhodných konkurenčních vozů. Pro jednotlivé modely stanovila společnost Škoda Auto konkurenční koše složené ze strategických konkurentů, tj. značek, které realizují největší objemy prodeje na trhu. Konkurenční koše, kterými se společnost při cenovém benchmarkingu řídí, jsou stanoveny přímo představenstvem společnosti.

Každý koš obsahuje takové vozy konkurence, které se nejvíce přibližují příslušnému modelu vozu Škoda. Zákazníky jsou tyto vozy vnímány jako alternativa vozů Škoda. V konkurenčním koši pro model Fabia se objevují další vozy nižší třídy. Jedná se konkrétně o: Citroën C3, Fiat Punto, Ford Fiesta, Hyundai Getz, Opel Corsa, Peugeot 207 a Renault Clio.

Ke strategickým konkurentům modelu Roomster patří vozy Citroën Xsara Picasso, Nissan Note, Opel Meriva, Renault Scénic a Renault Modus. Konkurenční koš modelu Octavia tvoří vozy nižší střední třídy, ke kterým patří: Ford Focus, Opel Astra, Peugeot 308 a Renault Mégane. V neposlední řadě model Superb je srovnáván s vozy střední a vyšší střední třídy, a to konkrétně: Citroën C5, Hyundai Sonata, Ford Mondeo, Opel Vectra, Peugeot 407, Renault Laguna a Toyota Avensis.

### **4.2.2 Očišťovací položky a jejich ceny**

Má-li společnost stanoven konkurenční koš, může přejít ke zvolení vhodných očišťovacích položek. Očišťovací položky jsou takové prvky ve výbavě, které se odečítají od základní ceny vozu. V případě, že konkurenční vůz má ve své výbavě něco navíc oproti zvolenému vozu značky Škoda tato skutečnost se musí v ceně zohlednit. To samé samozřejmě platí i v opačném případě, kdy konkurenčnímu vozu určitá z výbav chybí.

Jednotlivé vozy se však ve svých výbavách a dalších parametrech v mnohém odlišují. Bylo by sice možné zohlednit veškeré rozdíly v porovnávaných vozech, ovšem takový postup by nebyl úplně správný. Při cenovém benchmarkingu je totiž nutné vycházet především z toho,

jakým způsobem se o koupi nového vozu rozhoduje zákazník, co je pro něj při rozhodování o koupi nejdůležitější.

S jistotou lze tvrdit, že zákazník nezohledňuje všechny možné rozdíly ve vozech, mezi kterými vybírá. O některých z těchto rozdílů z důvodu nedostatečných informací například vůbec neví nebo pro něj nejsou některé rozdíly vůbec důležité. Zákazník se při výběru vozu řídí především svými prioritami. Tedy tím, co je pro něj, jako budoucího uživatele vozu, nejdůležitější. A právě z toho by měl cenový index vycházet.

Na základě těchto skutečností byly společností Škoda Auto zvoleny položky, které jsou v cenových indexech očišťovány. Položky a jejich hodnoty se ovšem liší v závislosti na typu segmentu. K hlavním segmentům, které společnost rozlišuje, patří segment A0, do kterého spadají modely Fabia a Roomster, segment A, který je zastoupen modelem Octavia, a dále segment B, který zahrnuje model Superb.

Segmenty se mezi sebou vzájemně odlišují. Každý model je určen pro jinou cílovou skupinu zákazníků, kteří mají jiné preference. Zákazník, který se rozhodne pro vůz nižší třídy, jako je model Fabia, bude jistě požadovat ve svém voze jinou výbavu než zákazník, který se rozhoduje například o koupi vozu vyšší střední třídy, jako je model Superb.

Model Superb bude volit zákazník, který si přeje, aby byl vůz prostorný, luxusní, elegantní a též reprezentativní. Pro takového zákazníka je prioritní luxus spojený s nadstandardní výbavou. Této skutečnosti bude samozřejmě odpovídat i cena tohoto modelu. Očišťovací položky a též jejich ceny budou proto jiné než u ostatních segmentů.

Všechny výbavy, které společnost v rámci cenového benchmarkingu zohledňuje, jsou uvedeny v příloze č. 7. Označení „X“ znamená, že v daném segmentu se příslušná výbava zohledňuje. Pokud je v políčku uvedena pomlčka, znamená to, že daná výbava se v tomto segmentu nesleduje. Asi polovina výbav je sledována u všech ze tří segmentů. V tabulce je taková výbava zvýrazněna zelenou barvou. K takové výbavě patří například klimatizace, rádio s CD přehrávačem, tempomat, výkon motoru, typ převodovky, spotřeba, parkovací senzory a další.

Ostatní výbavové položky nejsou prioritní pro všechny segmenty, ale pouze pro některé. Například ABS je sledováno pouze u segmentu A0. Tato výbava je v dalších segmentech standardní součástí každého vozu, proto není třeba ji sledovat. Jiným příkladem je navigační systém, který je sledován pouze v segmentu A a B. V segmentu A0 tato výbava jistě nepatří mezi výbavu prioritní, proto není součástí očišťovacích položek pro tento segment.

Vedle výběru konkrétních položek je však též nutné zvolit, za jakou cenu se tyto položky budou očišťovat. Hodnoty odpovídají cenám, za které se výbavy dají v průměru pořídit. Jak již bylo zmíněno, ceny očišťovacích položek se mezi segmenty liší. Ovšem i mezi jednotlivými trhy existují rozdíly. Je to dáno tím, že na každém trhu panuje jiná situace a též značka Škoda je na různých místech vnímána jinak.

Proto se hodnoty všech očišťovacích položek ve vybraných státech násobí koeficientem. To vždy vychází z analýzy příslušného trhu. Koeficient je jakýmsi zjednodušením, díky němuž je možné rozlišovat jednotlivé trhy a jejich odlišné tržní podmínky. Nejčastěji má tento koeficient hodnotu 1,1 a znamená, že všechny hodnoty jsou navýšeny o 10 % oproti hodnotám standardním. Může však dosahovat různých hodnot.

### **4.2.3 Cenové indexy**

Jak již bylo v úvodu této kapitoly řečeno, společnost Škoda Auto využívá cenového indexu přímo při procesu stanovení ceny, ale také s jeho pomocí dokáže zjistit stávající situaci na trhu již po zavedení vozu na trh. Indexy jsou součástí analýzy orientované na trh při posuzování konkrétních cenových opatření. Společnost vypracovává na 130 indexů, které pravidelně aktualizuje každý měsíc. To umožňuje sledovat vývoj na daných trzích a právě vývoj cenového indexu a sledování změn na trhu jsou velmi důležité.

Zjišťovat každý měsíc aktuální situaci na trhu, ceny konkurenčních vozů a jejich výbavu by však jistě bylo velmi náročné, jak časově, tak také finančně. Proto společnost využívá k cenovému benchmarkingu databázový program JATO, který umožňuje vypracovávat cenové indexy díky aktuálním informacím o jednotlivých trzích.

Pomocí tohoto programu společnost vypracovává indexy pro 21 zemí, na kterých působí. Indexy pro ostatní země, které nejsou v databázi programu JATO, jsou vypracovávány samostatně, bez možnosti užití tohoto programu. K 21 zmiňovaným zemím patří Německo, Rakousko, Francie, Velká Británie, Portugalsko, Španělsko, Řecko, Itálie, Slovinsko, Švýcarsko, Belgie, Nizozemí, Dánsko, Irsko, Norsko, Finsko, Švédsko, Polsko, Maďarsko, Česká republika a Slovensko.

Pro každou z těchto zemí se standardně vypracovává celkem šest cenových indexů, a to pro modely Fabia, Roomster, Octavia i Superb. Pro jaké konkrétní vozy se budou cenové indexy těchto 21 zemí vytvářet, je výsledkem jednání mezi oddělením Strategie cen a Regiony.

Cenové indexy se vytváří pro takové vozy, s takovou výbavou a typem motoru, které na příslušném trhu dosahují největšího objemu prodeje. Jsou tedy nejvíce žádané. Každá země je v tomto směru specifická. V některých zemích je větší zájem o diesellové motory, jinde o motory benzínové. Rovněž nejvíce žádaný výbavový stupeň se v každé zemi může lišit. Struktura indexů se tak přizpůsobuje přímo danému trhu.

#### 4.2.3.1 Databázový program JATO

JATO Dynamics je jedním z hlavních dodavatelů poskytujících přesné a aktuální informace o světovém trhu automobilů. Každý den provádí výzkumy až ve 45 zemích světa a zkoumá tisíce údajů týkajících se automobilového průmyslu. Databáze, kterou na základě prováděných výzkumů vytváří, obsahuje ceny, specifikace, poskytované slevy, zprávy a další informace o automobilovém průmyslu. To umožňuje podniku, který databázi využívá, zjistit či prokázat, co přiměje zákazníky zvolit určitý vůz namísto vozu konkurenčního.

Program umožňuje vytvářet analýzy o konkurenci a tím napomáhá podniku zjistit jeho postavení na trhu, předpovědět budoucí vývojové trendy, stanovovat ceny, díky kterým může na trhu konkurovat, vytvořit jedinečnou tržní pozici, či otestovat úspěšnost jednotlivých taktických kroků.

Program JATO obsahuje řadu funkcí, které umožňují zpracovat data z databáze dle různých kritérií a zobrazit je ve specifickém formátu. Funkce jsou tak pomocníkem při sledování konkurenčních vozů a jejich srovnávání s vozy Škoda.

Jednou z funkcí je tzv. Advantage/Disadvantage Report. Tato funkce umožňuje vytvořit tabulku, která poskytuje informace o výhodách, nevýhodách a společných rysech vozů vybraných z databáze. Výbava konkurenčních vozů se porovná s výbavou benchmarku, tj. vozem, ke kterému se ostatní vozy porovnávají. V tabulce je pak vidět, jakou výbavu má konkurenční vůz oproti benchmarku navíc, jaká mu chybí a jaká z výbav je pro oba vozy společná.

Funkce Ladder Report umožňuje vytvořit schéma poskytující informace o cenové škále vozů, jež nabízejí vybrané konkurenční značky. Pro představu je toto zjednodušené schéma znázorněno v příloze č. 8.

Jak již název napovídá, funkce Market Share obsahuje údaje o objemech prodeje a procentním vyjádření tržního podílu. Vše přehledně znázorněné v tabulce. Dokonce je možné z databáze vybrat objemy prodeje pro různá období a sledovat tak vývoj prodejů a tržního podílu v čase.

Pomocí funkce Option Report lze vytvořit přehled o mimořádných výbavách, které je možné si u konkrétních vozů ke standardní výbavě přibjedenat. Poslední jmenovanou funkcí je tzv. Price History, na základě které je možné vytvořit graf poskytující informace o cenách a jejich vývoji v historii.

K hlavním výhodám systému JATO patří:

- možnost propojení jednotlivých nástrojů, které JATO poskytuje – například data o produktových specifikacích s objemy prodejů či odhadovaným vývojem dat,
- přímé srovnání mezi konkurenčními vozy – zahrnuje srovnání cen, výbav vozů, cen mimořádných výbav a jejich dostupnost,



- tvorba budoucích modelů a porovnání se stávajícím trhem, což umožňuje zjistit, zda budoucí model je schopen konkurovat jak cenou, tak také výbavou,
- možnost přizpůsobení systému danému podniku a jeho pohledu na trh (tvorba vlastních segmentů, konkurenčních košů, hodnot volitelných výbav)
- velmi snadné ovládání, které vytváří detailní a aktuální zprávu o trhu během několika minut,
- možnost denní aktualizace dat z webových stránek,
- jednotlivé indexy vytvořené v minulosti mohou být aktualizovány, není třeba je vytvářet znovu;

[11]

#### 4.2.3.2 Postup při tvorbě cenového indexu

Při tvorbě cenového indexu je nejprve zapotřebí zvolit takzvaný benchmark, tedy vůz, ke kterému se budou ostatní konkurenční vozy porovnávat. Zpravidla se jako benchmark volí vůz značky Škoda. Při výběru konkurenčních vozů se pak vychází z konkurenčního koše, který byl stanoven pro daný model vozu Škoda.

Příklad cenového indexu, který je uveden v tabulce č. 4, byl vypracován konkrétně pro Fabii s benzínovým motorem o výkonu 63kW ve výbavovém stupni Ambiente. Situace odpovídá německému trhu při použití databáze z ledna roku 2008. Cenový index pro model Fabia obsahuje konkurenční vozy z odpovídajícího konkurenčního koše pro tento model. Je tedy standardně tvořen, jak již bylo řečeno, modely vozů značek Citroën, Fiat, Ford, Hyundai, Opel, Peugeot a Renault. V ukázce cenového indexu však nejsou pro zachování přehlednosti uvedeny všechny konkurenční vozy.

**Tabulka č. 4 – Cenový index vytvořený v programu JATO Dynamics (měna - EUR)**

<b>NĚMECKO - ŠKODA FABIA 1.4 AMBIENTE 63kW</b>					
	SKODA FABIA AMBIENTE	CITROEN C3 CONFORT	OPEL CORSA TWINPORT	PEUGEOT 207 TENDANCE	Průměr - konkurence
<b>Maloobchodní cena</b>	<b>14 440</b>	<b>16 750</b>	<b>13 590</b>	<b>15 200</b>	<b>15 180</b>
<b>Cenový index</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>94</b>	<b>105</b>	<b>105</b>
Kola - velikost	15"	15"	14" 100	15"	
Hlavové airbagy vpředu i vzadu	S	S	- 200	S	
Klimatizace	S	S	- 900	S	
Mlhová světla	-	S	-140	-	
Ovládání k centrálnímu zamykání	dálk. ovl.	dálk. ovl.	klíč 100	dálk. ovl.	
Elektricky ovládaná okna - vpředu/vzadu	S / -	S / -	- / - 230	S / -	
Vyhřívaná dveřní zrcátka	S	- 100	- 100	S	
Počet reproduktorů	8	6 50	- 200	- 200	
Radio	AM/FM	AM/FM	- 150	- 150	
Audio systém včetně CD	S	S	- 150	- 150	
Výškově nastavitelná přední sedadla	S / -	S / -	S / -	S	-70
Loketní opěrka vpředu	-	S	-100	-	
Dělená zadní sedadla	S	S	- 130	S	
Elektronický stabilizační systém	S	- 330	- 330	- 330	
Tempomat	S	- 175	- 175	- 175	
Palubní počítač	S	S	- 100	S	
Převodovka sekvenční	-	S	-1000	-	
Maximální výkon hp/PS	86	88 -70	80 210	95 -315	
Spotřeba paliva - kombinovaná (l/100km)	6,5	6,0 -150	5,7 -240	6,1 -120	
<b>Celková hodnota očištění</b>		<b>-805</b>	<b>1 835</b>	<b>500</b>	<b>510</b>
<b>Upravená cena</b>	<b>14 440</b>	<b>15 945</b>	<b>15 425</b>	<b>15 700</b>	<b>15 690</b>
<b>Cenový index po úpravě</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>107</b>	<b>109</b>	<b>109</b>

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

Při tvorbě cenového indexu za použití programu JATO vybíráme z databáze vozů jednotlivých značek, které jsou k dispozici na daném trhu. Při výběru konkurenčních vozů je však třeba dbát na to, aby se co nejvíce přiblížily zvolenému benchmarku. Tímto se zvyšuje vypovídací schopnost cenového indexu. Všechny konkurenční vozy mají tedy v tomto případě také benzínový motor a podobný výkon jako vůz Škoda. Rovněž výbavový stupeň a typ karoserie by měl být srovnatelný.

Protože všechny automobilové značky vyrábějí své vozy vždy v několika výbavových stupních, nastává problém, jaký konkrétní výbavový stupeň zvolit, aby se konkurenční vůz co nejvíce přiblížil vozu značky Škoda, tedy zvolenému benchmarku. Výběr je do jisté míry subjektivní záležitostí, ovšem i zde existují určitá pravidla.

Pokud bychom jako benchmark zvolili například vůz značky Škoda v základním výbavovém stupni Clasic a jako konkurenční vozy bychom vybrali vozy v nejvyšším dostupném výbavovém stupni, v cenovém indexu by se všechny tyto rozdíly ve výbavě

musely zohlednit. Což by vedlo k tomu, že od základní ceny všech konkurenčních vozů by se musely odečíst všechny výbavové položky, které mají vozy oproti benchmarku navíc.

Čím více je těchto očišťovacích položek, tím nižší je vypovídací schopnost cenového indexu. Proto pomůckou při výběru vhodných konkurenčních vozů je, že hodnota všech očišťovaných položek by neměla v součtu přesáhnout 10 % ze základní ceny vozu. Tato orientační hodnota byla stanovena na základě zkušeností a dlouhodobé práce s cenovými indexy a díky ní je zabezpečeno, že vybraný vůz bude svou výbavou co nejvíce odpovídat zvolenému benchmarku.

Máme-li takto zvolené konkurenční vozy, je třeba přistoupit k výběru vhodných očišťovacích položek a jejich hodnot. Tyto očišťovací položky a jejich hodnoty, které byly zvoleny představenstvem společnosti Škoda Auto, byly již do programu JATO zadány. Při tvorbě cenového indexu je tedy třeba pouze vybrat odpovídající zemi a segment, do kterého spadá zvolený vůz značky Škoda. Program už je poté schopen cenový index vypracovat dle zadaných požadavků.

Cenový index má podobu excelového souboru a poskytuje informace o cenách a výbavách všech vybraných vozů. Konečným výsledkem je tabulka, která poskytuje všechny důležité informace. V prvním sloupci jsou uvedeny informace o benchmarku, v dalších sloupcích o vybraných konkurenčních vozech. Poté následuje sloupec, který představuje průměrné hodnoty konkurenčních vozů.

Údaje o cenách vozů, které odpovídají cenám na zvoleném trhu, jsou uvedeny v prvním řádku tabulky, a to v eurech. Základní ceny konkurenčních vozů se poté porovnávají s benchmarkem. Procentní vyjádření, o kolik se každý z konkurenčních vozů odlišuje od vozu značky Škoda, jsou uvedeny ve druhém řádku. Například u vozu Peugeot 207 dosahuje tato hodnota 105 %, což znamená, že vůz je oproti vozu značky Škoda o 5 % dražší. Naopak vůz Opel Corsa je o 6 % levnější než benchmark.

Další řádky tabulky obsahují výbavové položky a informace o tom, zda danou výbavu jednotlivé vozy obsahují, či nikoliv. Pro zachování přehlednosti nejsou v tabulce uvedeny

všechny výbavové položky, ale pouze ty, které se v daném cenovém indexu očišťují. Jsou zde tedy vidět pouze rozdíly mezi konkurenčními vozy a benchmarkem.

Pokud vůz výbavu standardně obsahuje, je v příslušném řádku uvedeno písmeno „S“. V případě, že vozu určitá výbava chybí, je v příslušném řádku pomlčka. V levé části jsou potom uvedeny hodnoty, za které se rozdíly u jednotlivých výbav očišťují. Záporné hodnoty jsou zvýrazněny červenou barvou.

Z tabulky je například patrné, že Škoda Fabia má ve standardní výbavě též tempomat. Ostatní konkurenti ovšem tuto výbavu nemají. Proto je v tomto řádku u každého konkurenčního vozu pomlčka a cena této výbavy, která se bude k základní ceně konkurenčních vozů přičítat. Obrazně řečeno se tedy výbava konkurenčních vozů rozšíří o tempomat, aby bylo možné cenové srovnání. K opačné situaci dochází v případě předních mlhových světel. Škoda Fabia tuto výbavu neobsahuje, konkurenční vůz Citroën C3 ovšem ano. Proto je u konkurenta uvedena cena této výbavy s mínusem. Neboť vůz obsahuje navíc výbavu, kterou zvolený benchmark nemá.

Právě takovýmto způsobem se zohlední všechny rozdíly mezi sledovanými konkurenčními vozy a benchmarkem. Poslední tři řádky tabulky jsou díky tomu velmi důležité. V prvním z nich je uveden součet všech očišťovacích položek pro jednotlivé konkurenční vozy. Tento součet se přičte k základní ceně a výsledkem je cena očištěná, která již zohledňuje všechny rozdíly a má tedy vyšší vypovídací schopnost než cena základní. Procentní vyjádření těchto cen, provedené stejným způsobem jako ve druhém řádku této tabulky, je zaznamenáno pod touto cenou.

V posledním sloupci, který udává průměrné hodnoty, je na posledním řádku stanoven výsledný cenový index. Tato hodnota je v rámci cenového srovnávání velmi důležitá. Udává o kolik procent se průměrná cena konkurenčních vozů po očištění rozdílů ve výbavách liší od vozu značky Škoda. Vůz značky Škoda je v tomto případě brán jako základ, tedy 100 %. V tabulce č. 4 cenový index dosahuje hodnoty 109 %, což znamená, že konkurenční vozy jsou v průměru o 9 % dražší než vůz značky Škoda.

## 5 VÝSLEDKY CENOVÉHO BENCHMARKINGU

Tato kapitola se věnuje zhodnocení výsledků cenového benchmarkingu, které byly získány s využitím databázového programu JATO. První část se orientuje na srovnání vozů značky Škoda se strategickými konkurenty na českém trhu a na vývoj tohoto srovnání v čase. Druhá část kapitoly je zaměřena na srovnání jednotlivých evropských trhů s cílem zjistit, jaké jsou odlišnosti v cenách vozů Škoda v rámci Evropy.

### 5.1 VÝVOJOVÉ ŘADY

Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, oddělení Strategie cen při své činnosti využívá cenového benchmarkingu jako podpůrného nástroje při stanovování cen. Cenový benchmarking využívá přímo při procesu stanovení ceny, zjišťuje tedy situaci na trhu v konkrétním čase. Současně však vytváří vývojové řady cenových indexů, které umožňují sledovat vývoj tržních podmínek na příslušných trzích v čase. Právě díky těmto vývojovým řadám je možné odhalit změny, které se na trhu během určitého časového úseku staly.

Oddělení Strategie cen sleduje vývoj cenových indexů, které vypracovává v programu JATO, na 21 evropských trzích. Cenové indexy jsou aktualizovány každý měsíc a výsledky jsou poté zadávány do vývojových řad. V rámci mé odborné praxe ve společnosti Škoda Auto je mou náplní práce rovněž tvorba těchto vývojových řad.

Každý měsíc, kdy společnost JATO Dynamics doručí aktuální databázi, se indexy pomocí této databáze zaktualizují. Poté je zapotřebí každý index srovnat s indexem vypracovaným v předchozím měsíci. Tímto je možné sledovat změny, které se za tento časový úsek staly, a rovněž popsat proč k těmto změnám došlo.

Tabulka č. 5 představuje cenový index vypracovaný pro model Octavia ve výbavovém stupni Ambiente s benzínovým motorem o výkonu 75kW, který se prodává na českém trhu. Cenový index odpovídá stavu z října roku 2007. Na českém trhu se tento model prodával za 499 900 korun. Průměrná maloobchodní cena zvolených konkurenčních vozů

však činí 493 948 korun. Konkurenční vozy jsou tak v průměru o 1 % levnější než vybraný model Škody Octavia.

**Tabulka č. 5 – Cenový index pro model Octavia v ČR – stav říjen 2007 (měna – CZK)**

ČESKÁ REPUBLIKA - ŠKODA OCTAVIA 1.6 AMBIENTE 75 kW						
	SKODA OCTAVIA 1.6 AMBIENTE	OPEL ASTRA 1.6 ENJOY	RENAULT MEGANE 1.4 EXPRESSION	PEUGEOT 307 1.6 X-LINE	FORD FOCUS 1.6 TREND	Průměr - konkurence
<b>Maloobchodní cena</b>	<b>499 900</b>	<b>499 900</b>	<b>507 900</b>	<b>492 000</b>	<b>475 990</b>	<b>493 948</b>
<b>Cenový index</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>98</b>	<b>95</b>	<b>99</b>
Boční hlavové airbagy	-	-	S (11 000)	-	-	
Boční airbagy	S	S	S	- 8 000	S	
Mlhová světla	S	- 4 000	S	S	S	
Klimatizace	S	S	S	S	- 33 000	
Elektricky ovládaná okna - vpředu/vzadu	S / -	S / -	S / S (5 000)	S / -	S / -	
Vyhřívání dveřní zrcátka	S	S	S	S	S	
Palubní počítač	S	- 4 500	S	S	- 4 500	
Ovládání k centrálnímu zamykání	klíč	dálk. ovl. (4 000)	dálk. ovl. (4 000)	dálk. ovl. (4 000)	dálk. ovl. (4 000)	
Reproduktory	S	S	-	S	S	
Počet reproduktorů	4	6 (1 200)	- 2 400	2 1 200	2 1 200	
Audio systém včetně radia	-	AM/FM (4 000)	-	-	AM/FM (4 000)	
Audio systém včetně CD	-	S (6 000)	-	-	S (6 000)	
Tempomat	-	-	S (12 000)	-	-	
Multifunkční volant	-	-	S (4 000)	-	-	
Výškově nastavitelná přední sedadla	S / S	S / - 2 000	S / - 2 000	S / - 2 000	S / - 2 000	
Nastavitelná přední sedadla - bedra	S / S	S / - 1 000	S / - 1 000	- / - 2 000	S / - 1 000	
Loketní opěrka vpředu	-	-	S (4 000)	-	-	
Loketní opěrka vzadu	S	- 2 500	- 2 500	- 2 500	- 2 500	
Zadní okno, stěrače (intermittent)	-	S (3 000)	S (3 000)	S (3 000)	S (3 000)	
Maximální výkon hp/PS	102	115 (15 600)	100 2 400	110 (9 600)	100 2 400	
Objem motoru, cc	1595	1598 (24)	1390 1 640	1587 64	1596 (8)	
<b>Celková hodnota očištění</b>		<b>(19 824)</b>	<b>(31 060)</b>	<b>(836)</b>	<b>29 592</b>	<b>(5 532)</b>
<b>Upravená cena</b>	<b>499 900</b>	<b>480 076</b>	<b>476 840</b>	<b>491 164</b>	<b>505 582</b>	<b>488 416</b>
<b>Cenový index po úpravě</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>95</b>	<b>98</b>	<b>101</b>	<b>98</b>

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

Z řádku, který poskytuje informace o celkové hodnotě očištění je však patrné, že tři z konkurenčních vozů obsahují vyšší standardní výbavu než vůz značky Škoda. V průměru je výbava konkurenčních vozů vyšší o 5 532 korun. Po zohlednění těchto rozdílů ve výbavách do maloobchodní ceny se průměrná cena konkurenčních vozů snížila na 488 416 korun, což znamená, že strategičtí konkurenti značky Škoda jsou v průměru o 2 % levnější.

Názorným příkladem, proč je důležité též zohledňovat rozdíly ve výbavách, je konkurenční vůz Opel Astra. Z tabulky č. 5 je patrné, že Opel Astra ve výbavovém stupni Enjoy byl na českém trhu v říjnu roku 2007 nabízen za stejnou cenu jako Škoda Octavia. Zdánlivá cenová srovnatelnost těchto vozů však mizí, pokud zohledníme základní rozdíly ve výbavách. Opel Astra totiž obsahuje vyšší výbavu, a to v celkovém součtu

19 824 korun. Po odečtení této výbavy od maloobchodní ceny je zřejmé, že ve skutečnosti nejsou ceny obou vozů srovnatelné, ale že konkurenční vůz Opel Astra je o celé 4 % levnější než Škoda Octavia.

Stejný index byl vypracován s databází platnou v listopadu 2007 a je uveden v tabulce č. 6. Jak již bylo řečeno oba indexy je nutné po každé aktualizaci vzájemně porovnat a zjistit, k jakým změnám došlo. Změny jsou v tabulce vyznačeny modrou barvou.

**Tabulka č. 6 – Cenový index pro model Octavia v ČR – stav listopad 2007**

ČESKÁ REPUBLIKA - ŠKODA OCTAVIA 1.6 AMBIENTE 75 kW						
	SKODA OCTAVIA 1.6 AMBIENTE	OPEL ASTRA 1.6 ENJOY	RENAULT MEGANE 1.4 EXPRESSION	PEUGEOT 308 1.6 CONFORT	FORD FOCUS 1.6 TREND	Průměr - konkurence
<b>Maloobchodní cena</b>	<b>499 900</b>	<b>504 900</b>	<b>507 900</b>	<b>487 900</b>	<b>475 990</b>	<b>494 173</b>
<b>Cenový index</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>98</b>	<b>95</b>	<b>99</b>
Boční hlavové airbagy	-	-	S (11 000)	-	-	
Boční airbagy	S	S	S	S	S	
Mlhová světla	S	- 4 000	S	S	S	
Klimatizace	S	S	S	S	- 33 000	
Elektricky ovládaná okna - vpředu/vzadu	S / -	S / -	S / S (5 000)	S / -	S / -	
Vyhřívání dveří/zrcátka	S	S	S	- 1 500	S	
Palubní počítač	S	- 4 500	S	S	- 4 500	
Ovládání k centrálnímu zamykání	klíč	dálk. ovl. (4 000)	dálk. ovl. (4 000)	dálk. ovl. (4 000)	dálk. ovl. (4 000)	
Reproduktory	S	S	-	S	S	
Počet reproduktorů	4	6 (1 200)	- 2 400	2 1 200	2 1 200	
Audio systém včetně radia	-	AM/FM (4 000)	-	-	AM/FM/LW (4 000)	
Audio systém včetně CD	-	S (6 000)	-	-	S (6 000)	
Tempomat	-	-	S (12 000)	-	-	
Multifunkční volant	-	-	S (4 000)	-	-	
Výškově nastavitelná přední sedadla	S / S	S / - 2 000	S / - 2 000	S / - 2 000	S / - 2 000	
Nastavitelná přední sedadla - bedra	S / S	S / - 1 000	S / - 1 000	- / - 2 000	S / - 1 000	
Loketní opěrka vpředu	-	-	S (4 000)	-	-	
Loketní opěrka vzadu	S	- 2 500	- 2 500	- 2 500	- 2 500	
Zadní okno, stěrače (intermittent)	-	S (3 000)	S (3 000)	S (3 000)	S (3 000)	
Maximální výkon hp/PS	102	115 (15 600)	100 2 400	120 (21 600)	100 2 400	
Objem motoru, cc	1595	1598 (24)	1390 1 640	1598 (24)	1596 (8)	
<b>Celková hodnota očištění</b>		<b>(19 824)</b>	<b>(31 060)</b>	<b>(19 424)</b>	<b>29 592</b>	<b>(10 179)</b>
<b>Upravená cena</b>	<b>499 900</b>	<b>485 076</b>	<b>476 840</b>	<b>468 476</b>	<b>505 582</b>	<b>483 994</b>
<b>Cenový index po úpravě</b>	<b>100</b>	<b>97</b>	<b>95</b>	<b>94</b>	<b>101</b>	<b>97</b>

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

Výsledný cenový index odpovídající stavu měsíce listopad 2007 dosáhl hodnoty 97 %. Znamená to, že konkurenční vozy jsou oproti Škodě Octavii o 3 % levnější. V minulém měsíci však tento rozdíl činil pouze 2 %. Změna byla způsobena více faktory. Došlo ke zdražení vozu Opel Astra o 5 000 korun, přičemž jeho výbava zůstala nezměněna. Maloobchodní cena tak převýšila cenu vozu Škoda, ovšem po zohlednění rozdílů ve výbavě tento konkurenční vůz stále zůstává levnější, a to o 3 %.

K další změně došlo u konkurenčního vozu značky Peugeot. V říjnové databázi byl dostupný pouze model Peugeot 307, který byl společností Škoda Auto vybrán do konkurenčního koše pro Škodu Octavia. Od listopadu 2007 je však na českém trhu k dispozici též následovník tohoto modelu - Peugeot 308 - který v konkurenčním koši nahradil svého předchůdce. I tato změna se samozřejmě v indexu projevila. Nový Peugeot ve výbavovém stupni Confort je v porovnání maloobchodních cen levnější než jeho předchůdce ve výbavovém stupni X-Line. Jeho standardní výbava je ovšem vyšší. Po zohlednění rozdílů ve výbavě tak cenový index dosahuje hodnoty 94 %. Je tedy levnější o celých 6 % než Škoda Octavia.

Takovýmto způsobem probíhá srovnání cenových indexů, které jsou aktualizovány každý měsíc. Výsledný cenový index je poté zadán do přehledu, který zachycuje vývoj na jednotlivých trzích. V přehledu se sleduje nejen procentní vyjádření cenového srovnání, ale též cena vozu značky Škoda a dále faktory, které vedly ke změně cenového indexu oproti předchozímu období.

### **5.1.1 Vývoj pozice modelu Škoda Octavia Ambiente 1.6 v roce 2005**

V následujícím grafu je zachycen vývoj cenového indexu modelu Škoda Octavia ve výbavovém stupni Ambiente s benzínovým motorem o výkonu 75kW na českém trhu. Právě díky tomuto přehledu a popisu změn cenových indexů je možné zjistit, jak se vyvíjela situace na českém trhu a současně pozice značky Škoda vůči jejím strategickým konkurentům, což je jedním z cílů této kapitoly.

Vývoj cenových indexů bude orientován na segment A, do kterého patří Škoda Octavia a její strategičtí konkurenti. Cenové indexy tohoto modelu se standardně vypracovávají ve výbavovém stupni Ambiente s benzínovým motorem o výkonu 75kW a dále pak s dieselovým motorem o výkonu 77kW.

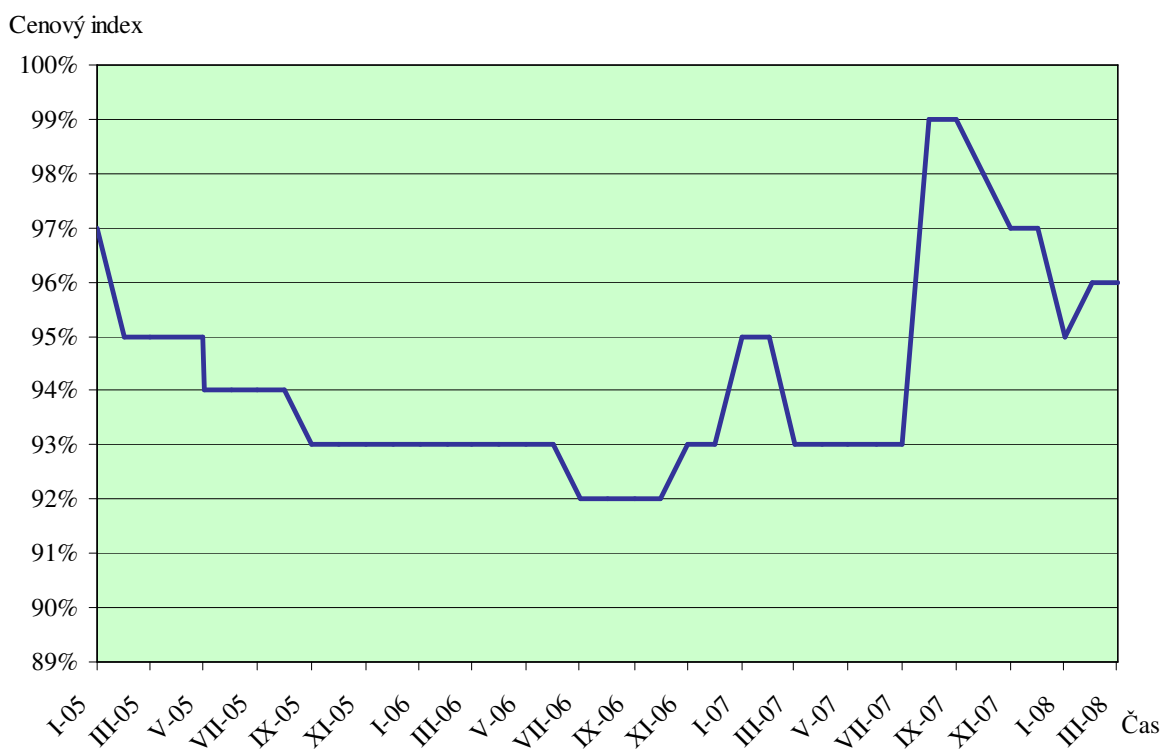
Vývoj cenového indexu je v tomto případě zachycen od roku 2005. Pozice Škody Octavia je sledována ve srovnání se strategickými konkurenty, mezi které byly vybrány: Ford



Focus, Hyundai Elantra, Opel Astra, Peugeot 307 (od listopadu 2007 jeho následovník Peugeot 308) a Renault Mégane.

Jak je z obrázku č. 6 patrné, v lednu roku 2005 dosáhl cenový index hodnoty 97 %. Strategičtí konkurenti tak byli v průměru o 3 % levnější než vůz značky Škoda. V následujících měsících však došlo ještě k dalšímu poklesu cenového indexu tohoto modelu, a to na 95 %. Změna indexu byla vyvolána zvýšením ceny vozu Renault Mégane Confort Expression o 30 000 korun. Zvýšení ceny bylo realizováno v důsledku zvýšení výbavy o manuální klimatizaci. Hodnota cenového indexu pak až do května roku 2005 zůstala nezměněna.

**Obrázek č. 6 – Vývoj cenového indexu pro model Octavia Ambiente 1.6 75kW v ČR**



Zdroj: Vlastní zpracování

K další změně v cenovém indexu došlo v květnu roku 2005, kdy klesl na 94 %. Standardní výbava vozu Opel Astra byla snížena o kola z lehkých slitin při zachování původní ceny. Na změnu cenového indexu však měla vliv především cenová strategie značky Hyundai, kdy cena modelu Elantra Dynamic poklesla až o 56 000 korun, zatímco nedošlo k žádným

větším restrikcím ve standardní výbavě vozu. Ze standardní výbavy byla pouze odebrána kola z lehkých slitin, jako v předchozím případě.

Od května až do září roku 2005 se pozice modelu Škoda Octavia vůči konkurenci nezměnila. Cenový index dosáhl nejnižší hodnoty za celý rok 2005 právě na podzim, kdy realizovaly cenové strategie dokonce tři z konkurenčních značek. Cena vozu Peugeot 307 Presence byla navýšena o 31 900 korun a výbava byla obohacena o elektrické ovládání zadních oken, spolu s CD přehrávačem. Z výbavy byl naopak odebrán dešťový senzor.

Konkurent Opel Astra též zvýhodnil svou nabídku tím, že obohatil výbavu vozu o klimatizaci, ovšem cena vozu se zvýšila o pouhých 11 000 korun. Ke snížení maloobchodní ceny naopak došlo u vozu značky Ford Focus. Výbava vozu však v tomto případě zůstala beze změny.

Do konce roku 2005 poté nedošlo k žádným výrazným změnám na trhu, cenový index se tedy udržel na úrovni 93 %, kdy konkurenční vozy, porovnávané ke Škodě Octavii, byly na trhu nabízeny po očištění výbav v průměru až o 7 % levněji.

### **5.1.2 Vývoj pozice modelu Škoda Octavia Ambiente 1.6 v roce 2006**

Až do července roku 2006 celkový index stále dosahoval hodnoty 93 %. V lednu roku 2006 bylo zaznamenáno zvýšení ceny u dvou konkurentů. Cena Opelu Astra ve verzi Enjoy byla zvýšena o 3 000 korun a cena Renaultu Mégane ve verzi Expression o 5 000 korun. Výbava obou vozů nedoznala žádných změn. Protože se však nejedná o razantní změny maloobchodních cen, hodnota výsledného cenového indexu se nezměnila.

Ke změnám, které měly vliv i na změnu hodnoty cenového indexu, došlo až během měsíce července 2006. Cena konkurenčního vozu Renault Mégane se zvýšila o 2 900 korun při neměnné výbavě. K výraznější změně ovšem došlo díky cenové strategii značky Hyundai. Touto konkurenční značkou bylo realizováno cenové zvýhodnění modelu

Hyundai Elantra o celých 30 000 korun, přičemž výbava vozu zůstala stejná. Cenový index pouze pro tento vůz tak dosáhl 65 %. Díky těmto cenovým strategiím se celkový cenový index snížil na 92 %. Dosáhl tedy nejnižší hranice za celý sledovaný rok 2006.

Až do podzimu roku 2006 se cenový index nezměnil. O jedno procento se zvýšil teprve v měsíci říjnu díky snížení výbavy konkurenčního vozu Opel Astra. Do konce roku 2006 poté opět nedošlo k žádným výrazným změnám.

### **5.1.3 Vývoj pozice modelu Škoda Octavia Ambiente 1.6 v roce 2007**

V lednu roku 2007 se cenový index pro model Škoda Octavia zvýšil na 95 %. Vůz značky Škoda tak zlepšil svou pozici vůči konkurenci, přestože konkurence v průměru stále zůstává levnější. Změna byla způsobena zvýšením ceny konkurenčního vozu Hyundai Elantra o 30 000 při zachování původní výbavy.

V březnu roku 2007 se však pozice vozu Škoda znovu zhoršila. Konkurence byla v průměru o celých 7 % levnější. Toto zhoršení bylo vyvoláno několika faktory. Výbava konkurenčního vozu Opel Astra se zvýšila v celkové hodnotě o 7 000 korun při zachování původní maloobchodní ceny. Výhodnější nabídku realizoval též strategický konkurent Ford, který snížil cenu svého modelu Ford Focus Trend o 24 000 korun a zároveň obohatil jeho výbavu o CD přehrávač.

Cenový index nedoznal až do srpna roku 2007 žádných změn. Právě v srpnu se však hodnota indexu zvýšila na 99 %. Tento razantní nárůst byl způsoben tím, že z cenového indexu vypadl model Hyundai Elantra, neboť již není součástí aktuální nabídky této značky. Tento model si ve srovnání se Škodou Octavií stál velmi dobře a jeho hodnota cenového indexu dosahovala až 66 %. A právě díky tomu, že tento model z nabídky vypadl, došlo k růstu celkového cenového indexu, a to až o 6 %.

V říjnu roku 2007 cenový index následně klesl na hodnotu 98 %, tedy o 1 %. Příčinou byla změna výbavy konkurenčního vozu Renault Mégane, jehož standardní výbava byla navýšena o multifunkční ovládání na volantu.

Cenový index poklesl rovněž v listopadu loňského roku na hodnotu 97 %. Příčinou byla změna konkurenčního modelu značky Peugeot. Právě na podzim loňského roku totiž na trh vstoupil nový vůz Peugeot 308, který se stal nástupcem modelu Peugeot 307. Z toho důvodu byl též v konkurenčním koši pro Škodu Octavii Peugeot 307 nahrazen svým následovníkem. Do cenového indexu byl vybrán Peugeot 308 ve verzi Confort Pack, který nejlépe koresponduje s výbavou benchmarkového vozu Škoda Octavia Ambiente. Konkurenční vůz Peugeot je však po zohlednění existujících rozdílů ve výbavě v porovnání s Octavií o 6 % levnější.

#### **5.1.4 Vývoj pozice modelu Škoda Octavia Ambiente 1.6 na počátku roku 2008**

Cenový index v lednu letošního roku klesl na hodnotu 95 %. Strategičtí konkurenti značky Škoda tak byli v průměru o 5 % levnější než značka Škoda v segmentu A. Pokles cenového indexu byl způsoben změnou konkurenčního vozu Renault Mégane, jehož verze Expression byla nahrazena verzí Authentique. Tato verze odpovídá aktuální nabídce konkurenční značky Renault. V únoru a březnu letošního roku došlo k mírnému zvýšení cenového indexu na hodnotu 96 %. V současné době tak jsou strategičtí konkurenti modelu Octavia o 4 % levnější. Cenový index tedy odpovídá přibližně výši dosažené na začátku sledovaného období, tedy na začátku roku 2005.

#### **5.1.5 Shrnutí vývoje cenového indexu**

Z vývoje cenového indexu pro Škodu Octavia s benzínovým motorem od roku 2005 do začátku roku 2008 vyplývá, že tento model byl v porovnání s průměrnou cenou strategických konkurentů za celé sledované období dražší. Na počátku roku 2005 dosahoval cenový index hodnoty 97 %. Nejnižší hodnoty 92 % pak dosáhl v období od července do srpna roku 2006. Poté došlo k jeho postupnému růstu. V současné době je hodnota srovnatelná s počátkem roku 2005, neboť cenový index dosahuje 96 %.

Vývoj cenového indexu pro model Škoda Octavia se sleduje též ve verzi Ambiente s dieselovým motorem o výkonu 77kW. Od roku 2005 se cenový index tohoto modelu pohyboval v rozmezí od 103 % do 100 %. Nyní je cena modelu po zohlednění rozdílů

ve výbavách srovnatelná s vybranými strategickými konkurenty. Index tedy dosahuje 100 %.

Cenový index pro model Škoda Octavia, který v Čechách dosahuje hodnoty kolem 96 % se například v Německu pohybuje kolem 100 % a více. Což je způsobeno odlišnou tržní situací a pozicí značky Škoda na trhu. Tomu se samozřejmě musí přizpůsobit též cena vozů. Na německém trhu, kde tržní podíl značky Škoda dosáhl v minulém roce 3,8 %, musí společnost Škoda volit jinou cenovou strategii, než tomu je v České republice, kde její tržní podíl dosahuje více než 50 %.

## **5.2 SROVNÁNÍ CEN VOZŮ ŠKODA NA EVROPSKÝCH TRZÍCH**

Cenové strategie, které společnost Škoda Auto uplatňuje na tuzemském trhu a ostatních evropských trzích jsou však do jisté míry „ohrožovány“ cenovými srovnáními v rámci jednotlivých evropských států. Do dnešní doby bylo provedeno nespočet výzkumů, které porovnávají ceny vozů v různých státech Evropy a takovýto srovnání neustále přibývá.

Cílem těchto průzkumů je odhalit rozdíly v cenách stejných vozů nabízených v různých státech. Tato cenová srovnání pak nabádají potenciální zákazníci k nákupu vozů ze zahraničí na takových trzích, kde je stejný vůz nabízen výhodněji, než v tuzemském státě. A to i přesto, že s takovýmto nákupem jsou spojeny dodatečné náklady na převoz vozu do tuzemska.

Cenové srovnání provádí též Evropská komise v souvislosti s výzkumem o stavu cenové konvergence v rámci Evropské unie. Cenová konvergence se předpokládala po uvolnění pohybu zboží, pracovních sil a kapitálu v Evropě a rovněž zde významnou roli hraje zavedení společné měny.

Z šetření Evropské komise dokonce vyplynulo, že nejdražší osobní automobily bez započtení daně z přidané hodnoty jsou nabízeny právě v České republice. Naopak mezi nejlevnější země, kde se dá nový automobil pořídít, patří dle průzkumu Dánsko, Finsko a

Maďarsko. Průzkum porovnával více než 1600 cen automobilů různých značek. Na základě výzkumu bylo též zjištěno, že u aut nižší třídy byly zaznamenány vyšší rozdíly v cenách než u aut vyšších tříd. Stejně tak z výzkumu vyplynulo, že ve 12 zemích Evropské měnové unie jsou rozdíly v cenách vozů nižší než tomu je v rámci všech 25 států EU. Tato skutečnost je ovlivněna právě existencí společné měny, která zamezuje vzniku rozdílů v cenách díky pohybu měnových kurzů.

Důležité je zmínit, že průzkum vycházel z cen vozů bez započtené daně z přidané hodnoty. Právě DPH se totiž silně projevuje na cenových rozdílech, neboť sazby se v rámci EU dosti liší. Například v Dánsku činí sazba DPH 25 %. V cenovém srovnání bez započtení DPH se Dánsko sice řadí k zemím, které nabízejí jedny z nejlevnějších automobilů. Ovšem při připočtení daně k ceně vozu se jeho cena oproti jiným státům výrazně zvyšuje. [12]

V rámci průzkumů zabývajících se cenovým srovnáním na evropských trzích je však třeba brát v úvahu, že standardní výbava vozů se v jednotlivých státech Evropy může v mnohém lišit. Z toho vyplývá, že srovnání maloobchodních cen bez zohlednění rozdílů ve výbavách není dostatečně objektivní. Každý model značky Škoda i kterékoliv jiné značky má definovanou takzvanou standardní výbavu, která tvoří nezbytnou součást vozu a bez které nemůže být vůz vyroben. Navíc si však může každý stát, kde společnost Škoda Auto působí, nadefinovat takzvaný národní standard, který obsahuje výbavy, jež budou tvořit nezbytnou součást vozu na příslušném trhu. Právě kvůli tomu se objevují rozdíly ve výbavách na různých evropských trzích, které je třeba při cenovém srovnání zohlednit.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké panují rozdíly v cenách vozů Škoda v rámci Evropy za pomoci databázového programu JATO. Funkce a přednosti tohoto programu byly popsány v kapitole č. 4, která se věnovala procesu cenového benchmarkingu užívaném ve společnosti Škoda Auto. Díky tomuto programu je možné provést nejen srovnání cen vozů různých značek v rámci jednoho trhu s cílem odhalit pozici značky Škoda ve vztahu k jejím strategickým konkurentům. Program JATO však též umožňuje porovnávat ceny stejných vozů v různých státech, čímž je možné získat podobné informace, které vyplývají z provedených výzkumů týkajících se cenových srovnání v rámci EU.

Hlavní výhodou tohoto programu však je, že dokáže zohlednit rozdíly nejen v cenách, ale i ve výbavách vozů, což zvyšuje vypovídací schopnost takového cenového srovnání. Databáze programu JATO, kterou má společnost Škoda Auto k dispozici, obsahuje data o 21 evropských trzích, na kterých bude provedeno již zmíněné srovnání. Nejprve budou porovnány ceny modelu Octavia, který v roce 2007 dosáhl pozice nejprodávanější modelové řady značky Škoda. Následně budou za pomoci databáze porovnány ceny a výbavy u modelu Fabia, který se v celkovém objemu prodejů za rok 2007 umístil na druhém místě za modelem Octavia.

### **5.2.1 Srovnání cen modelu Škoda Octavia 1.9TDI v Evropě**

Z programu JATO byly na všech 21 trzích nejprve vybrány vozy Škoda Octavia s motorem 1.9 TDI ve výbavovém stupni Ambiente. Jako benchmark, ke kterému se budou vybrané vozy porovnávat, byl zvolen vůz Škoda Octavia nabízený na českém trhu. Výsledný cenový index je zobrazen v příloze č. 9 diplomové práce.

Pro zachování přehlednosti byly údaje v příloze č. 9 rozděleny do dvou tabulek. Sloupec označený modrou barvou poskytuje údaje o benchmarku, tedy vozu Škoda Octavia prodávaném v České republice. V dalších sloupcích jsou pak uvedeny ceny a výbavy modelu Octavia platné ve vybraných evropských zemích.

Z údajů, které byly získány prostřednictvím databázového programu JATO, pomocí kterého byl vytvořen cenový index uvedený v příloze č. 9, byla vytvořena následující tabulka, která poskytuje nejdůležitější údaje o cenovém srovnání v rámci Evropy. První sloupec tabulky poskytuje údaje o maloobchodních cenách vozu Škoda Octavia včetně DPH, které jsou platné pro vybrané evropské trhy. Ceny vozů jsou uvedeny v eurech a odpovídají stavu k 1. dubnu 2008. V případě států, jež nejsou členy Evropské měnové unie, byly k přepočtu na měnu EUR použity aktuální měnové kurzy platné též k 1. dubnu 2008. Tyto kurzy jsou uvedeny v příloze č. 10.

**Tabulka č. 7 – Souhrnné údaje o cenovém srovnání Škody Octavia 1.9 v Evropě**

Stát	Cena včetně DPH	Cenový index	Sazba DPH	Suma DPH a poplatků	Cena bez DPH a poplatků	Cenový index	Celková hodnota očištění	Upravená cena	Cenový index po úpravě
<b>Česká republika</b>	<b>21 821 €</b>	<b>100%</b>	<b>19%</b>	<b>3 484 €</b>	<b>18 337 €</b>	<b>100%</b>	-	<b>18 337 €</b>	<b>100%</b>
Irsko	24 295 €	111%	21%	8 734 €	15 561 €	85%	100	15 661 €	85%
Maďarsko	20 619 €	94%	20%	2 946 €	17 673 €	96%	-310	17 363 €	<b>95%</b>
Velká Británie	17 960 €	<b>82%</b>	17,5%	2 675 €	15 285 €	83%	-1 790	13 495 €	74%
Německo	20 590 €	94%	19%	3 287 €	17 303 €	94%	-2 050	15 253 €	83%
Francie	20 190 €	93%	20%	3 251 €	16 939 €	92%	-780	16 159 €	88%
Finsko	22 990 €	105%	22%	7 847 €	15 143 €	83%	-2 310	12 833 €	70%
Dánsko	37 718 €	<b>173%</b>	25%	23 296 €	14 422 €	<b>79%</b>	-2 330	12 092 €	<b>66%</b>
Chorvatsko	19 873 €	91%	22%	3 584 €	16 289 €	89%	190	16 479 €	90%
Belgie	19 090 €	87%	21%	3 313 €	15 777 €	86%	-410	15 367 €	84%
Rakousko	22 820 €	105%	20%	4 579 €	18 241 €	<b>99%</b>	<b>-3 060</b>	15 181 €	83%
Nizozemí	25 710 €	118%	19%	9 155 €	16 555 €	90%	-750	15 805 €	86%
Švýcarsko	18 783 €	86%	7,6%	1 327 €	17 456 €	95%	-930	16 526 €	90%
Švédsko	19 440 €	89%	25%	3 888 €	15 552 €	85%	-1 830	13 722 €	75%
Španělsko	20 390 €	93%	16%	3 504 €	16 886 €	92%	-1 110	15 776 €	86%
Slovinsko	18 741 €	86%	20%	3 124 €	15 617 €	85%	-580	15 037 €	82%
Slovensko	19 290 €	88%	19%	3 080 €	16 210 €	88%	<b>80</b>	16 290 €	89%
Portugalsko	24 843 €	114%	21%	9 368 €	15 475 €	84%	-3 000	12 475 €	68%
Polsko	21 040 €	96%	22%	4 312 €	16 728 €	91%	-880	15 848 €	86%
Norsko	29 528 €	135%	25%	13 291 €	16 237 €	89%	-1 630	14 607 €	80%
Itálie	19 850 €	91%	20%	3 308 €	16 542 €	90%	-1 260	15 282 €	83%

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhý sloupec tabulky poskytuje údaje o cenovém indexu, který udává, o kolik procent se maloobchodní cena na daném evropském trhu včetně DPH odlišuje od ceny, za kterou je model Octavia nabízen v České republice. Z tabulky je zřejmé, že nejvyšší cena včetně DPH, za kterou je vůz nabízen, byla zjištěna v Dánsku. Zde je cena vozu až o 73 % vyšší, než cena v České republice. Naopak nejnižší cena vozu Octavia byla zjištěna ve Velké Británii, kde je vůz nabízen až o 18 % levněji, než v České republice.

Srovnání maloobchodních cen včetně sazby DPH však není dostatečně objektivní. Zákazník, který se rozhoduje o koupi vozu ze zahraničí, totiž DPH v cizím státě neplatí. Respektive může požádat o jeho navrácení. Daň z přidané hodnoty, kterou je zákazník skutečně povinen zaplatit, se vztahuje až na dovoz zboží do České republiky, kdy je DPH ve výši 19 % vyměřena v rámci jednotné celní deklarace.



Dalším argumentem, proč není srovnání maloobchodních cen včetně DPH objektivní je fakt, že se sazby této daně v rámci Evropské unie dosti liší. Na základě toho bylo od maloobchodní ceny DPH odečteno, a to spolu s dalšími poplatky, které jsou součástí maloobchodní ceny v jednotlivých státech. K těmto poplatkům patří například luxusní daň, regulační poplatky, daň z registrace vozidla, daň z CO<sub>2</sub> a další. Výsledná suma, která se od maloobchodní ceny odečítá, je uvedena ve čtvrtém sloupci tabulky č. 7.

V dalších dvou sloupcích je poté uvedena výsledná cena po odečtení DPH a poplatků a cenový index porovnávající takto upravené ceny. Cenový index po odečtení všech poplatků dosáhl nejvyšší hodnoty u Rakouska, kde je cena vozu Octavia nižší o pouhé 1 %. Naopak nejnižší cena bez poplatků byla zjištěna v Dánsku.

V tomto bodě mnoho výzkumů končí. Jsou srovnány ceny vozů v různých evropských státech a na základě toho je rozhodnuto o nejnižší a nejvyšší ceně, za kterou je vůz v Evropě nabízen. Protože se však standardních výbava v jednotlivých evropských státech liší, je zapotřebí zohlednit tyto rozdíly do maloobchodní ceny. S pomocí programu JATO byly tyto rozdíly ve výbavách zjištěny. V tabulce č. 8 je výsledná cena rozdílu ve výbavách uvedena ve sloupci Celková hodnota očištění. Rozdíly ve výbavě se opět porovnávají s vozem nabízeným v České republice.

Obdobná výbava modelu Octavia ve verzi Ambiente je v porovnání s Českou republikou nabízena na Slovensku, kde celková hodnota očištění činí pouhých 80 EUR. Nižší výbava, než ta, která je nabízena v České republice, byla zaznamenána pouze ve třech státech, a to na Slovensku, v Chorvatsku a v Irsku. Ostatní země tento vůz nabízejí s vyšší výbavou. Nejvyšší výbavu má tento model v Rakousku, kde celková suma očištění činí 3 060 EUR. V tabulce je uvedena pouze konečná suma očištění. Konkrétní výbavové položky, které byly v jednotlivých zemích očišťovány, jsou uvedeny v přímo v cenovém indexu, v příloze č. 9.

Celková hodnota očištění se zohlední do maloobchodní ceny a výsledkem je cena upravená, na základě které je teprve možné provést cenové srovnání. Nejnižší cena byla

zjištěna v Dánsku, kde výsledný cenový index dosahuje hodnoty 66 %. Naopak nejvyšší index dosáhl hodnoty 95 % v Maďarsku.

Pořadí nejvyšších a nejnižších cenových indexů pro model Škoda Octavia Ambiente 1.9 v Evropě, které bylo zjištěno na základě analýzy v programu JATO, je uvedeno v tabulce č. 8. Cena tohoto modelu včetně DPH je nejvyšší v Dánsku, Norsku a Nizozemí. Po odečtení poplatků a rozdílů ve výbavách od maloobchodní ceny byl cenový index nejvyšší u Maďarska, Švýcarska a Chorvatska.

Nejnižší maloobchodní ceny včetně DPH byly zaznamenány ve Velké Británii, Slovinsku, a Švýcarsku. Ovšem po úpravě maloobchodních cen z hlediska poplatků a výbav byla nejnižší cena zaznamenána v Dánsku, Portugalsku a Finsku.

**Tabulka č. 8 - Pořadí nejvyšších a nejnižších indexů pro model Octavia 1.9 v Evropě**

	Index (cena včetně DPH)		Index po úpravě	
<b>Nejvyšší dosažené indexy</b>	1. Dánsko	173%	1. Maďarsko	95%
	2. Norsko	135%	2. Švýcarsko	90%
	3. Nizozemí	118%	3. Chorvatsko	90%
<b>Nejnižší dosažené indexy</b>	1. Velká Británie	82%	1. Dánsko	66%
	2. Slovinsko	86%	2. Portugalsko	68%
	3. Švýcarsko	86%	3. Finsko	70%

Zdroj: Vlastní zpracování

Za povšimnutí stojí především cenový index zjištěný v Dánsku. Při srovnání maloobchodních cen je cena v Dánsku nejvyšší ze všech 21 sledovaných zemí. Cenový index dosahuje hodnoty 173 %. Po zohlednění rozdílů ve výbavách a odečtení poplatků je však tato cena jednou z nejnižších a index dosahuje hodnoty 66 %. Příčinou je velmi vysoké zdanění v této zemi, kvůli kterému jsou základní ceny vozů v Dánsku stanoveny níže než je tomu v jiných státech Evropy.

## 5.2.2 Srovnání cen modelu Škoda Fabia 1.2 v Evropě

Obdobným způsobem bylo provedeno cenové srovnání též u modelu nová Škoda Fabia Classic s objemem motoru 1.2 litrů a výkonu 51kW. Tento model je v základní verzi Classic nabízen v 15 z celkových 22 států, na kterých byla analýza prováděna. Výsledky analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 9. Ceny a použité měnové kurzy odpovídají rovněž stavu k 1. dubnu 2008.

Tabulka č. 9 – Souhrnné údaje o cenovém srovnání Škody Fabia 1.2 v Evropě

Stát	Cena včetně DPH	Cenový index	Sazba DPH	Suma DPH a poplatků	Cena bez DPH a poplatků	Cenový index	Celková hodnota očištění	Upravená cena	Cenový index po úpravě
Česká republika	11 226 €	100%	19%	1 792 €	9 434 €	100%	-	9 434 €	100%
Irsko	14 750 €	131%	21%	5 029 €	9 722 €	103%	-840	8 882 €	94%
Maďarsko	10 738 €	96%	20%	1 549 €	9 189 €	97%	70	9 259 €	98%
Velká Británie	10 442 €	93%	17,5%	1 555 €	8 887 €	94%	-900	7 987 €	85%
Německo	11 390 €	101%	19%	1 819 €	9 571 €	101%	-410	9 161 €	97%
Dánsko	18 389 €	164%	25%	10 323 €	8 066 €	85%	-1 690	6 376 €	68%
Chorvatsko	11 260 €	100%	22%	2 030 €	9 230 €	98%	-20	9 210 €	98%
Belgie	11 090 €	99%	21%	1 925 €	9 165 €	97%	-210	8 955 €	95%
Rakousko	12 630 €	113%	20%	2 701 €	9 929 €	105%	-1 080	8 849 €	94%
Nizozemí	12 340 €	110%	19%	3 795 €	8 545 €	91%	190	8 735 €	93%
Švýcarsko	10 185 €	91%	7,6%	719 €	9 466 €	100%	-650	8 816 €	93%
Slovinsko	9 003 €	80%	20%	1 501 €	7 502 €	80%	190	7 692 €	82%
Slovensko	10 101 €	90%	19%	1 612 €	8 489 €	90%	0	8 489 €	90%
Portugalsko	12 205 €	109%	21%	3 316 €	8 889 €	94%	-460	8 429 €	89%
Polsko	11 026 €	98%	22%	2 259 €	8 767 €	93%	-300	8 467 €	90%

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší maloobchodní cena byla zjištěna v Dánsku, kde výsledný cenový index dosáhl hodnoty 164 %. Naopak nejlevnější vůz Fabia Classic je nabízen ve Slovinsku. Zde je cena dokonce o 20 % nižší, než cena v České republice.

Naprosto stejná standardní výbava této verze modelu Fabia je nabízena zákazníkům na Slovensku. Srovnatelná je též v Maďarsku, Nizozemí a Slovinsku. Zde rozdíl ve výbavě nepřesahuje částku 190 EUR. S nejvyšší výbavou je oproti tomu tento model nabízen v Dánsku, kde celková hodnota očištění dosahuje 1 690 EUR.

Cenový index po úpravě rozdílů ve výbavě a po odečtení všech poplatků dosáhl nejnižší hodnoty v Dánsku, tak jako v předchozím případě u modelu Octavia. Nejvyšší index naopak dosáhl hodnoty 98 %, a to konkrétně v Maďarsku. Můžeme tedy říci, že cena vozu Fabia Classic v Maďarsku, ve státě s nejvyšším dosaženým indexem po úpravě, je srovnatelná s cenou v České republice, přičemž výbava vozu je v tomto případě rovněž srovnatelná.

Pořadí nejvyšších a nejnižších cenových indexů pro model Škoda Fabia Classic 1,2 v Evropě je uvedeno v následující tabulce. Maloobchodní cena modelu Fabia Classic včetně DPH je nejvyšší v Dánsku, Irsku a Rakousku, kde cenový index dosahuje hodnot 164 %, 131 % a 113%. Po zohlednění rozdílů ve výbavách a odečtení poplatků se však pořadí zemí s nejvyšším cenovým indexem změní. Nejvyšší cenový index po úpravě byl zjištěn v Maďarsku, Chorvatsku a Německu. Nejnižší cenové indexy Škody Fabia Classic byly zaznamenány ve Slovinsku, Slovensku a Švýcarsku. Po úpravě rozdílů ve výbavách a odečtení poplatků však nejnižší cenový index dosahuje hodnoty 68 % v Dánsku. Následuje Slovinsko a Velká Británie.

**Tabulka č. 10 – Pořadí nejvyšších a nejnižších indexů pro model Fabia 1.2 v Evropě**

	Index (cena včetně DPH)		Index po úpravě	
<b>Nejvyšší dosažené indexy</b>	1. Dánsko	164%	1. Maďarsko	98%
	2. Irsko	131%	2. Chorvatsko	98%
	3. Rakousko	113%	3. Německo	97%
<b>Nejnižší dosažené indexy</b>	1. Slovinsko	80%	1. Dánsko	68%
	2. Slovensko	90%	2. Slovinsko	82%
	3. Švýcarsko	91%	3. Velká Británie	85%

Zdroj: Vlastní zpracování

I v případě modelu Fabia byl zaznamenán stejný jev, jako u modelu Octavia, kdy přestože v Dánsku je cena tohoto vozu nejvyšší, po odečtení poplatků a rozdílů ve výbavách se cenový index snižuje, a to na nejnižší hodnotu ze všech sledovaných států - 68 %. Pořadí ostatních států se v porovnání obou dvou modelů liší, což je do jisté míry způsobeno tím, že model Fabia 1.2 Classic není nabízen ve všech sledovaných státech, ale pouze v 15 z nich.

## 6 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala cenovým benchmarkingem ve společnosti Škoda Auto, která bezpochyby patří k nejvýznamnějším podnikům v České republice. Téma jsem si zvolila především proto, že již čtvrtým rokem vykonávám ve společnosti Škoda Auto odbornou praxi, a to konkrétně v oddělení Strategie cen, které se cenovým benchmarkingem v rámci své činnosti zabývá.

Práce se nejprve orientovala na vymezení základních teoretických poznatků týkajících se stanovení ceny, dále se věnovala popisu procesu tvorby cen, který se ve společnosti Škoda Auto uplatňuje. Protože v důsledku silného konkurenčního prostředí musí společnost neustále sledovat svou pozici vůči konkurenci, je nedílnou součástí každé cenové tvorby právě cenový benchmarking. Stěžejní část práce byla proto zaměřena na praktické využití tohoto nástroje v podniku a na konkrétní postup, který se ve společnosti využívá.

Cílem práce byl však nejen popis celého procesu stanovení ceny s využitím cenového benchmarkingu ve společnosti Škoda Auto, ale současně též zhodnocení výsledků, kterých bylo za pomoci tohoto nástroje dosaženo.

Na základě výsledků, které byly získány prostřednictvím databázového programu JATO, byl popsán vývoj tržní situace v České republice, a to konkrétně v segmentu A, do kterého se řadí model Škoda Octavia. Díky cenovým indexům, jejichž výsledky byly sledovány od roku 2005, bylo možné zjistit, jak se vyvíjela pozice tohoto modelu vůči jeho strategickým konkurentům v čase.

Z výsledků cenového benchmarkingu vyplynulo, že model Škoda Octavia 1.6 byl za celé sledované období v porovnání s průměrnou cenou strategických konkurentů dražší. Na počátku roku 2005 dosahoval cenový index hodnoty 97 %. Nejnižší hodnoty 92 % pak dosáhl v období od července do srpna roku 2006. Poté došlo k jeho postupnému růstu. V současné době je hodnota srovnatelná s rokem 2005, neboť cenový index dosahuje 96 %.

Cenový index pro model Škoda Octavia, který v Čechách dosahuje hodnoty kolem 96 % se například v Německu pohybuje kolem 100 % a více. Což je způsobeno odlišnou tržní situací a pozicí značky Škoda na trhu. Tomu se samozřejmě musí přizpůsobit též cena vozů. Na německém trhu, kde tržní podíl značky Škoda dosáhl v minulém roce 3,8 %, musí společnost Škoda volit jinou cenovou strategii, než tomu je v České republice, kde její tržní podíl dosahuje více než 50 %.

Cenové strategie, jež společnost Škoda Auto uplatňuje na jednotlivých trzích, na nichž působí, jsou však do jisté míry „ohrožovány“ cenovými srovnáními vozů Škoda v rámci Evropy. Tato srovnání pak motivují zákazníky k nákupu vozů ve státech, kde jsou nabízeny za nejnižší ceny. Ovšem problém těchto výzkumů tkví především v tom, že porovnávají pouze maloobchodní ceny vozů a v řadě případů již nezohledňují rozdíly ve standardních výbavách platných v příslušných státech, což není dostatečně objektivní.

Cílem diplomové práce bylo proto provést podobné cenové srovnání vozů značky Škoda ve 21 evropských státech, a to konkrétně modelů Octavia a Fabia, ovšem s přihlédnutím k rozdílným sazbám DPH a dalším poplatkům a též ke zmiňovaným rozdílům ve výbavách.

Nejvyšší cenový index, který srovnává maloobchodní cenu modelu Octavia v České republice s ostatními evropskými státy, byl zjištěn v Dánsku, Norsku a Nizozemí. Ovšem po odečtení poplatků a rozdílů ve výbavách od maloobchodní ceny dosáhl nejvyšší hodnoty u Maďarska, Švýcarska a Chorvatska. Naopak nejnižší maloobchodní ceny včetně DPH v porovnání s Českou republikou byly zaznamenány ve Velké Británii, Slovinsku a Švýcarsku. Po úpravě maloobchodních cen z hlediska poplatků a výbav však byla nejnižší cena zaznamenána v Dánsku, Portugalsku a Finsku.

U modelu Fabia Classic byl cenový index porovnávající maloobchodní cenu včetně DPH v České republice s dalšími 15 evropskými státy nejvyšší v Dánsku, Irsku a Rakousku. Po zohlednění rozdílů ve výbavách a odečtení poplatků se však pořadí zemí s nejvyšším cenovým indexem opět změnilo. Nejvyšší cenový index po úpravě byl zjištěn v Maďarsku, Chorvatsku a Německu.

Nejnižší cenové indexy Škody Fabia Classic byly zaznamenány ve Slovinsku, Slovensku a Švýcarsku. Po úpravě rozdílů ve výbavách pak nejnižší cenový index dosáhl hodnoty 68 % v Dánsku.

Rozdíly v cenách vozů, jak již bylo řečeno, způsobuje odlišná cenová strategie, kterou společnost Škoda Auto na jednotlivých evropských trzích realizuje. Cenu musí přizpůsobit podmínkám na daném trhu a rovněž cenám konkurenčním. K dalším neopomenutelným příčinám, které vedou ke zjištěným rozdílům, patří změny v měnových kurzech. V případě České republiky posilování koruny vůči společné evropské měně.

Na cenu má vliv též hustota prodejní sítě na daném trhu, náklady spojené s dopravou vozu, preference zákazníků v příslušné zemi, standardní výbava vozu, nabídka konkurenčních značek, počet dealerů na trhu a mnoho dalších.

Převážení automobilů z jiných evropských států do tuzemska se díky rozdílným cenám stává stále více populární. Přestože zákazník může tímto způsobem ušetřit tisíce korun, je však tento trend obecně považován za nežádoucí. Už jen z toho důvodu, že díky tomuto transportu aut z jedné země do druhé je životní prostředí devastováno v ještě větší míře.

Aby bylo možné tento trend odstranit, je bezpochyby nutné pokračovat v cenové harmonizaci v rámci Evropy, která sjednotí ceny vozů v jednotlivých evropských státech a zabráni tak převozu vozů přes hranice. Harmonizovaná cenová úroveň rovněž zvýší důvěru zákazníků ve značku Škoda a posílí tak její postavení na evropských trzích.

Diplomová práce byla pro mě velkým přínosem. Pomohla mi lépe porozumět problematice tvorby ceny, a to jak v teoretické, tak i v praktické rovině. Výsledky cenového srovnání, které jsou součástí práce, jsem vypracovávala v rámci odborné praxe ve společnosti Škoda Auto a poslouží jako materiál při procesu tvorby cen.

## SEZNAM LITERATURY

- [1] Kotler, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [2] Janečková, L., Mechúr, R. *Cenová strategie a taktika*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-65-4.
- [3] Kotrbová, H. *Marketingový mix: cenová politika*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-795-9.
- [4] Kotler, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [5] Světlík, J. *Marketing – cesta k trhu*. 3. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- [6] Foret, M., Procházka, P. a Urbánek, T. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.
- [7] Hanna, N., Dodge, H. R. *Pricing.Policies and Procedures*. London: Mac Millan press Ltd.,1995.
- [8] Karlöf, B., Östblom, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishig, 1995. ISBN 80-85865-23-8.

### Internetové zdroje

- [9] *CzechInvest* [online]. [cit. 8. 2. 2008]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/benchmarking>>
- [10] *Benchmarking* [online]. [cit. 8. 2. 2008]. Dostupné z: <[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)>
- [11] *Jato Dynamics* [online]. [cit. 10. 3. 2008]. Dostupné z: <<http://www.jato.com>>
- [12] *Svět hospodářství* [online]. [cit. 25. 3. 2008]. Dostupné z: <<http://www.wdt.cz/www/hospodarstvi.cz>>
- [13] *Volkswagen AG* [online]. [cit. 20. 2. 2008]. Dostupné z: <<http://www.volkswagen.de>>
- [14] *Oanda* [online]. [cit. 1. 4. 2008]. Dostupné z: <<http://www.oanda.com>>

### Ostatní zdroje

- [15] Interní materiály Škoda Auto, a. s.



## SEZNAM PŘÍLOH

1.	Dodávky zákazníkům všech značek koncernu Volkswagen v Evropě.....	1
2.	Pořadí nejvýznamnějších trhů koncernu Volkswagen AG (2007).....	2
3.	Oblast Řízení prodeje (PO) – kompetence jednotlivých oddělení.....	3
4.	Přehled systému zdanění automobilů dle emisí CO <sub>2</sub> v Evropě v roce 2009.....	4
5.	Ukázka EB kalkulace vypracované Controllingem.....	5
6.	Ukázka cenové kalkulace a basis tabulky.....	6
7.	Očišťovací hodnoty stanovené společností Škoda Auto dle segmentů.....	7
8.	Ukázka funkce Ladder Report v programu JATO.....	8
9.	Srovnání cen Škody Octavia Ambiente 1.9TDI na vybraných evropských trzích...	9
10.	Měnové kurzy použité při cenovém srovnání - platné k 1. 4. 2008.....	11

**Příloha č. 1:** Dodávky zákazníkům všech značek koncernu Volkswagen v Evropě

Europa	Stand 31.12.2007	2006	2007
Konzern		3.517.909	3.608.260 (= +2,6 %)
VW-Pkw		1.641.606	1.621.190 (= -1,2 %)
Audi		658.463	686.480 (= +4,3 %)
Bentley		3.929	4.245 (= +8,0 %)
Bugatti		22	36 (= +63,5 %)
Lamborghini		786	954 (= +21,4 %)
SEAT		398.715	401.908 (= +0,8 %)
Škoda		513.126	564.737 (= +10,1 %)
VW-Nutzfahrzeuge		301.262	328.710 (= +9,1 %)

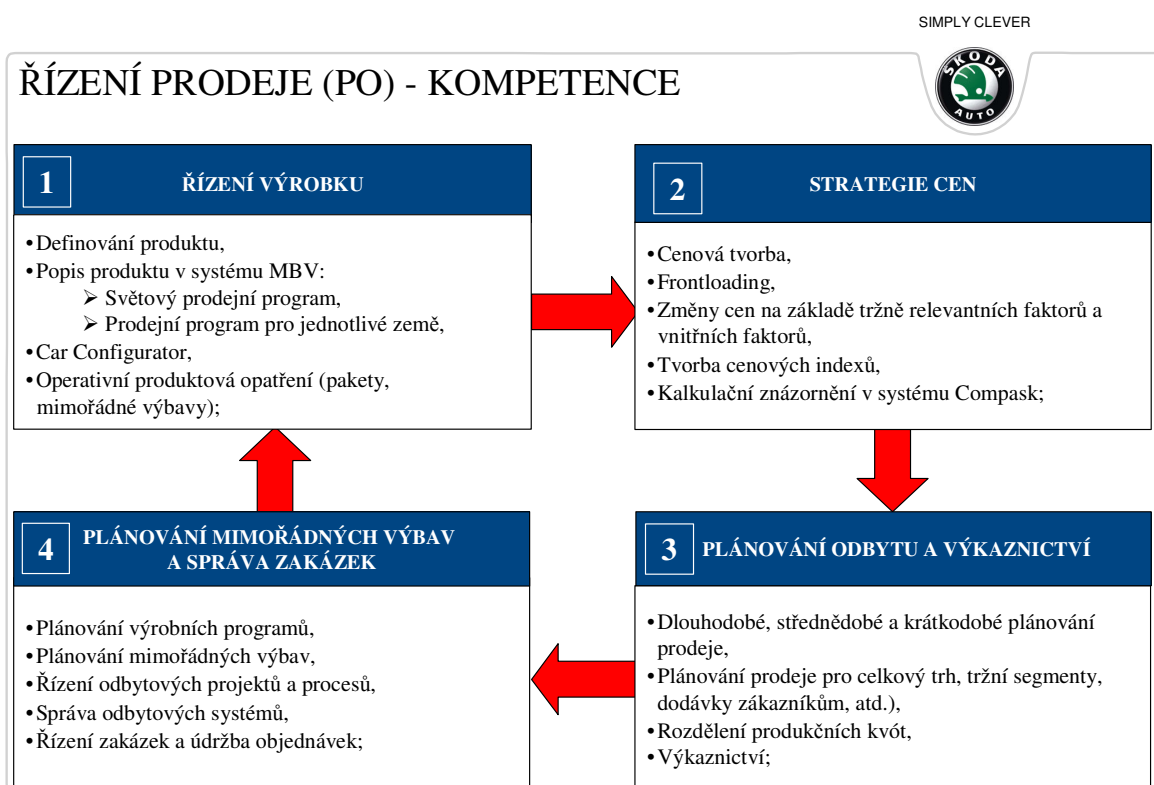
Zdroj: [13]

**Příloha č. 2:** Pořadí nejvýznamnějších trhů koncernu Volkswagen AG (2007)

Pořadí	Země	Počet vozů (v mil.)	Změna oproti 2006
1.	USA	16,15	- 2,5%
2.	Čína	5,1	<b>+ 22,2%</b>
3.	Japonsko	4,4	- 5,2%
4.	Německo	3,15	- 9,2%
5.	Itálie	2,52	+ 6,8%
6.	Velká Británie	2,4	+ 2,5%
7.	Rusko	2,33	<b>+ 37,5%</b>
8.	Francie	2,06	+ 3,2%
9.	Brazílie	1,98	+ 27%
10.	Kanada	1,65	+ 3%
11.	Španělsko	1,61	- 1,2%
12.	Indie	1,21	<b>+ 16%</b>
13.	Mexiko	1,1	- 3,5%
14.	Jižní Korea	1,04	+ 6,5%
15.	Austrálie	0,84	+ 8,6%

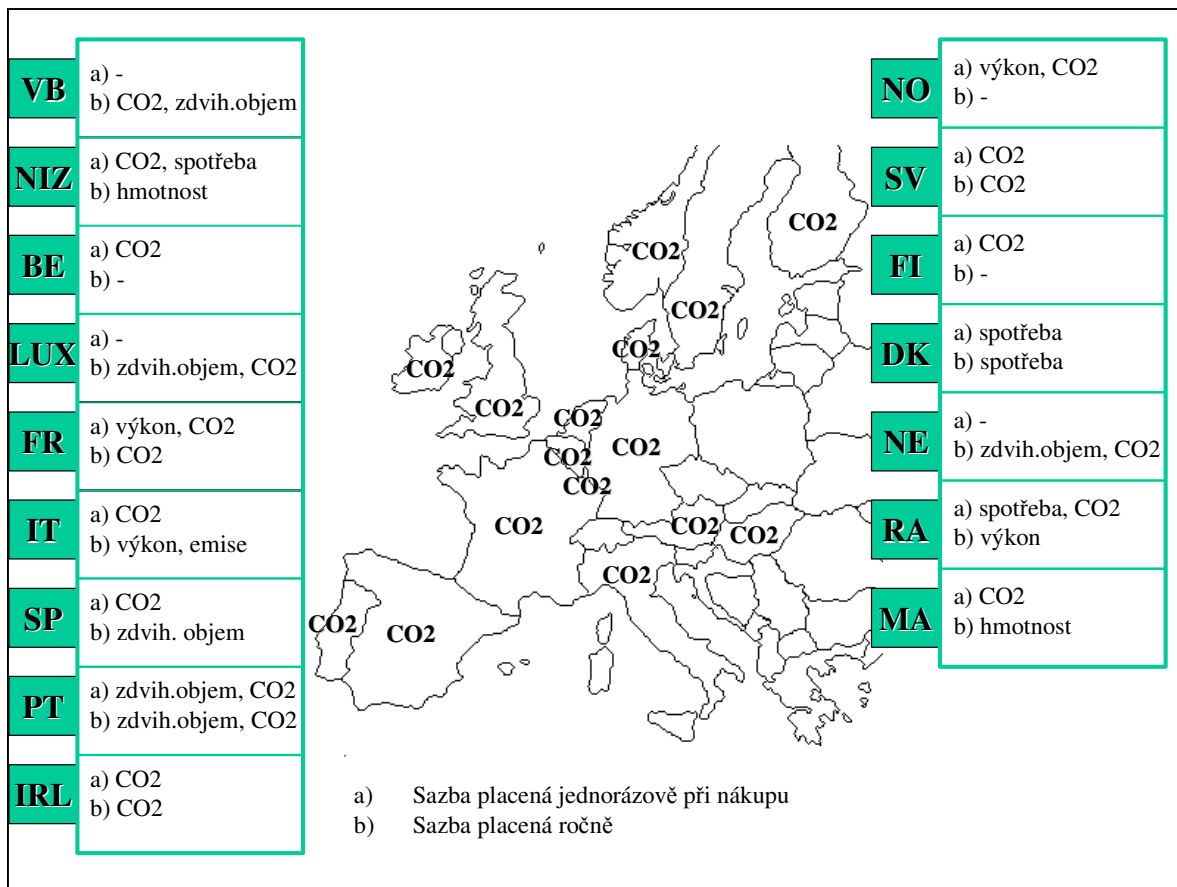
Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

**Příloha č. 3: Oblast Řízení prodeje (PO) – kompetence jednotlivých oddělení**



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

**Příloha č. 4: Přehled systému zdanění automobilů dle emisí CO<sub>2</sub> v Evropě v roce 2009**



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

Pozn.:

VB – Velká Británie

NO - Norsko

NIZ – Nizozemí

SV – Švédsko

BE – Belgie

FI - Finsko

LUX – Lucembursko

DK - Dánsko

FR – Francie

NE - Německo

IT – Itálie

RA - Rakousko

SP – Španělsko

MA - Maďarsko

PT – Portugalsko

IRL - Irsko

Příloha č. 5: Ukázka EB kalkulace vypracované Controllingem



**Vertriebsergebniskalkulation in €  
Superb - Deutschland**

CIP Glauchau

		Volumen	Einbaurrate	Fakturapreis	Fakturapreis	MAT	SPEZ	FPK	SEB	TR	VER	GWL	Sonstige	EK	EB	
		Dez	Dez	LW	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	Gesamt	EUR	%
Superb	Classic	20	13%	15 000	15 000	9 000	300	150	500	80	41	220	380	10 934	4 000	27%
1,8	110 kW	3	15%	14 000	14 000	9 000	300	150	500	80	41	220	380	11 000	3 000	21%
2,0	85 kW	3	15%	13 000	13 000	9 000	300	150	500	80	41	220	380	11 000	2 000	15%
2,8	142 kW	4	20%	12 000	12 000	9 000	219	150	500	80	41	220	380	10 700	1 300	11%
1,9	96 kW	2	10%	15 000	15 000	9 000	300	150	500	80	41	220	380	11 000	4 000	27%
2,5	114 kW	2	10%	14 000	14 000	9 000	219	150	500	80	41	220	380	10 700	3 300	24%
1,9	74 kW	6	30%	13 000	13 000	9 000	300	150	500	80	41	220	380	11 000	2 000	15%

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

Příloha č. 6: Ukázka cenové kalkulace a basis tabulky



**Retail price calculation + Basis Table  
Deutschland**

Model year: **2008**  
 Model: **B5 Superb**  
 Currency: CZK to EURO  
 Delivery terms: **CPT GLAUCHAU**  
 Payment terms: **13.08.2007**

Description / Trim level	Counterposition	3U****	Classic	Comfort	Elegance
			2.0 103 kW Manual 6 3U4155 1	2.0 103 kW Manual 6 3U4255 1	2.0 103 kW Manual 6 3U4355 1
<b>Kundenpreis mit MWSt. und anderen Gebühren,</b>		<b>0</b>	<b>20 000</b>	<b>25 000</b>	<b>30 000</b>
Gebühren nach MWSt.,		0	0	0	0
<b>Kundenpreis mit MWSt.,</b>		<b>0</b>	<b>20 000</b>	<b>25 000</b>	<b>30 000</b>
<b>MWSt. in %, 19%</b>		<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>
MWSt. - Summe (Betrag),		0	3 193	3 992	4 790
<b>Kundenpreis ohne MWSt.,</b>		<b>0</b>	<b>16 807</b>	<b>21 008</b>	<b>25 210</b>
Gebühren vor MWSt.,		0	0	0	0
<b>Händlerverkaufspreis an Kunde ohne MWSt.,</b>		<b>0</b>	<b>16 807</b>	<b>21 008</b>	<b>25 210</b>
<b>Händlerbonus in %, 5%</b>		<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
Händlerbonus - Summe (Betrag),		0	840	1 050	1 261
<b>Händlermarge in %, 10%</b>		<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
Händlermarge - Summe (Betrag),		0	1 681	2 101	2 521
<b>Händlerpreis - Zwischensumme,</b>		<b>0</b>	<b>14 286</b>	<b>17 857</b>	<b>21 429</b>
Händlerkosten,		0	0	0	0
<b>Händlereinstandspreis,</b>		<b>0</b>	<b>14 286</b>	<b>17 857</b>	<b>21 429</b>
Zwischenkosten Importeur-Händler (Einbauten Händler),		0	0	0	0
<b>Importeursbonus in %, 0%</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Importeursbonus - Summe (Betrag),		0	0	0	0
<b>Importeursmarge in %, 5%</b>		<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
Importeursmarge - Summe (Betrag),		0	840	1 050	1 261
<b>Importeurpreis - Zwischensumme,</b>		<b>0</b>	<b>13 445</b>	<b>16 807</b>	<b>20 168</b>
Importeurskosten,		400	400	400	400
Einbauten Importeur/Händler,		0	0	0	0
<b>Landed cost (Importeurspreis nach der Grenze),</b>		<b>-400</b>	<b>13 045</b>	<b>16 407</b>	<b>19 768</b>
Zollgebühren		0	0	0	0
Versicherung		0	0	0	0
Transportkosten		0	0	0	0
<b>Fakturapreis/Incotermpreis,</b>		<b>-400</b>	<b>13 045</b>	<b>16 407</b>	<b>19 768</b>
Sitzbezüge in Leder			-	-	NS
Komfortsitze vorn			S	S	S
Elektronisches Stabilisierungsprogramm (ESP)			NS	NS	NS
Reserverad, platzsparend			-	-	NS
Servolenkung			S	S	S
Ledermultifunktionslenkrad			-	-	NS
Rücksitzlehne und Rücksitzbank geteilt umklappbar			-	NS	NS
Sitzheizung für Vorder-/u.Hintersitze, getrennt regelbar			-	-	NS
Bedienelement für Radio und GRA			-	-	NS
CD-Wechsler			-	-	NS
Elektrische Luftzusatzheizung			NS	NS	NS
Navigationssystem mit Farb-Bildschirm			-	-	-
Parkensensoren hinten			-	-	NS
Radio mit CD-MP3			NS	NS	-
Tempomat			-	NS	S
Sitzbezüge in Leder			100	100	-
Komfortsitze vorn			-	-	-
Elektronisches Stabilisierungsprogramm (ESP)			-	-	-
Reserverad, platzsparend			100	100	-
Servolenkung			-	-	-
Ledermultifunktionslenkrad			100	100	-
Rücksitzlehne und Rücksitzbank geteilt umklappbar			100	-	-
Sitzheizung für Vorder-/u.Hintersitze, getrennt regelbar			100	100	-
Bedienelement für Radio und GRA			100	100	-
CD-Wechsler			100	100	-
Elektrische Luftzusatzheizung			-	-	-
Navigationssystem mit Farb-Bildschirm			100	100	100
Parkensensoren hinten			100	100	-
Radio mit CD-MP3			-	-	100
Tempomat			100	-	-

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

**Příloha č. 7: Očišťovací hodnoty stanovené společností Škoda Auto dle segmentů**

		<b>A0</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>AUDIO</b>	Number of speakers	X	X	X
	Radio, CD player, Disc autochanger	X	X	X
<b>BODY TYPE</b>	Number of doors (4,5)	X	X	-
<b>BRAKES</b>	ABS	X	-	-
	Brake assistant with preview	X	-	X
<b>BUMPERS</b>	Body color / part painted	-	-	-
<b>CARGO AREA</b>	Cargo area cover/rear parcel shelf	X	X	X
	Cargo safety net	-	X	X
<b>CONVENIENCE</b>	Electric trunk/hatch pull down	-	-	X
	Cruise control	X	X	X
	Parking distance sensors front	-	X	X
	Parking distance sensors rear	X	X	X
	Navigational system	-	X	X
	Cellular phone preparation	-	-	X
<b>DOORS</b>	Type - sliding	X	X	X
<b>ENGINE</b>	Particle filter system	X	X	X
<b>LUXURY TRIM</b>	Alloy/carbon fiber/wood/leather/suede	-	X	X
<b>INSTRUMENTATION</b>	Computer	X	X	X
<b>LIGHTS</b>	Bi-Xenon	X	X	X
	Xenon	X	X	X
	Front fog lights	X	X	X
	Cornering lights/curb illumination	-	-	X
<b>LOCKS</b>	Power locks	X	X	-
	Operation - remote	X	X	-
	Anti-theft protection	X	X	X
<b>PAINT</b>	Metallic	X	X	X
	Pearl	X	X	X
<b>PERFORMANCE</b>	Maximum power hp/PS	X	X	X
	Fuel consumption - combined (l/100km)	X	X	X
<b>ROOF</b>	Sunroof - electric	X	X	X
	Roof rails	X	X	X
	Convertible roof - hard, electric	-	X	X
	Windshield detector behind seats	-	X	X
<b>SAFETY</b>	Front airbag - driver / passenger	X	X	-
	Side airbag - front	X	X	-
	Side airbag - rear	-	X	X
	Roof airbags	X	X	-
	Knee airbags	X	X	X
	Integrated child safety seats	-	X	X
	Number of head restraints	X	-	-
<b>SEATS</b>	Seat material - leather, suede	X	X	X
	Easy entry	X	X	-
	Front seat center armrest	X	X	X
	Ski bag	-	X	X
	Front seat type - sports	X	X	X
	Front seat height and lumbar adjustment	X	X	X
	Front seats heated	X	X	X
	Number of electrical adjustments (1-15)	X	X	X
	Rear seats - bucket	-	X	-
	Rear seats - fore adjustments	X	X	-
	Rear seats - removable	-	X	-
	Rear seats folding - asymmetrical / symmetrical	X	X	X
	Third row seats	-	X	X
	<b>STEERING WHEEL</b>	Leather covered / wood / wood and leather	X	X
Steering wheel sports		-	X	X
Tilting adjustment		X	X	X
Multifunktion		-	X	X
Power steering		X	-	-
Vehicle speed proportional		X	X	X
<b>SUSPENSION</b>	Suspension levelling - automatic, interactive	X	-	-
	Alternate suspension - sport	X	X	X
<b>TRANSMISSION</b>	Automatic	X	X	X
	Number of speeds (5, 6, 7, variable)	X	X	X
	Manual sequential	X	X	X
	Driven wheels - 4x4	-	X	X
	Stability control	X	X	X
<b>VENTILATION</b>	Air conditioning	X	X	X
	Climate control	X	X	X
	Climate control - number of zones	-	-	X
	Rear air conditioner	-	-	X
<b>VISIBILITY</b>	Door mirrors - electric and heated	X	X	X
	Foldable mirror - electric	-	X	X
	Rear windows - remote control operation	X	X	X
	Tinted glass	-	X	-
	Windshield wipers - rain sensor	X	X	-
	Power windows - front	X	X	-
	Power windows - rear	X	X	X
	Rear side windows - dropdown, hinged, sliding	X	X	-
<b>WHEELS</b>	Rim type - alloy / chrome	X	X	X
	Rim diameter (14-19)	X	X	X

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]



**Příloha č. 8:** Ukázka funkce Ladder Report v programu JATO

<b>Benchmark</b>	<b>Competitive brand</b>	<b>Price</b>
	16 350,00 - 1.4 16V CONFORT	16 400,00
	15 850,00 - 1.4 CONFORT	15 900,00
	15 000,00 - 1.1 CONFORT	14 900,00
14 440,00 - 1.4 AMBIENTE		14 400,00
	13 900,00 - 1.4 STYLE	13 900,00
13 140,00 - 1.2 51KW AMBIENTE		13 400,00
	13 050,00 - 1.1 STYLE	12 900,00
12 690,00 - 1.4 CLASSIC		12 400,00
12 540,00 - 1.2 44KW AMBIENTE		11 900,00
11 390,00 - 1.2 51KW CLASSIC		11 400,00
10 790,00 - 1.2 44KW CLASSIC		10 900,00
		10 400,00

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

**Příloha č. 9: Srovnání cen Škody Octavia Ambiente 1.9TDI na vybraných trzích Evropy**

	CZ	HU	DE	HR	BE	AT	NL	CH	SI	SK	PL
	ČESKÁ REPUBLIKA	MAĎARSKO	NĚMECKO	CHORVAT.	BELGIE	RAKOUSKO	NIZOZEMÍ	ŠVÝCARSKO	SLOVINSKO	SLOVENSKO	POLSKO
Maloobchodní cena včetně DPH	21 821 €	20 619 €	20 590 €	19 873 €	19 090 €	22 820 €	25 710 €	18 783 €	18 741 €	19 290 €	21 040 €
Cenový index v % (maloobchodní cena včetně DPH)	100	94	94	91	87	105	118	86	86	88	96
Suma poplatků vyměřovaných z ceny včetně DPH (charges after tax)	-	-	-	-	-	-	6 009 €	-	-	-	-
Sazba DPH a celková suma DPH	19%	20%	19%	22%	21%	20%	19%	7.6%	20%	19%	22%
	3 484 €	2 946 €	3 287 €	3 584 €	3 313 €	3 803 €	3 146 €	1 327 €	3 124 €	3 080 €	3 794 €
Suma poplatků vyměřovaných z ceny bez DPH (charges before tax)	-	-	-	-	-	776 €	-	-	-	-	518 €
Maloobchodní cena bez DPH a poplatků	18 337 €	17 673 €	17 303 €	16 289 €	15 777 €	18 241 €	16 555 €	17 456 €	15 617 €	16 210 €	16 728 €
Cenový index v % (maloobchodní cena bez DPH)	100	96	94	89	86	99	90	95	85	88	91
Elektronický stabilizační systém	-	-	S (550)	-	S (550)	S (550)	-	-	-	-	-
Hlavové airbagy vpředu i vzadu	-	-	S (350)	-	-	S (350)	S (350)	-	-	-	-
Kola z lehkých slitin	-	-	-	-	-	S (550)	-	-	-	-	-
Ostřikovače světlometů	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Přední mlhová světla	S	S	S	- 150	- 150	-	S	S	S	S	S
Klimatizace	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Climatronic (automatická klimatizace)	-	-	-	-	-	S (400)	-	-	-	-	-
Elektricky ovládaná okna - vpředu / vzadu	S / -	S / -	S / -	S / -	S / -	S / S (200)	S / -	S / S (200)	S / -	S / -	S / S (200)
Palubní počítač	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Dálkové ovládání k centrálnímu zamykání	-	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	-	S (130)
Systém proti krádeži vozu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Počet reproduktorů	4	4	8 (100)	4	4	8 (100)	4	8 (100)	4	4	4
Radio (AM/FM)	-	S (150)	S (150)	-	-	S (150)	-	-	S (150)	-	-
Audio systém včetně CD	-	S (200)	S (200)	-	-	S (200)	-	-	S (200)	-	-
Audio systém včetně CD a MP3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Měníč CD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tempomat	-	-	S (200)	-	-	-	S (200)	S (200)	-	-	-
Parkovací sensory zadní	-	-	S (300)	-	-	-	-	-	-	-	S (300)
Příprava pro telefon	-	-	-	-	-	S	S (150)	-	-	-	-
Kožený volant	-	-	-	-	-	-	-	S (200)	-	-	-
Výškově nastavitelná přední sedadla (řidič/spolujezdce)	S / S	S / - 70	S / S	S / - 70	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S
Nastavitelné přední sedadlo - bedra (řidič/spolujezdce)	S / S	- / - 120	S / S	- / - 120	- / - 120	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S
Vyhřívaná přední sedadla (řidič / spolujezdce)	- / -	- / -	- / -	- / -	- / -	S / S (280)	- / -	- / -	- / -	- / -	- / -
Loketní opěrka vpředu	-	-	S (150)	-	-	S (150)	-	-	-	-	S (150)
Loketní opěrka vzadu	S	- 80	- 80	- 80	S	S	- 80	S	S	- 80	S
Stěrače zadních oken - přerušované	-	S (100)	-	S (100)	-	-	-	S (100)	S (100)	-	S (100)
Celková hodnota očištění	-	(310)	(2 050)	190	(410)	(3 060)	(750)	(930)	(580)	80	(880)
Upravená cena	18 337	17 363	15 253	16 479	15 367	15 181	15 805	16 526	15 037	16 290	15 848
Cenový index po úpravě v %	100	95	83	90	84	83	86	90	82	89	86

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

Pozn.:

„S“ – standardní výbava

„-“, – chybějící výbava

	CZ	IE	GB	FR	FI	DK	SE	ES	PT	NO	IT
	ČESKÁ REPUBLIKA	IRSKO	VELKÁ BRITÁNIE	FRANCIE	FINSKO	DÁNSKO	ŠVÉDSKO	ŠPANĚLSKO	PORTUG.	NORSKO	ITALIE
Maloobchodní cena včetně DPH	21 821 €	24 295 €	17 960 €	20 190 €	22 990 €	37 718 €	19 440 €	20 390 €	24 843 €	29 528 €	19 850 €
Čenový index v % (maloobchodní cena včetně DPH)	100	111	82	93	105	173	89	93	114	135	91
Suma poplatků vyměřovaných z ceny včetně DPH (charges after tax)	-	5 466 €	-	-	-	19 690 €	-	802 €	-	9 231 €	-
Sazba DPH	19%	21%	17,5%	19,6%	22%	25%	25%	16%	21%	25%	20%
	3 484 €	3 268 €	2 675 €	3 251 €	4 146 €	3 606 €	3 888 €	2 702 €	4 312 €	4 060 €	3 308 €
Suma poplatků vyměřovaných z ceny bez DPH (charges before tax)	-	-	-	-	3 701 €	-	-	-	5 056 €	-	-
Maloobchodní cena bez DPH a poplatků	18 337 €	15 561 €	15 285 €	16 939 €	15 143 €	14 422 €	15 552 €	16 886 €	15 475 €	16 237 €	16 542 €
Čenový index v % (maloobchodní cena bez DPH)	100	85	83	92	83	79	85	92	84	89	90
Elektronický stabilizační systém	-	-	-	-	S (550)	S (550)	S (550)	-	S (550)	S (550)	S (550)
Hlavové airbagy vpředu i vzadu	-	-	-	S (350)	S (350)	S (350)	S (350)	S (350)	S (350)	S (350)	-
Kola z lehkých slitin	-	-	S (550)	-	-	-	-	-	S (550)	-	-
Ostříkovače světlometů	-	-	-	-	S (150)	-	S (150)	-	-	S (150)	-
Přední mlhová světla	S	S	- 150	- 150	S	S	- 150	S	S	- 150	S
Klimatizace	S	- 1 100	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Climatronic (automatická klimatizace)	-	-	-	-	-	-	-	-	S (400)	-	S (400)
Elektricky ovládaná okna - vpředu / vzadu	S / -	S / S (200)	S / S (200)	S / -	S / -	S / S (200)	S / -	S / S (200)	S / S (200)	S / -	S / S (200)
Palubní počítač	S	S	S	S	S	S	S	S	S	- 150	S
Dálkové ovládání k centrálnímu zamykání	-	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)	S (130)
Systém proti krádeži vozu	-	-	S (240)	-	-	-	-	-	S (240)	-	-
Počet reproduktorů	4	8 (100)	8 (100)	4	8 (100)	8 (100)	4	8 (100)	8 (100)	4	4
Radio (AM/FM)	-	S (150)	S (150)	S (150)	S (150)	S (150)	S (150)	S (150)	S (150)	S (150)	-
Audio systém včetně CD	-	S (200)	S (200)	S (200)	S (200)	S (200)	S (200)	S (200)	S (200)	S (200)	-
Audio systém včetně CD a MP3	-	S (50)	-	-	S (50)	-	S (50)	S (50)	-	-	-
Měníč CD	-	-	S (350)	-	-	-	-	-	-	-	-
Tempomat	-	-	-	-	S (200)	S (200)	-	S (200)	-	-	-
Parkovací senzory zadní	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Příprava pro telefon	-	-	-	-	-	-	-	-	S (150)	-	-
Kožený volant	-	-	-	-	-	-	-	S (200)	-	S (200)	-
Výškově nastavitelná přední sedadla (řidič/spolujezdce)	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / - 70	S / - 70	S / S	S / - 70
Nastavitelné přední sedadlo - bedra (řidič/spolujezdce)	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	S / S	- / - 120	- / - 120	S / S	- / - 120
Vyhřívání přední sedadla (řidič / spolujezdce)	- / -	- / -	- / -	- / -	S / S (280)	S / S (280)	S / S (280)	- / -	- / -	S / S (280)	- / -
Loketní opěrka vpředu	-	S (150)	-	-	S (150)	S (150)	-	-	S (150)	-	S (150)
Loketní opěrka vzadu	S	- 80	- 80	S	S	- 80	- 80	- 80	- 80	- 80	- 80
Stěrače zadních oken - pferušované	-	S (100)	S (100)	S (100)	-	S (100)	-	-	S (100)	-	S (100)
Celková hodnota očištění		100	(1 790)	(780)	(2 310)	(2 330)	(1 830)	(1 110)	(3 000)	(1 630)	(1 260)
Upravená cena	18 337	15 661	13 495	16 159	12 833	12 092	13 722	15 776	12 475	14 607	15 282
Čenový index po úpravě v %	100	85	74	88	70	66	75	86	68	80	83

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, a. s. [15]

Pozn.:

„S“ – standardní výbava

„-“, – chybějící výbava

**Příloha č. 10:** Měnové kurzy použité při cenovém srovnání - platné k 1. 4. 2008

Stát	Měna	Zkratka	Kurz 1.4.08´
Česká republika	Česká koruna	CZK	25,20 CZK/EUR
Maďarsko	Maďarský forint	HUF	260 HUF/EUR
Velká Británie	Libra šterlinků	GBP	0,79 GBP/EUR
Dánsko	Dánská koruna	DKK	7,45 DKK/EUR
Chorvatsko	Chorvatská kuna	HRK	7,30 HRK/EUR
Švýcarsko	Švýcarský frank	CHF	1,57 CHF/EUR
Švédsko	Švédská koruna	SEK	9,38 SEK/EUR
Slovensko	Slovenská koruna	SKK	32,66 SKK/EUR
Polsko	Polský zlotý	PLN	3,51 PLN/EUR
Norsko	Norská koruna	NOK	8,06 NOK/EUR

Zdroj: [14]