

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**APLIKACE MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ PŘI  
PRODEJI ŠKODA ORIGINÁLNÍCH DÍLŮ®**

**Autor práce: Stanislav Melichar**

**Studijní obor: Ekonomika a management**

**Forma studia: Management a marketing služeb – specializace  
obchodně podnikatelské služby**

**Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ph.D**

**Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb**

**2016**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi, Ph.D, za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

MELICHAR, S. *Aplikace marketingových nástrojů při prodeji ŠKODA Originálních dílů®* : bakalářská práce. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2016. 59 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

**Klíčová slova:** bloková výjimka, marketingový mix, PEST analýza, SWOT analýza, ŠKODA Originální díly®.

Bakalářská práce zkoumá mix marketingových nástrojů použitých při prodeji ŠKODA Originálních dílů® s ohledem na aktuální situaci na trhu ovlivněnou aktualizovanou blokovou výjimkou č. 461-2010 vydanou Evropskou komisí. Cílem práce je analýza prodeje a marketingu ŠKODA Originálních dílů na českém trhu. Vedlejším cílem práce je identifikace vhodných míst pro zlepšení a inovace používaných procesů.

Teoretická část práce je věnována definicím pojmů souvisejících s marketingem, nástroji marketingového mixu a specifikům marketingového mixu pro služby, čímž prodej náhradních dílů je. Praktická část práce analyzuje aktivity společnosti ŠKODA AUTO a.s. Zkoumá využití marketingového mixu při prodeji ŠKODA Originálních dílů®. Shrnuje aktuální vliv blokové výjimky na prodej náhradních dílů a servis automobilů. Závěr práce obsahuje zhodnocení a návrhy na zlepšení jednotlivých částí marketingového mixu.

## ABSTRACT

MELICHAR, S. *Application of Marketing Tools for Sales of ŠKODA Genuine parts®* : Bachelor thesis. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2016. 59 p. Supervisor : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

**Key words:** block exemption, marketing mix, PEST analysis, SWOT analysis, ŠKODA Genuine parts®.

The bachelor thesis research the mix of marketing tools used for sale of ŠKODA Genuine parts® with regard to actual situation on the market influenced by novelized block exemption Nr.461-2010 published by European commission. The goal of the thesis is the analyses of sales and marketing of ŠKODA Genuine parts® on Czech market. Additional goal is identification of efficient places for improvement and innovation of used processes.

Theoretical part attend to definition of terms relevant for marketing, marketing mix and specifics of marketing mix for services what actually sales of spare parts is. Practical part of thesis analyses activities of company ŠKODA AUTO a.s. Research use of marketing mix used for sale of ŠKODA Genuine parts®. Thesis summarizes actual influence of block exemption on sales of spare parts and repairs of cars. Conclusion includes evaluation of actual arrangements and brings recommendations for improvements of marketing tools.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Cíl a metodika bakalářské práce.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Marketing a marketingový mix.....</b>	<b>9</b>
2.1 Úvod do marketingu.....	9
2.2 Marketingový mix.....	12
2.2.1 Produkt.....	14
2.2.2 Cena.....	16
2.2.3 Distribuce (Placement).....	19
2.2.4 Propagace a komunikační mix.....	21
<b>3 ŠKODA AUTO a.s. – charakteristika společnosti.....</b>	<b>23</b>
3.1 Produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	24
3.2 Analýza okolí – PEST analýza.....	26
3.2.1 Politické faktory.....	26
3.2.2 Ekonomické faktory.....	27
3.2.3 Sociální faktory.....	28
3.2.4 Technologické faktory.....	28
<b>4 Bloková výjimka pro odvětví motorových vozidel a její specifika.....</b>	<b>31</b>
<b>5 ŠKODA Parts Centrum.....</b>	<b>35</b>
<b>6 Analýza marketingového mixu při prodeji ŠKODA originálních dílů.....</b>	<b>37</b>
6.1 Produkt.....	37
6.2 Cena.....	39
6.3 Propagace.....	41
6.3.1 Přímý příjem.....	41
6.3.2 Škoda Tip.....	42
6.3.3 Sezónní akce.....	42
6.3.4 Místní reklama obchodníka.....	43
6.3.5 Výměnné díly.....	43
6.3.6 Expresní Servis.....	44
6.3.7 Škoda Clever Repair.....	44
6.3.8 Šeková knížka plná slev.....	45
6.3.9 NORA – neautorizovaní odběratelé s rabatem.....	45
6.4 Místo.....	46
<b>7 Vyhodnocení a doporučení ke zlepšení.....</b>	<b>48</b>
7.1 SWOT analýza.....	48
7.1.1 Silné stránky.....	49
7.1.2 Slabé stránky.....	50
7.1.3 Příležitosti.....	50
7.1.4 Hrozby.....	51
7.2 Doporučení ke zlepšení.....	52
<b>Závěr.....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Téma „Aplikace marketingových nástrojů při prodeji ŠKODA Originálních dílů®“ si autor vybral pro svoji osobní zkušenost s prodejem ŠKODA Originálních dílů® ve ŠKODA Parts centru v Mladé Boleslavi a zároveň z důvodu provedení analýzy aktuálních opatření nasazených po úpravě blokové výjimky, která výrazně ovlivnila podmínky na trhu náhradních dílů svou novelizací v roce 2010. Aktuálně firma ŠKODA zaznamenává dlouhodobý růst prodejů nových automobilů na českém trhu a spolu s tím roste počet automobilů provozovaných v rámci operativního leasingu. Další rozrůstající se skupinou jsou automobily s prodlouženou zárukou nad rámec zákonné lhůty. Mnoho z těchto automobilů musí být servisováno v průběhu záruční doby a při těchto opravách výrobce doporučuje užití vysoce kvalitních originálních náhradních dílů a autorizovaných servisů značky ŠKODA. Zde je však nutno dodat, že dle aktuálně platné legislativní úpravy Evropské komise toto není nutné kritérium pro dodržení záručních podmínek. Otevírá se tak prostor pro užití náhradních dílů srovnatelné kvality od jiného výrobce. Trh s náhradními díly roste dynamicky, stejně jako počet automobilů registrovaných pro provoz na pozemních komunikacích. Na trhu se tak střetávají originální náhradní díly s logem firmy ŠKODA s díly od dodavatelů, kteří dodávají identické díly, ale pod svým vlastním logem. Poslední skupinou jsou pak náhradní díly tzv. druhovýroby. Zákazník má tak možnost volby mezi image originálního dílu a levnějšími alternativami. Další rostoucí skupinou zákazníků jsou provozovatelé automobilů, jejichž záruční lhůta už skončila a kteří hledají ideální poměr cena/výkon. Tito zákazníci se často odklánějí od autorizovaného servisu z obavy z vysokých cen. Zde už není nutné plnit žádná kritéria jako v případě opravy automobilu v záruce, kromě těch legislativních. Náklonost takových zákazníků k dílům z druhovýroby je tak výrazně vyšší.

# 1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza prodeje a marketingu ŠKODA Originálních dílů® na českém trhu. Vedlejším cílem práce je identifikace vhodných míst pro zlepšení a inovace používaných procesů.

Bakalářská práce je rozdělena do sedmi kapitol.

V první kapitole práce je uvedena metodika a cíl bakalářské práce.

Druhá kapitola je věnována teorii marketingu. Je zde popsán pojem marketing a jeho definice dle odborné literatury. Současné pojetí marketingu a aktuální trendy. Dále se tato kapitola věnuje samotnému marketingovému mixu, jeho nástrojům a specifikům v oblasti služeb.

Třetí kapitola charakterizuje společnost ŠKODA AUTO a.s. Její prodejní výsledky a popisuje produktové portfolio společnosti. Pozici na trhu hodnotí analýza PEST.

Čtvrtá kapitola je věnována blokové výjimce pro odvětví motorových vozidel a jejím specifikům. Je zde popsán aktuální vliv na prodej náhradních dílů na českém trhu.

Pátá kapitola je zaměřena na unikátní logistické centrum známé jako ŠKODA Parts centrum, které je určené pro skladování a distribuci ŠKODA Originálních dílů®.

Šestá kapitola s názvem marketingový mix se velmi podrobně věnuje jednotlivým prvkům marketingového mixu s důrazem na prodej ŠKODA Originálních dílů®. Jsou zde detailně popsány nástroje marketingového mixu užívaného při prodeji originálních náhradních dílů. Jednotlivé podkapitoly se věnují produktu, ceně, propagaci a místu.

Poslední, sedmá kapitola hodnotí efektivitu jednotlivých nástrojů. Vnitřní a vnější prostředí pak hodnotí pomocí SWOT analýzy a na základě výsledků definuje návrhy pro zlepšení procesu.

Informace pro teoretickou část práce byly získány průzkumem bibliografických a internetových zdrojů popsaných v příslušné části práce. Informace pro praktickou část získal autor při práci pro firmu ŠKODA AUTO a.s. jako specialista prodeje ŠKODA Originálních dílů®. Aktualizované informace pak při konzultacích se zodpovědnými pracovníky ŠKODA Parts centra. V práci byly použity tyto metody: historická, komparativní, analýza, indukce, dedukce.



## 2 MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX

### 2.1 Úvod do marketingu

Marketing a jeho vývoj je nerozlučně spjat s trhem a jeho rozvojem. Existence tržní ekonomiky je pak základní podmínkou uplatnění marketingové koncepce.<sup>1</sup> Marketing služeb vychází z klasické teorie marketingu. Dynamický růst odvětví služeb v posledních letech vedl k rozvoji samostatného oboru marketingu služeb.<sup>2</sup>

„Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.

Funkce marketingu je tvořena:<sup>3</sup>

- **Marketingovým mixem:** důležité vnitřní prvky, pomocí kterých se zabezpečuje marketing podniku.
- **Tržní silou:** vnější faktory, které mají vliv na marketingové činnosti podniku.
- **Sladovacím procesem:** strategický a řídicí proces, který sladuje vnitřní politiku firmy s okolními silami.“

Dle definice na serveru Businessdictionary.com<sup>4</sup> je marketing proces řízení, kterým zboží a služby prochází od návrhu, přes výrobu až k zákazníkovi. Tento proces zahrnuje koordinaci tzv. 4P marketingu:

- Product – stanovení, výběr a vývoj produktu.
- Price – určení vhodné ceny.
- Placement – výběr správného distribučního kanálu vhodného pro cílového zákazníka.
- Promotion – vývoj a implementace reklamní strategie.

Aktualizovaná definice marketingu z července 2013 podle Americké marketingové asociace zní: Marketing jsou aktivity, funkce a procesy pro tvorbu,

---

<sup>1</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. s. 46. ISBN 80-247-0447-1.

<sup>2</sup> HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. s. 107. ISBN 978-80-87472-80-4.

<sup>3</sup> PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 14. ISBN 80-7169-276-X.

<sup>4</sup> *Marketing* [online]. WebFinance, Inc., 2016 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/marketing.html>>.

komunikaci, poskytování a nabídky, které mají hodnotu pro zákazníky, partnery a společnost jako celek.<sup>5</sup>

Co je vlastně předmětem marketingu? Dle KOTLERA<sup>6</sup> se marketing jako takový zabývá deseti typy entit. Jedná se o výrobky, služby, události (např. výstavy, sportovní akce, koncerty apod.), zážitky (např. let balonem, jízda v tanku apod.), osoby (marketing celebrit), místa (prezentace konkrétního místa pro přilákání turistů či investorů), majetek (např. realitní makléři, investoři), firmy (budování silné značky a pozitivní image), informace (poskytování informací např. rodičům o prospěchu dětí, časopisy poskytující informace o automobilech, nových IT technologiích) a ideje (s každým výrobkem či službou by měla být spojena idea pro lepší komunikovatelnost).

V současné době se pojetí marketingu výrazně mění. Souvisí to hlavně s tzv. novou digitální ekonomikou. V digitální ekonomice se z marketingu stává dynamický prvek a díky tomu doznávají marketingové a podnikové strategie velkých změn. Nová ekonomika je o informacích, díky nástupu nových technologií dochází ke snadnému získání a rychlé distribuci informací, ať již formou emailů nebo vytvořením specializovaných internetových portálů. Pokud jsou relevantní informace přístupné a správné, pomáhají lidem k lepšímu rozhodování. V tomto turbulentním období si podniky potřebují uchovávat své know-how, které jim přináší úspěch, ale musí přehodnotit podnikové strategie vč. marketingových. Vstup firem do digitálního období samozřejmě vyžaduje poměrně velké investice do informačních systémů a procesů s tím spojených. Digitální věk vytváří hyperkonkurenční trhy. To znamená, že většina zákazníků s přístupem k internetu má možnost velmi rychle porovnat ceny, dodací podmínky, servis atd. Právě díky využití informačních technologií dochází k přesunu „moci“ od výrobce či obchodníka k zákazníkovi. Zákazník sám rozhoduje o tom, co chce dostávat, v jaké formě, jakým způsobem a jakou distribuční cestou. Právě tato skutečnost nutí podniky konkrétněji definovat své činnosti a tržní segment, na který se budou orientovat. Z výše uvedeného vyplývá, že pro dosažení marketingového a prodejního cíle je nutno použít nové strategie a nástroje.

---

<sup>5</sup> *Definition of Marketing* [online]. Chicago : The American Marketing Association, 2016 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>.

<sup>6</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management. 12. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2007. s. 42-46. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER<sup>7</sup> dále v knize uvádí nejvýznamnější posuny směrem k digitální ekonomice. V případě, že chtějí firmy v nové ekonomice uspět, musí ve svých podnikatelských a marketingových úvahách zrealizovat devět zásadních posunů.

Těmito posuny jsou:<sup>8</sup>

- „Od asymetrie informací k jejich demokratizaci.
- Od zboží elity ke zboží pro každého.
- Od přístupu výrob a prodeje k přístupu poznej a zareaguj.
- Od místní ekonomiky ke globální.
- Od ekonomiky klesajících výnosů k ekonomice rostoucích výnosů.
- Od vlastnictví aktiv k získávání přístupu k aktivům.
- Od řízení prostřednictvím podnikových hierarchických struktur k řízení prostřednictvím trhu.
- Od hromadných trhů k trhům jednotlivců.“

Z výše uvedeného je patrné, že firmy, které chtějí uspět, musí sladit nové možnosti s hodnotovými faktory. Jedním z hodnotových faktorů je hodnota pro zákazníka. Firmy se musí začít orientovat na zákazníka, na jeho spokojenost a tomu musí být přizpůsobeny i distribuční kanály. Dalším dynamickým hodnotovým faktorem je stěžejní způsobilost. Tento faktor je určen pro vnitřní prostředí firmy a zaměřuje se např. na outsourcing, který by měla firma využívat pouze v případě, že aktivitu dokáže někdo zrealizovat lépe než ona. Dále je důležité neustále srovnávat svou firmu se světovou špičkou i mimo obor, zkusit tzv. okoukat best practice. Posledním dynamickým faktorem jsou sítě spolupráce. Síť spolupráce organizuje sama firma a měla by do nich kromě vnitřních struktur navázat i dodavatele a odběratele. Cílem je vytvořit v rámci této sítě partnerství, což znamená zainteresovat všechny tak, aby se cítili být partnery. Na příklad pokud se dodavatel stane partnerem sítě spolupráce, začne vystupovat jako její aktivní prvek, který bude investovat do svého rozvoje, začne se aktivně podílet na inovacích a na základě dobrých zkušeností je možno se na něj

---

<sup>7</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management. 12. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2007. s. 17-42. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>8</sup> KOTLER, P., MAESINCEE, D. C. J. *Marketing v pohybu.* Praha : Management Press, 2007. s. 20. ISBN 978-80-7261-161-4.

v období krize spolehnout. Firmy si tak začnou uvědomovat, že je lepší mít menší počet lepších a loajálních dodavatelů, než dodavatele neustále střídat.<sup>9</sup>

## 2.2 Marketingový mix

„Jeden z tradičních popisů marketingových aktivit hovoří o marketingovém mixu, který byl definován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů.“<sup>10</sup>

Dle HESKOVÉ<sup>11</sup> jsou všechny prvky marketingového mixu služeb vzájemně propojeny a měly by být v neustálé interakci, aby mohly přinášet synergické efekty. Pro zajištění interaktivity mezi jednotlivými nástroji marketingového mixu vycházíme z následujících vlastností:

- **konzistence**, kde spolu dva a více prvků mixu logicky souvisejí a vhodně se doplňují,
- **integrace**, která zdůrazňuje aktivní a vyváženou interakci mezi prvky mixu,
- **účinnost**, která vyžaduje takové využití každého prvku, které povede k maximální efektivnosti marketingového mixu jako celku.

Vzájemné působení prvků marketingového mixu zajišťuje jejich konzistenci, integraci a synergii, napomáhá umístování s poskytováním kvalitních služeb cílovým tržním segmentům.

Úspěch jakékoliv marketingové strategie záleží na metodách nebo nástrojích, které firma používá k dosažení cíle. Plánovaná koordinace a kombinace těchto metod a nástrojů k dosažení cíle je marketingový mix. Marketingová strategie reflektuje, jak firma integruje jednotlivé části marketingového mixu do svého marketingového programu. Marketingový mix se skládá z tzv. 4P – product, price, place a promotion.<sup>12</sup> Koncept 4P je orientován z pohledu prodejců a slouží k ovlivnění kupců. Literatura uvádí koncept 4C, což je marketingový mix z pohledu zákazníka.<sup>13</sup> Literatura uvádí

---

<sup>9</sup> KOTLER, P., MAESINCEE, D. C. J. *Marketing v pohybu*. Praha : Management Press, 2007. s. 55. ISBN 978-80-7261-161-4.

<sup>10</sup> KOTLER, P., MAESINCEE, D. C. J. *Marketing v pohybu*. Praha : Management Press, 2007. s. 57. ISBN 978-80-7261-161-4.

<sup>11</sup> HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. s. 141. ISBN 978-80-87472-80-4.

<sup>12</sup> PETERSON, R. A., KERIN, R.A. *Wiley International Encyclopedia Of Marketing. Marketing Strategy*. Chichester : A John Wiley and Sons, Ltd. Publication, 2011. s. 152 ISBN 978-1-405-16178-7.

<sup>13</sup> KOTLER, P., MAESINCEE, D. C. J. *Marketing v pohybu*. Praha : Management Press, 2007. s. 58. ISBN 978-80-7261-161-4.

ještě marketingový mix 3V. Jde o alternativní pojetí marketingového mixu, které se používá při stanovení produktového portfolia.

Jeho autor N. Kumar tak marketingový mix definoval poměrně netradičně a to:

- „**Valued customer** (hodnotný zákazník) – hledání odpovědi na otázku: Koho obsluhovat?
- **Value proposition** (hodnotová nabídka) – hledání odpovědi na otázku: Co nabízet?
- **Value network** (hodnotová síť) – hledání odpovědi na otázku: Jak nabízet?

Uvedené tři otázky zhruba odpovídají tradičním ekonomickým otázkám: Co, jak, pro koho? 3V mix lze použít buď jako samostatnou alternativu, nebo raději jako doplnění tradičního mixu 4P (či 4C). Tím získá organizace lepší a komplexnější pohled na své marketingové aktivity.“<sup>14</sup>

**Tabulka 1 – Marketingový mix (4P, 4C a 3V)<sup>15</sup>**

4 P	4 C	3V
Product	Customer solution (řešení potřeb zákazníka)	Valued customers (hodnotný zákazník) Koho obsluhovat?
Price	Customer cost (výdaje zákazníka)	Value proposition (hodnotová nabídka) „Co nabízet?“
Place	Convenience (dostupnost řešení)	Value network (hodnotová síť) „Jak nabízet?“
Promotion	Communication (komunikace)	

Podle *Marketing Strategy*<sup>16</sup> se ve studiích, které byly zveřejněny v poslední době, ukazuje mnoho nových nestandardních aspektů marketingového mixu. Výběr elementů marketingového mixu nebo marketingové taktiky závisí na externím okolí firmy, které se v poslední době velmi často mění. Tyto změny vedou k velké nejistotě.

Úspěšnost standardního marketingového modelu je již velmi malá. V tuto chvíli je marketingový mix založen na metodách taktického modelování s modely na bázi chaosu a teorie komplexních systémů.

<sup>14</sup> *Marketingový mix 3V* [online]. Plzeň : Management Mania, 2011 [cit. 2016-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-3v-marketing-mix-3v>>.

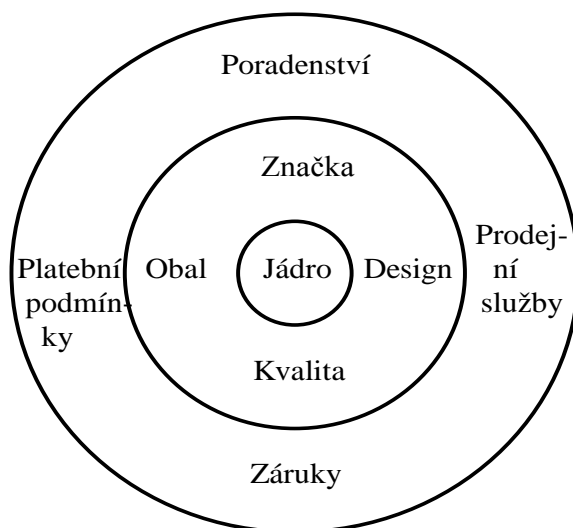
<sup>15</sup> KOTLER, P., MAESINCEE, D. C. J. *Marketing v pohybu*. Praha : Management Press, 2007. s. 58. ISBN 978-80-7261-161-4.

<sup>16</sup> PETERSON, R. A., KERIN, R.A. *Wiley International Encyclopedia Of Marketing. Marketing Strategy*. Chichester : A John Wiley and Sons, Ltd. Publication, 2011. s. 152-154. ISBN 978-1-405-16178-7.

## 2.2.1 Produkt

Podle KOTLERA<sup>17</sup> není produkt jen výrobek nebo služba, ale jsou to i další náležitosti, které s výrobkem či službou souvisí. Může se jednat například o design, balení, jméno značky, záruky apod. Na obrázku níže můžeme názorně vidět, jaké další faktory ovlivňují produkt.

**Obrázek 1 – Koncepce totálního výrobku<sup>18</sup>**



Dle *Marketing Strategy*<sup>19</sup> je termín produkt používán pro skupinu podobných výrobků, které splňují určitý typ potřeby a mohou být zaměnitelné v určité skupině produktů.

HESKOVÁ<sup>20</sup> definuje službu jako složitý produkt, který lze definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů. Služba obsahuje tři prvky materiální (hmotné složky), smyslové prožitky (poznáváním smysly) a psychologické výhody nabídky (subjektivní hledisko).

<sup>17</sup> KOTLER, P., MAESINCEE, D. C. J. *Marketing v pohybu*. Praha : Management Press, 2007. s. 57. ISBN 978-80-7261-161-4.

<sup>18</sup> ONDRÁKOVÁ, S. *Analýza spotřebitelského chování při výběru knih*. Brno : Masarykova univerzita, Filosofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, Kabinet informačních studií a knihovnictví, 2011. s. 12. Vedoucí diplomové práce : Ing. Zuzana Prouzová.

<sup>19</sup> PETERSON, R. A., KERIN, R. A. *Wiley International Encyclopedia Of Marketing. Marketing Strategy*. Chichester : A John Wiley and Sons, Ltd. Publication, 2011. s. 152-154. ISBN 978-1-405-16178-7.

<sup>20</sup> HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. s. 142-145. ISBN 978-80-87472-80-4.

Pro úspěšnost výrobku je důležité, aby vnímání užitečnosti výrobku zákazníkem bylo v souladu s vnímáním hodnoty výrobku. Právě z tohoto důvodu je nutno výrobek odlišit od výrobků konkurence, tzn. diferencovat. Jakým způsobem je možné diferenciaci provést? KOTLER<sup>21</sup> ve své knize *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy?*, uvádí několik metod. Výrobek lze odlišit:

- Fyzicky – balení odlišné od konkurence, atraktivní design, jiné vlastnosti výrobku či služby.
- Dostupností – zboží může být dostupné jen na internetu nebo v kamenné prodejně, lze jej objednat elektronicky apod.
- Servis – rozdílné servisní podmínky, instalace, zaškolení obsluhy, možnost výměny v rámci servisu.
- Cena – správné nastavení ceny výrobku.
- Image – vytvoření silné značky, prezentace v médiích či známými osobnostmi, produkt by měl mít svou známou tvář.

Každý úspěšný produkt či služba je dříve či později okopírována, proto je důležité neustále hledat příští konkurenční výhodu.

Podle knihy *Marketing v pohybu* je dnes produkt v rukách zákazníka. Zákazník si v tuto chvíli, díky rozmachu informačních technologií, může sám navrhovat počítače, design oblečení, auto, kuchyň apod. To jaký produkt bude, jaké bude mít vlastnosti a jaké služby s ním budou spojeny, si zvolí každý zákazník individuálně, proto se z produktu stává individuální záležitost.<sup>22</sup>

Vzhledem k zaměření práce se v rámci kapitoly produkt věnuji i charakteristice a specifikům výrobku. Podle KOTLERA<sup>23</sup> je výrobek „cokoliv, co může být nabídnuto trhu k uspokojení nějaké potřeby nebo přání. K výrobkům, které se objevují na trhu, patří fyzické zboží, služby, zážitky, akce, osoby, místa, nemovitosti, informace a ideje.“

Vzhledem k tomu, že některé výrobky různých výrobců mohou být snadno zaměnitelné, je nutné, je pro jednoznačné vnímání zákazníkem diferencovat (značky automobilů, kosmetiky). Na druhé straně jsou výrobky, většinou běžné spotřeby, kde

---

<sup>21</sup> KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. s. 57. ISBN 80-726-1-010-4.

<sup>22</sup> KOTLER, P., MAESINCEE, D. C. J. *Marketing v pohybu*. Praha : Management Press, 2007. s. 50. ISBN 978-80-7261-161-4.

<sup>23</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management. 12. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 410. ISBN 978-80-247-1359-5.

zákazník značku výrobku nevnímá a nerozlišuje mezi jednotlivými výrobci (mražené kuře, aspirin apod.).

V některých případech se výrobek jen velmi těžko diferencuje, výrobce musí pro jeho snadné zařazení v očích zákazníka, použít odlišení pomocí služeb. Pro odlišení výrobků je možné využít například následující služby:<sup>24</sup>

- Snadnost objednání: v současné informační době je snadnost objednání výrobku zákazníkem vysoká, příkladem jsou internetové obchody s elektronikou, internetové bankovníctví apod.
- Dodání: jak rychle, přesně a s jakými dodatečnými službami je výrobek doručen k zákazníkovi.
- Údržba a opravy: jedná se obvykle o servisní program týkající se zakoupeného výrobku, pomoc technika po telefonu nebo databázi poruch, které může zákazník sám odstranit.

### 2.2.2 Cena

Marketingové úsilí se točí kolem stanovení hodnoty, zvláště z pohledu zákazníka. Stanovení ceny a ostatní faktory marketingového mixu jsou strategickým cílem pro management a další klíčové procesy.

V historii se cena zboží či služeb určovala, jako výsledek vyjednávání mezi prodávajícím a kupujícím. Stanovení stejné ceny pro všechny zákazníky je až trendem moderní doby. V současné době Internetu, kdy dochází k přizpůsobení ceny zákazníkovi, neboť tento si vybere produkt či službu nejen podle ceny, ale také podle nabízených doplňkových služeb, se od fixních cen ustupuje.<sup>25</sup>

Cena a cenová rozhodnutí jsou dle HESKOVÉ<sup>26</sup> důležité pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají významnou úlohu při budování image značky. Cena přímo ovlivňuje kvalitu výstupů firmy, protože ostatní složky marketingového mixu jsou pro firmu položkami nákladovými. Hodnota služby není stanovena pouze cenou, ale i užitek, který služba zákazníkovi přinese. Zákazník i u služeb srovnává cenu s konkurencí.

---

<sup>24</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 416-418. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>25</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 417. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>26</sup> HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. s. 144-145. ISBN 978-80-87472-80-4.



## ***Tvorba cen***

KOTLER<sup>27</sup> říká, že většina kupujících má znalost o tzv. cenovém rozpětí, ale málo z nich si pamatuje konkrétní cenu u daného výrobku. Při nákupním rozhodnutí pak kupující vychází z tzv. referenční ceny, což je cena, kterou si zákazník pamatuje a přiřadí ke konkrétnímu zboží. Mezi referenční ceny z pohledu zákazníka patří např. férová cena (to, co by výrobek měl stát), ceny konkurentů, nejvyšší a nejnižší přijatelná cena (nejvyšší/nejnižší cena, kterou jsou spotřebitelé ochotni zaplatit) nebo typická cena.

Dalším důležitým faktorem, který zákazník vnímá je poměr ceny a kvality. Jedná se většinou o výrobky, které mají velmi silnou image např. parfémy, automobily. Lidé obvykle vnímají dražší zboží jako kvalitnější. KOTLER<sup>28</sup> ve své knize uvádí, že po objektivním srovnání spolehlivosti aut byly některé značky z hlediska vnímání zákazníkem podhodnocené a některé nadhodnocené. To znamená, že auto je spolehlivější, než je zákazníkem vnímáno a obráceně.

## ***Stanovení ceny***

Marketingové pojetí ceny je dle HESKOVÉ<sup>29</sup> chápáno z několika hledisek. Cena je marketingovým nástrojem, signálem pro kupující, konkurenčním nástrojem a hlavně zdrojem příjmu společnosti. Rozhodnutí o ceně, cenové strategii a politice ovlivňuje velké množství faktorů. Je to například umístěná služba, stanovený marketingový cíl, konkurence, kapacita služby apod. Stanovení cílů a strategie při tvorbě ceny: tento krok vychází z ekonomického zhodnocení firmy. Firma se zde musí rozhodnout, který cíl si pro konkrétní výrobek vybere a na základě toho zvolí vhodnou strategii pro tvorbu ceny:

- **Přežití** – jedná se o krátkodobý cíl, kdy má firma například převis výrobní kapacity. Firma v tuto chvíli řeší, zda cena pokrývá variabilní a některé fixní náklady.
- **Maximální současný zisk** – společnost volí cenu tak, aby dosáhla svého cíle, kterým v tomto případě mohou být určité parametry cash flow nebo návratnost investice.

---

<sup>27</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 471. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>28</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 471. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>29</sup> HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. s. 149. ISBN 978-80-87472-80-4.

- **Maximální tržní podíl** – v tomto případě chce firma dosáhnout tohoto podílu tak, že sníží cenu a předpokládá, že trh bude na toto snížení reagovat zvýšením tržního podílu ve prospěch firmy. Dále to předpokládá, že vyšší objem tržeb povede k nižším nákladům na jednotku.
- **Návratnost investic** – cena je stanovena tak, aby došlo k žádoucí návratnosti investic.

### ***Zjišťování poptávky***

Podle ekonomických zákonů jsou vždy poptávka a nabídka v nepřímé úměře, což znamená, čím vyšší cena, tím nižší poptávka. Zákazníci reagují citlivě na změnu ceny v případě, že se jedná o zboží, které je buď drahé, anebo se nakupuje často. Z tohoto pohledu je logické, že se výrobci snaží orientovat na zákazníky, kteří na cenu, tak citliví nejsou. Bohužel v době Internetu, jsou zákazníci na cenu velmi citliví. Je to důsledek toho, že ve velmi krátkém čase dokážou u výrobku udělat cenové porovnání.

Výrobci pro optimální stanovení ceny používají několik metod. Jedná se například o různé cenové experimenty se změnou ceny a sledováním obratu. Dále firmy používají různé průzkumy trhu a dotazníková šetření, kde zjišťují postoje spotřebitelů.

### ***Odhadnutí nákladů***

Poptávka vytváří cenový strop výrobku, náklady stanovují spodní mez ceny výrobku či služby. Proto, aby společnost v konkurenčním prostředí přežila, musí z dlouhodobého hlediska stanovit cenu tak, aby tato pokryla náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobku.

### ***Analýza konkurence***

Pro správné stanovení ceny je potřeba co nejpodrobněji znát cenové kalkulace konkurence. Na základě tohoto průzkumu může firma zjistit, že např. nenabízí některé hodnoty jako konkurence, takže by je měla z ceny odečíst apod. Stanovení ceny podle konkurence je velmi složité, protože toto know-how si každá společnost velmi střeží.

### ***Volba konečné ceny***

Do konečné ceny musí společnost, kromě výše uvedených faktorů započítat další faktory, které souvisejí např. s marketingovými aktivitami, cenovou politikou nebo segmentací trhu.

### ***Přizpůsobování cen***

Společnosti obvykle nemají stanovenou jednu cenu pro jeden výrobek. Cenová politika obvykle obsahuje spíše cenovou strukturu, na základě které se pak následně odvíjí cena pro např. jednotlivé zákazníky, segmenty trhu či různé lokality. Přizpůsobení cen může využívat například následujících nástrojů:<sup>30</sup>

- **Tvorba cen dle regionu** – pro každý region je cena stanovována samostatně a to na základě analýzy konkurence, běžných cen a samozřejmě poptávky.
- **Slevy a přírázky** – většina společností poskytuje slevy např. za včasnou platbu, objem nákupu, nákup mimo sezónu apod. A samozřejmě v případě nesplnění podmínek firmy účtují zákazníkům i přírázky. S přírázky či pokutami se můžeme setkat např. v bankovníctví, kdy za nesplacení dlužné částky v termínu, zaplatíme penále.
- **Diferencovaná tvorba cen** – ceny jsou společnostmi tvořeny tak, aby odrážely rozdíly mezi zákazníky, lokalitami apod. V tomto případě může dojít k cenové diskriminaci, kdy „společnost prodává výrobek nebo službu za dvě nebo více cen, které neodrážejí proporční rozdíl v nákladech“.

### **2.2.3 Distribuce (Placement)**

Jedním z velmi důležitých úkolů marketingového mixu je zajistit kvalitní distribuci. Distribuce není jen otázkou dopravy. Je to celý proces, který řeší, jak se produkt dostane z výroby až k zákazníkovi. Důležité je vybrat vhodný distribuční kanál, který bude vhodný, jak pro typ výrobku, tak i pro zákazníka (segment trhu). Distribuční kanál je nutné vybrat velmi zodpovědně, protože jeho budování je dlouhodobá a nákladná záležitost.<sup>31</sup> V současné době je rozvoj distribučních kanálů velmi rychlý, souvisí to s rozvojem a velkým používáním internetu. Zboží běžné potřeby je již možné si po internetu objednat a to včetně dodávky až domů. Další

---

<sup>30</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management. 12. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2007. s. 492. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>31</sup> PAVLEČKA, V. *Marketingový mix* [online]. M-Journal, 2008 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z WWW: <[http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix\\_\\_s299x383.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html)>.

atypické zboží, které má velmi zajímavý distribuční kanál, jsou elektronické knihy či hudba. Po objednání a zaplacení těchto produktů si je zákazník okamžitě stáhne do svého zařízení. Toto přizpůsobení distribučního kanálu zákazníkovi je pro výrobce složitější, protože musí spravovat více distribučních kanálů a s tím souvisí i diferenciací cen a nabídek pro jednotlivé kanály.<sup>32</sup>

Z hlediska služeb, které jsou neoddelitelné od zákazníka, není možné uvažovat o umístění služby bez pečlivého zvážení potřeb zákazníka, proto je rozhodnutí o umístění služby kompromisem mezi potřebami producenta a požadavky zákazníka.<sup>33</sup>

**Tabulka 2 – Metody distribuce služeb ovlivňující umístění<sup>34</sup>**

Charakter interakce mezi zákazníkem a organizací poskytující služby	Dostupnost provozoven poskytujících služby	
	Jedno místo	Více míst
zákazník jde za službou do provozovny	divadlo, kadeřnictví, prádelna	autobusová doprava, hotelové a restaurační řetězce, bankomaty
služba přichází za zákazníkem	taxi, instalatéri, opravy televizí	poštovní služby (doručování zásilek), silniční služba opravy aut, odtahy
Zákazník a organizace nejsou ve vzájemném osobním styku	Internetové obchody, teleshopping	telekomunikace, poskytování internetu, televizní a rozhlasové sítě

Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Přímá cesta vede vždy od výrobce k zákazníkovi. Přímá cesta se využívá např. v prodeji zemědělských produktů (farmářské trhy). Nepřímá distribuce využívá mezi výrobcem a spotřebitelem několika mezičlánků. Těmito mezičlánky jsou obvykle velkoobchody a maloobchody. V případě, že je zboží distribuováno přes mezičlánky, je jeho cena obvykle vyšší než při přímém prodeji. Výhodou mezičlánků je vyšší dostupnost zboží např. v síti supermarketů.

Dle VAŠTÍKOVÉ<sup>35</sup> má distribuce služeb svá specifika a to zejména z hlediska distribuce služeb. Toto vychází ze základních vlastností služeb:

- služby nelze vlastnit, proto je není možné transferovat pomocí distribučního kanálu,

<sup>32</sup> KOTLER, P., MAESINCEE, D. C. J. *Marketing v pohybu*. Praha : Management Press, 2007. s. 50. ISBN 978-80-7261-161-4.

<sup>33</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 124-125. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>34</sup> JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001. s. 121. ISBN 8071699950.

<sup>35</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 127. ISBN 978-80-247-2721-9.

- čisté služby jsou nehmotné a zničitelné, proto se nedají skladovat do zásoby,
- neoddělitelnost služeb logicky vyžaduje, aby se zprostředkovatel stal i poskytovatelem, nebo aby existoval přímý distribuční kanál.

#### 2.2.4 Propagace a komunikační mix

„Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat i přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – výrobky a značky, které prodávají. Marketingová komunikace představuje v jistém smyslu „hlas“ značky a je prostředkem, jímž lze podnítit dialog a vytvářet vztahy se spotřebiteli.

Marketingová komunikace vykonává pro spotřebitele mnoho funkcí. Spotřebitelům může být hodně řečeno nebo ukázáno, jak a proč se výrobek používá, jakým druhem osob, kde a kdy. Spotřebitelé se mohou dozvědět, kdo výrobek vyrábí, jaká společnost a značka za ním stojí a mohou získat podněty nebo odměny, když ho vyzkoušejí nebo budou používat. Marketingová komunikace umožňuje společností spojovat své značky s jinými lidmi, místy, akcemi, značkami, zážitky, pocity a věcmi. Marketingová komunikace může přispět k hodnotě značky tím, že ji vštípí do mysli spotřebitelů a dotvoří její image.“<sup>36</sup>

Výrobce může mít skvělý a cenově dostupný výrobek, ale pokud se o něm zákazník nedozví, je uvedení na trh problémem.

#### **Marketingový komunikační mix se skládá ze šesti prvků:**<sup>37</sup>

- Podpora prodeje – různé pobídky a podněty, které mají zákazníka nalákat k prodeji konkrétního produktu. Jedná se o krátkodobé aktivity např. výstavy, veletrhy, slevové kupony.
- Reklama – placená forma prezentace neosobním způsobem, která slouží k propagaci zboží či služeb např. plakáty, loga, billboardy.
- Události a zážitky – různé činnosti a aktivity, které firma financuje za účelem vytvoření interakcí spojených s firmou např. festivaly, sportovní utkání nebo pouliční aktivity.

<sup>36</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management. 12. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2007. s. 574. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>37</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management. 12. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2007. s. 574. ISBN 978-80-247-1359-5.

- Public relation – je proces řízení vztahů mezi firmou, jejími zákazníky, dodavateli a okolím. Mezi aktivity public relation patří např. tiskové zprávy, balíčky či akce pro novináře nebo charitativní činnost.
- Direct marketing – jedná se o přímou komunikaci se zákazníkem pomocí emailu, telefonu nebo internetu. Firmy tento způsob komunikace využívají k dialogu s potenciálními zákazníky.
- Osobní prodej – probíhá na bázi osobního kontaktu obvykle formou prezentací, předváděcích akcí nebo poskytnutím vzorků.

Teoretická část se věnovala definici marketingu a marketingovému mixu. I přesto, že je prodej náhradních dílů úzce spjat se službou, tedy servisem automobilů, jsou pro praktickou část použity pouze základní nástroje marketingového mixu, což je produkt, cena, komunikace a místo. Tato varianta byla zvolena, protože ŠKODA Originální díly® by z hlediska definic spadaly spíše do kategorie marketingu výrobku, který se řídí charakteristikou 4P, tedy základními faktory marketingového mixu. V současné době však ŠKODA Originální díly® nejsou nabízeny jako produkt, ale pouze jako součást služby, proto je v úvodní teoretické části tato skutečnost zmíněna. Praktická část zohledňuje reálnou skutečnost ve společnosti ŠKODA, která pro marketing ŠKODA Originálních dílů® využívá také základních prvků marketingového mixu. V této marketingové strategii je produkt stěžejním prvkem mixu.

### **3 ŠKODA AUTO A.S. – CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI**

ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠKODA) se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě. Počátky Společnosti sahají do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů.

Značka ŠKODA je více než 20 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se objemy dodávek skupiny ŠKODA podstatně zvětšily a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo. V současné době ŠKODA zaměstnává po celém světě více než 26 tisíc osob.

Společnost ŠKODA má výrobní závody v České republice a v Indii a vyrábí auta také v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu. Tato mezinárodní základna vytvořila předpoklady pro plánovaný růst skupiny v příštích několika letech. Podmínky k tomu již existují, totiž skvělé vozy, silná značka, motivovaný a schopný tým a schopnost přeměnit inovace v takový přínos pro zákazníky, který odpovídá heslu „Simply Clever“.

ŠKODA v České republice disponuje nejširší obchodní a servisní sítí. Aktuálně její síť čítá 184 obchodních míst včetně servisů a 47 autorizovaných servisních míst. Rok 2015 byl pro ŠKODA v mnoha ohledech rekordním. ŠKODA ve 120. roce existence firmy dodala svým zákazníkům celosvětově 1 055 501 vozů, což je nejvíce za celou historii firmy. Milion prodaných vozů ŠKODA ovšem překročila poprvé již v roce 2014. Meziroční nárůst byl pak 1,8 procenta. V lednu vyrazila k prodejcům nová Fabia Combi a hned v únoru byla představena třetí generace automobilu Superb, který pak po celý rok 2015 slavila úspěchy. ŠKODA se dále intenzivně připravuje na rozšíření svého zastoupení v segmentu SUV, které je plánované na závěr roku 2016. Nás ovšem zajímá trh český, kde ŠKODA v roce 2015 prodala 73 927 automobilů. ŠKODA na českém trhu nepřetržitě rostla posledních 26 měsíců. V porovnání s předchozím rokem prodala ŠKODA v České republice o 15 836 automobilů více, což představuje meziroční růst o 27,3 procenta. Značka tak rostla více než celkový trh. Hodnota tržního podílu značky ŠKODA na domácím trhu činí 32 procent. V pětici nejprodávanějších vozů na českém trhu figuruje značka ŠKODA hned na prvních třech příčkách s modely: Octavia, Fabia a Rapid. Fabia ve srovnání s loňským rokem překonala veškerá očekávání a zaznamenala rekordní růst o 133 procent. Dobrým

výsledkům napomáhá i nová image značky. 184 dealerů již zatraktivnilo své showroomy v duchu nového ŠKODA designu, který je pro všechny obchodníky shodný. Zákazníci se nyní těší ještě vyšší úrovni kvality služeb i individuální péči. Novinkou mezi službami pro zákazníky je od roku 2014 tzv. operativní leasing, který společnost ŠKODA nyní nabízí i fyzickým osobám. Tento způsob pronájmu nového vozu, který je znám pod názvem ŠKODA Bez starostí je na vzestupu a meziročně zaznamenal růst o 4,7 procenta.<sup>38</sup>

### **3.1 Produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Před vstupem značky Volkswagen vyráběla automobilka ŠKODA omezenou paletu osobních automobilů. Po 25 letech úspěšné spolupráce čítá aktuální portfolio značky ŠKODA 6 modelových řad a automobily se nabízejí ve 40 různých variantách. Modely značky ŠKODA mají atraktivní design a velkou užitnou hodnotu. Jsou pozitivně hodnoceny za „Simply Clever“ řešení, která svým zákazníkům nabízejí. Polední představené modely odstartovaly novou éru dynamických linií a moderního vzhledu. V neposlední řadě přináší modely značky ŠKODA výbornou konektivitu, která u zákazníků získává na významu.

Aktuální portfolio značky ŠKODA nabízí tyto modely:

- ŠKODA Citigo – nejmenší model značky ŠKODA s moderně navrženou třídveřovou nebo pětidveřovou karoserií je doma především ve městech. V roce 2014 se ŠKODA Citigo poprvé představila v atraktivním, sportovně laděném provedení Monte Carlo.
- ŠKODA Fabia a ŠKODA Fabia Combi – je od více než 3,5 milionu prodaných vozů od roku 1999 druhým nejprodávanějším modelem značky po modelu ŠKODA Octavia. Nová ŠKODA Fabia, zcela nově vyvinutý malý vůz z Mladé Boleslavi, oslavila dvojitou světovou premiéru na autosalonu v Paříži v říjnu 2014, když se představila v provedení hatchback i combi současně. Z vozů vyšších tříd Fabia přebírá vyspělé bezpečnostní a komfortní prvky a systémy infotainmentu. Nová ŠKODA Fabia je lehčí, úspornější, nabízí mezigeneračně více místa v interiéru a největší zavazadlový prostor ve svém segmentu.

---

<sup>38</sup> *Nový rekord značky Škoda* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z WWW: <[https://media.skoda-auto.com/cs/\\_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1286](https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1286)>.



- ŠKODA Rapid a ŠKODA Rapid Spaceback – vyplňuje v nabídce značky prostor verzi modelovými řadami ŠKODA Fabia a Octavia. Interiér vyniká řadou chytrých detailů a velkorysou nabídkou prostoru. Spolu se specifickými verzemi pro Indii a Čínu je ŠKODA Rapid klíčovým modelem růstové strategie ŠKODA. Od podzimu 2013 se k řadě Rapid přidal také Rapid Spaceback, první model značky ŠKODA s karoserií hatchback v nižší střední třídě.
- ŠKODA Yeti – na konci roku 2013 absolvoval model Yeti důkladnou modernizaci, a je tak k dispozici ve dvou variantách. Model ŠKODA Yeti je určen především do města, dobrodružnější varianta Yeti Outdoor míří především mimo zpevněné komunikace. Paletu sportovně laděných modelů Monte Carlo rozšířil v roce 2014 také vůz ŠKODA Yeti Monte Carlo.
- ŠKODA Octavia a ŠKODA Octavia Combi – jsou nejúspěšnější modely v historii značky ŠKODA. Zcela nový model, který ŠKODA AUTO představila na konci roku 2012. V uplynulých dvou letech byla na trh uvedena řada odvozených verzí a variant, a tak je nyní nabídka této klíčové řady kompletní. V červnu 2014 byla na trh uvedena ŠKODA Octavia G-TEC – první Octavia se standardním pohonem na stlačený zemní plyn (CNG). Další klíčovou novinkou roku 2014 v řadě Octavia byla ŠKODA Octavia Scout.
- ŠKODA Superb ztělesňuje ve své třídě mimořádnou kvalitu za příznivou cenu. V únoru roku 2015 se v Praze konala světová premiéra již třetí generace vlajkové lodi ŠKODA. Tento vůz přivádí značku do nové dimenze, co se týče designu, techniky a komfortu. Linie karoserie jsou současně sportovní i elegantní. Superb, vstoupil na trh s neuvěřitelným úspěchem, zakázky vzrostly o 36,4 %.

## Obrázek 2 – Produktové portfolio<sup>39</sup>



<sup>39</sup> *Rekordní rok 2015: ŠKODA AUTO dodala svým zákazníkům 1,06 milionu vozů* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z WWW: <[https://media.skoda-auto.com/cs/\\_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1289](https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1289)>.

## 3.2 Analýza okolí – PEST analýza

Pro zhodnocení marketingové pozice společnosti na trhu byla zvolena PEST analýza. Tato analýza hodnotí politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují fungování firmy. Níže jsou popsány vybrané faktory, které mají vliv na fungování společnosti ŠKODA.

### 3.2.1 Politické faktory

Společnost ŠKODA věnuje zvláštní pozornost povinnosti dodržovat právní předpisy, stejně tak i vnitřní předpisy, etická a další dobrovolně přijatá pravidla tzv. compliance. Compliance se dle webových stránek společnosti<sup>40</sup> neomezuje pouze na obchodní vztahy, ale vztahuje se na všechny činnosti uvnitř i vně skupiny. Tímto přístupem skupina ŠKODA dává najevo, že její jednání bude odpovídat požadavkům právních a etických pravidel platných pro hospodářskou soutěž, finanční a daňový sektor, ochranu životního prostředí a zaměstnanecké vztahy včetně zajištění rovných příležitostí. Dále společnost ŠKODA plně respektuje a dodržuje právní předpisy České republiky, jako je nový občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb. účinný od roku 2014, zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., nebo daňový řád, zákon č. 280/2009 Sb. Stejně tak v platném znění legislativu a direktivy EU, které souvisejí s jejím předmětem podnikání, jako je například nařízení Evropské komise č. 461/2010 známé jako bloková výjimka pro odvětví motorových vozidel. Firma ŠKODA je ale také ovlivňována okolními faktory působícími na společnost z vnějšku. Jsou to mimo jiné intervence České národní banky, které udržováním vysokého kurzu koruny zdražují firmě nákupy ze zahraničí. Velký vliv na výsledky firmy má také politická situace v Rusku a na Ukrajině. Napjatá politická situace a embargo způsobilo firmě ŠKODA výrazné ztráty na ruském trhu. Zásadní vliv na produkty firmy ŠKODA mají také nařízení Evropské komise předepisující limity pro emise škodlivin a CO<sub>2</sub>. Zavádění nových emisních norem je investičně velmi náročné. Další příkladem jsou pak povinná zařízení pro nouzovou komunikaci se složkami integrovaného záchranného systému.

---

<sup>40</sup> *Compliance* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2015 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://cs.skoda-auto.com/company/compliance/compliance>>.

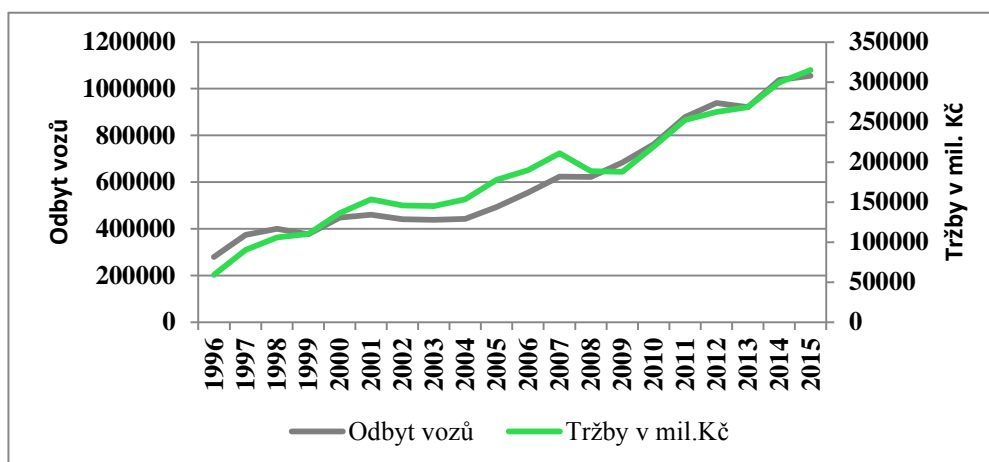
### 3.2.2 Ekonomické faktory

Dle výroční zprávy společnosti ŠKODA zaznamenala západní a střední Evropa v roce 2015 růst celkového počtu vozů dodaných zákazníkům a to díky rostoucímu automobilovému trhu a zároveň díky úspěšně pokračující modelové ofenzivě. Naopak ve východní Evropě, silně ovlivněné složitou politickou a hospodářskou situací v Rusku, byly dodávky nižší než v předchozím roce. Celý evropský region meziročně zvýšil svůj odbyt o 1,2 procenta.

V samotné západní Evropě pak rok 2015 znamenal zásadní růst dodávek, a to o 4,3 procenta. Ve střední Evropě udržuje značka ŠKODA rostoucí kurz. Region Zámorí/Asie a především rostoucí trh v Číně hrají v růstové strategii ŠKODA klíčovou roli. Celkem se zde podařilo dodat zákazníkům 364 794 vozů značky ŠKODA, což odpovídá meziročnímu zvýšení o 2,8 %.<sup>41</sup>

V roce 2015 ŠKODA AUTO a.s. dodala zákazníkům celkem 1 055 500 vozů. Jedná se o meziroční nárůst o 1,8 %. Odbyt Společnosti meziročně vzrostl na 778 416 vozů. Tržby společnosti ŠKODA se zvýšily na 314,9 mld. Kč. Podíl odbytu vozů na celkovém obratu činil v roce 2015 84,5 % (2014: 84,1 %). Nejvíce byly prodávány modelové řady ŠKODA Octavia, ŠKODA Rapid a ŠKODA Fabia. Obchod s originálními díly a příslušenstvím se na celkových tržbách podílel 5,9 % (2014: 5,6 %). Zbýlých 9,6 % (2014: 10,3 %) představovaly tržby za dodávky komponentů do společností koncernu Volkswagen a ostatní výnosy.

**Graf 1 – Odbyt vozů a tržby v letech 1996 – 2015<sup>42</sup>**



<sup>41</sup> *Výroční zpráva 2015* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>>.

<sup>42</sup> Vlastní zpracování.

### **3.2.3 Sociální faktory**

Vzhledem k ekonomické situaci ČR a překlenutí recese, začíná ekonomika růst. Dle makroekonomické predikce MF ČR dochází ke snižování nezaměstnanosti a tento trend bude pokračovat i v roce 2016. Dále dochází k růstu ekonomiky a HDP. Mzdový vývoj by měl být také příznivý a předpokládá se růst mezd ve výši 4,5 procent.

Trh práce je lehce ovlivněn nepříznivým demografickým vývojem způsobeným sníženou porodností a také odchodem potenciálu mladých zaměstnanců do zahraničí, vyvolaným otevřením hranic pracovních trhů v EU. Problémem pracovního trhu je nedostatek technicky vzdělaných odborníků s relevantní praxí. Tuto problematiku ŠKODA řeší systematicky již od úrovně učňovského školství, přes střední školu s maturitou až po výchovu manažerů na ŠKODA AUTO Vysoké škole. Dále ŠKODA disponuje propracovaným systémem vzdělávání dospělých.

### **3.2.4 Technologické faktory**

Automobilový trh ovlivňuje spousta technických a technologických vlivů. Vzhledem k tomu, že ŠKODA je leaderem ve výrobě osobních vozů v ČR snaží se využívat svou konkurenční výhodu, která plyne z výrazné podpory technického vývoje. Dle výroční zprávy z roku 2015 investovala společnost 15,9 mld. Kč. Největší část směřovala do produktových investic v souvislosti náběhem nových modelů a agregátů. Dále je ŠKODA zodpovědná za vývoj maloobjemových nepřepřehnaných motorů pro celý koncern VW. Z modelové ofenzívy, která je součástí růstové strategie ŠKODA, vyplývá, že přibližně každých 6 měsíců bude na trh uveden nový popřípadě inovovaný produkt. V roce 2016 uvede ŠKODA na trh nový automobil kategorie SUV. Čísla prodeje jednoznačně ukazují na rostoucí trend tohoto segmentu, kde bude ŠKODA od 2016 zastoupena dvěma modely. Při vývoji musí být zohledňována veškerá nařízení komise EU a produkty tak musí plnit přísné limity na obsah škodlivin ve vozech, tak jako ve spalínách. Vzhledem k rozšiřování poptávky po automobilech bude v následujících letech docházet k modernizaci stávajících výrobních linek a rozšíření závodu v Kvasínách. Zajímavostí je, že ŠKODA má vysoce propracovaný systém implementace inovativních řešení, který motivuje zaměstnance k vymýšlení zlepšujících řešení ať na úrovni výroby či na úrovni vývoje.

**Tabulka 3 – PEST analýza pro společnost ŠKODA AUTO a.s.**<sup>43</sup>

Politické faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypisování výzev ze strukturálních fondů – podpora podnikání.</li> <li>• Politická krize na Ukrajině.</li> <li>• Zavedení obchodního embarga proti Rusku.</li> <li>• Malá podpora podnikání ze strany regionů i státu.</li> <li>• Složitá národní legislativa.</li> <li>• Zavedení nových procedur pro měření škodlivin vypouštěných motorovými vozidly (direktiva EU).</li> <li>• Finanční krize Řecka.</li> <li>• Možné další intervence ke stabilitě koruny.</li> <li>• Povinný přechod na emisní normu EU6.</li> <li>• Povinnost implementace systému e-Call.</li> <li>• Korupční prostředí v politice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilní kurz české koruny (intervence ČNB).</li> <li>• Zaměření na racionální využívání energií a přírodních zdrojů.</li> <li>• Pro rok 2016 instituce v průměru počítají s mírným zrychlením růstu na 2,5 %. V obou letech by měl být růst ekonomiky tažen domácí poptávkou, a to jak výdaji na konečnou spotřebu, tak investicemi do fixního kapitálu. Zanedbatelný příspěvek čistých vývozu k růstu HDP odráží nejen.</li> <li>• Rok 2016 by se měl, obdobně jako předchozí rok, vyznačovat velmi nízkou inflací, a to především kvůli výrazně protiinflačnímu působení ceny ropy.</li> <li>• Průměrná míra inflace by tak letos mohla dosáhnout na 0,6 %.</li> <li>• Situace na trhu práce by se díky růstu ekonomiky měla zlepšovat. Růst zaměstnanosti by se v tomto roce mohl držet mírně nad hranicí 0,5 %, zatímco míra nezaměstnanosti by měla klesat – letos by v průměru za rok měla dosáhnout 4,4 %.</li> <li>• Objem mezd a platů by si měl udržet dynamiku z předchozího roku. Pro rok 2016 by se pak mzdy a platy mohly zvýšit o 4,5 %.</li> <li>• V letech 2015 i 2016 by měl běžný účet platební bilance vykazat mírný přebytek. Na saldo běžného účtu bude příznivě působit nízká cena ropy.</li> <li>• Snižování cen pohonných hmot u tuzemských čerpacích stanic.</li> <li>• Stabilní kurz české koruny.</li> <li>• Očekává se mírný hospodářský růst u nás i v Evropě.</li> </ul>

<sup>43</sup> Makroekonomická predikce – duben 2016 [online]. Praha : Ministerstvo financí ČR, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>>.

Sociální faktory	Technické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Průměrná délka života se neustále zvyšuje. U mužů je to 74 let a u žen 80 let.</li> <li>• Průměrná hustota zalidnění je v ČR asi 131 obyvatel na km<sup>2</sup>.</li> <li>• Migrace obyvatel, převažuje u nás počet přistěhovalých oproti vystěhovalým.</li> <li>• Vzdělání: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Základní 17,6 %.</li> <li>• Střední vč. vyučení 33 %.</li> <li>• Úplné střední 27 %.</li> <li>• Vyšší odborné 4 %</li> <li>• Vysokoškolské 12,5 %.</li> </ul> </li> <li>Náboženství: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Více než 79 % obyvatelstva bez vyznání.</li> </ul> </li> <li>Mzdy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Průměrná mzda činí v roce 2016 27006 Kč.</li> <li>• Minimální mzda v roce 2016 je 9 900 Kč.</li> <li>• V rámci ČR je velmi dobrá dostupnost a to vzhledem k rozsáhlé silniční a železniční síti.</li> <li>• Projekty společenské odpovědnosti Škoda Auto.</li> </ul> </li> <li>Globální priority: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopravní bezpečnost.</li> <li>• Technické vzdělání.</li> <li>• Podpora dětí.</li> <li>• Bezbariérová mobilita.</li> </ul> </li> <li>Lokální priority: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Péče o zaměstnance.</li> <li>• Spolupráce s regionem.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V roce 2014 bylo na vývoj v Auto Škoda vynaloženo 13,25 mld. Kč.</li> <li>• Nové vývojové centrum motorů pro koncern VW.</li> <li>• Každých 6 měsíců bude na trh uveden nový model nebo aktualizovaný model.</li> <li>• V roce 2016 bude uveden nová modelová řada SUV ve velikosti A+.</li> <li>• Snižování spotřeby a zlepšování aerodynamiky s cílem dosažení přísných limitů CO2 roku 2020.</li> <li>• Nové výkonné a úsporné agregáty.</li> <li>• Zvyšování stávající kapacity výrobních linek.</li> <li>• Modernizace stávajících výrobních linek.</li> <li>• Rozšiřování závodu v Kvasinách.</li> <li>• Společnost projevuje svou konkurenceschopnost i díky špičkovým výsledkům v motosportu.</li> <li>• Vysoce bezpečné vozy vzhledem ke konkurenci.</li> <li>• Implementace inovativních řešení v oblasti vývoje a výroby.</li> <li>• Propracovaný systém na zavádění zlepšovateľských návrhů.</li> </ul>

## 4 BLOKOVÁ VÝJIMKA PRO ODVĚTVÍ MOTOROVÝCH VOZIDEL A JEJÍ SPECIFIKA

Jedna z praktických částí práce bude věnována analýze marketingového mixu při prodeji ŠKODA Originálních dílů® a zde bude zmíněna i síť autorizovaných servisů. Autorizovaný servis je smluvní partner ŠKODA, který je oprávněn prodávat ŠKODA Originální díly ®. Takový vztah prodejce a výrobce náhradních dílů vzniká jako vertikální dohoda. Proto, aby bylo možné uzavřít výše popsany smluvní vztah, který by byl jinak v rozporu s pravidly volné soutěže, musí platit pro výrobce vozidel i náhradních dílů tzv. „bloková výjimka“. Vznik blokové výjimky je možný podle článku 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie<sup>44</sup>. Pro prodej motorových vozidel platí od 1. června 2013 obecná bloková výjimka. Pro obchod s náhradními díly a pro opravy a údržbu motorových vozidel platí bloková výjimka vyplývající z Nařízení Komise (EU) číslo 461/2010, s platností od 1. června 2010 do 31. května 2023 (dále jen bloková výjimka). Bloková výjimka vznikla za účelem zvýšení konkurence v oblasti prodeje náhradních dílů. Na první pohled by se mohlo zdát, že se jedná o omezení volného trhu, protože výjimka povoluje uzavření vertikální dohody. Bloková výjimka má však i přínos v podobě podmínek, které musí být dodržovány.

Mezi nimi jsou definována taková omezení, která při jejich aplikování vedou k okamžitému odebrání výhod blokové výjimky pro výrobce dílů:<sup>45</sup>

- Omezení prodeje náhradních dílů pro motorová vozidla členy selektivního distribučního systému nezávislým servisním pracovníkům, kteří používají tyto díly k opravám a údržbě motorových vozidel.
- Omezení dohodnuté mezi dodavatelem náhradních dílů, nástrojů pro opravy nebo diagnostického nebo jiného zařízení a výrobcem motorových vozidel, které omezuje možnost dodavatele prodávat toto zboží schváleným nebo nezávislým distributorům nebo schváleným nebo nezávislým servisním pracovníkům nebo konečným uživatelům.

---

<sup>44</sup> LHOTÁK, J. *Jaké zásadní změny a nové předpisy budou platit pro prodej a servis automobilů i prodej a používání náhradních dílů od 1. června 2013?* [online]. Turnov : SACR, 2010 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://sacr.cz/index.php?show=aktuality&id=68>>.

<sup>45</sup> Nařízení Komise (EU) č. 461/2010 ze dne 27. května 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel.

- Omezení dohodnuté mezi výrobcem motorových vozidel, který používá komponenty pro první montáž motorových vozidel a dodavatelem těchto komponentů, které omezuje schopnost dodavatele účinným a dobře viditelným způsobem umisťovat svoji obchodní značku nebo logo na dodávané komponenty nebo na náhradní díly.

Bloková výjimka mimo jiné uvádí, že výrobci vozidel mohou od svých autorizovaných servisů požadovat, aby používaly náhradní díly, které odpovídají kvalitě komponentů použitých při prvomontáži vozidla. Kde však takové díly servis nakoupí, zda u výrobce vozidel nebo na nezávislém trhu s náhradními díly, to už je věcí toho kterého autorizovaného servisu. Stejně tak může výrobce požadovat, aby autorizovaný servis používal pro záruční opravy výhradně náhradní díly dodávané výrobcem vozidel.<sup>46</sup>

V práci bylo několikrát zmíněno označení náhradní díl, nebo originální díl. Definice dle nařízení EU říká, že náhradními díly je takové zboží, které je určeno k instalaci do motorového vozidla nebo na něj, aby se nahradily komponenty uvedeného vozidla, včetně zboží, jako jsou maziva nutná pro použití motorového vozidla, s výjimkou paliva<sup>47</sup>. Jako originální díly označujeme ty díly, které vyrábí přímo výrobce vozidel, nebo je vyrábí výrobce dílů podle specifikací a norem výrobce vozidel, ať už tyto díly nesou přímo označení výrobce vozidel nebo obchodní značku či logo výrobce dílů.<sup>48</sup>

Vydání nové blokované výjimky doprovází vydání Doplnkových pokynů k vertikálním omezením v dohodách o prodeji a opravách motorových vozidel a distribuci náhradních dílů pro motorová vozidla. To je rozdíl od původní blokované výjimky, kterou doplňovala vysvětlující brožura.

Doplnkové pokyny přináší některé zásadní změny a vyjasnění dříve nejasných výkladů. Například již v předchozí blokované výjimce platilo, že si majitel vozidla mohl nechat provést servis vozidla v záruce v nezávislém servisu. To platilo nejen pro zákonnou záruční lhůtu, ale i pro nadstandardní či prodlouženou záruku, kterou výrobci

<sup>46</sup> LHOTÁK, J. *Jaké zásadní změny a nové předpisy budou platit pro prodej a servis automobilů i prodej a používání náhradních dílů od 1. června 2013?* [online]. Turnov : SACR, 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://sacr.cz/index.php?show=aktuality&id=68>>.

<sup>47</sup> Nařízení Komise (EU) č. 461/2010 ze dne 27. května 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel.

<sup>48</sup> Doplnkové pokyny k vertikálním omezením v dohodách o prodeji a opravách motorových vozidel a distribuci náhradních dílů pro motorová vozidla (2010/C 138/05).



automobilů často podmiňovali servisem v autorizované síti. Takové jednání je dnes, díky doplňkovým pokynům, jasně vymezeno a zakázáno. Další změnou je, že podle dosavadní blokované výjimky mohl výrobce vozidel vyžadovat od autorizovaného servisu, aby od něho nakoupil až 30 % ze všech nakupovaných dílů. To už nyní neplatí.

S ohledem na silné postavení autorizovaných servisů na trhu a vzhledem k tomu, že ani majitelé novějších motorových vozidel nejsou ochotni dojíždět do servisu na velkou vzdálenost, přisuzuje komise význam otevřenému přístupu do sítí autorizovaných servisů. Komise považuje za důležité, aby byl přístup do sítí autorizovaných servisů otevřený pro všechny firmy, které splňují stanovená kritéria kvality, tedy tzv. servisní standardy<sup>49</sup>.

Z výše uvedeného vyplývá, že situace na trhu náhradních dílů se liberalizuje a klade vyšší nároky na prodejce náhradních dílů. V příloženém přehledu je pak jasně znázorněno, jaké konkrétní podmínky se pro koho mění.

**Tabulka 4 - Dotčené subjekty a hlavní změny<sup>50</sup>**

Subjekt	Hlavní změny
Výrobci automobilů	Omezení tlaku na smluvní partnery, povinnost poskytovat informace
Importéři automobilů	Omezení tlaku na smluvní partnery, povinnost poskytovat informace
Výrobci ND	Možnost označovat OE díly vlastním logem
Distributoři automobilů	Možnost prodávat více značek
Distributoři ND	Možnost dodávat do OE servisů až 70 % jejich potřeby ND, přístup k technickým informacím, přípravkům a OE dílům
Autorizované (originální) autoservisy	Možnost nákupu ND z nezávislých zdrojů, možnost servisovat více značek
Nezávislé autoservisy	Přístup k technickým informacím, přípravkům a OE dílům. Možnost stát se autorizovaným servisem, možnost provádět údržbu nových automobilů bez ztráty záruky
Rychloservisy	Přístup k technickým informacím, přípravkům a OE dílům, možnost provádět údržbu nových automobilů bez ztráty záruky
Pneuservisy	Přístup k technickým informacím, přípravkům
Asistenční služby	Přístup k technickým informacím a přípravkům a OE dílům

<sup>49</sup> LHOTÁK, J. *Jaké zásadní změny a nové předpisy budou platit pro prodej a servis automobilů i prodej a používání náhradních dílů od 1. června 2013?* [online]. Turnov : SAČR, 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://sacr.cz/index.php?show=aktuality&id=68>>.

<sup>50</sup> *Co je to blokovaná výjimka?* [online]. Liberec : Autoservis Brožek, 2010 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z WWW: <[http://www.autoservisbrozek.cz/blokova\\_vyjimka](http://www.autoservisbrozek.cz/blokova_vyjimka)>.

<b>Subjekt</b>	<b>Hlavní změny</b>
Výrobci a prodejci diagnostických přístrojů a nářadí	Přístup k technickým informacím
Vydavatelé technické literatury	Přístup k technickým informacím, možnost prodeje dalším subjektům
Firmy zabývající se školením automechaniků	Přístup k technickým informacím a školení výrobce

## 5 ŠKODA PARTS CENTRUM

ŠKODA Parts Centrum je největším logistickým centrem v ČR a je také důležitou součástí celosvětových dodávek originálních dílů, příslušenství značky ŠKODA a koncernových značek VW, Audi a Seat. Současně je největším skladem originálních dílů v České republice. V roce 2013 ŠKODA investovala do modernizace tohoto unikátního centra 31,8 mil EUR. Každý den tento sklad realizuje kolem 25 000 dodávek originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a koncernových značek VW, Audi a Seat. Roční úhrn rychlých a skladových zakázek je 2 643 446 a 2 498 290.

V rámci modernizace skladu v roce 2013 byla celková plocha zdvojnásobena na 100 000 m<sup>2</sup> a 214 000 skladových položek. Celkový sortiment zajišťovaný centrem náhradních dílů pak čítá 662 169. Logo ŠKODA z tohoto počtu nese 99 047 položek. Dodávky zajišťuje 1911 dodavatelů. Dále byly zavedeny nové, plně automatické technologie pro naskladňování a vyskladňování náhradních dílů. Sklad je zorganizován do 11 uliček regálového skladu, který je vysoký 42 metrů a vejde se do něj 30 000 palet. Zavedení automatizace umožňuje naskladnění více než 200 palet za hodinu.

**Obrázek 3 – ŠKODA Parts Centrum<sup>51</sup>**



Provoz skladu je 24 hodinový a při třisměnném provozu se každý den vyexpeduje do více než 100 zemí světa zhruba 9 500 sortimentních položek.

---

<sup>51</sup> ŠKODA Parts Centrum [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2013 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.skoda-auto.cz/news/2013-04-09-skoda-parts-centrum-kompletni>>.

V tuzemsku je zásilka dodána do rána následujícího dne, dodávky do dalších evropských zemí jsou dodány maximálně do 24 hodin.<sup>52</sup>

Takový objem objednávek a dodávek zákazníkům si vyžaduje vlastní organizaci. ŠKODA Parts centrum je organizačně odděleno od výrobních závodů ŠKODA a má vlastní strukturu. Ta obsahuje separátní oddělení řízení odbytu, logistiky a prodeje. Řízení odbytu je zodpovědné za zpracování zakázek a logistiku Originálních dílů a příslušenství k a od servisních partnerů a importérů. Je odpovědné za s tím spojené podpůrné IT aplikace a procesy. Útvar logistiky zjišťuje dispozice (nákupu náhradních dílů a příslušenství), příjem do skladu, provoz samotného skladu a řídicího pracoviště, expedici náhradních dílů a příslušenství. Nechybí ani plánování logistiky a útvar kvality. Prodej je ve ŠKODA Parts centru zastoupen třemi regiony. Region 1 pokrývá trhy západní, severní Evropy, LAM, ASEAN a Číny, region 2 západní a jižní Evropy, Blízkého východu, Afriky, Indie a Nepálu a region 3 střední a východní Evropy a Ruska. Prodej ŠKODA Originálních dílů® a ŠKODA Originálního příslušenství® v České republice zajišťuje útvar servisních služeb, decentralizovaný v Praze, který řídí servisní síť ŠKODA.

Portfolio zákazníků je ve ŠKODA Parts Centrum rozděleno do třech skupin dle lokality. První skupinou jsou servisní partneři ŠKODA, VW, Audi a Seat v České republice. Této skupině jsou originální díly a příslušenství denně expedovány do 24 hodin. Jedná se o 184 partnerů poskytujících obchodní a servisní služby a pak dalších 47 autorizovaných servisních míst. Celkem tedy 231 partnerů. Druhá skupina jsou servisní partneři ŠKODA, VW, Audi a Seat na Slovensku. I zde je poměrně rozsáhlá síť, ŠKODA má na Slovensku 73 autorizovaných prodejních a servisních partnerů. Poslední skupinou jsou importéři z ostatních zemí, kam jsou automobily značky ŠKODA dodávány. Aktuálně je značka ŠKODA zastoupena, většinou prostřednictvím importérů, ve 101 zemích celého světa.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> ŠKODA Parts Centrum [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2013 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.skoda-auto.cz/news/2013-04-09-skoda-parts-centrum-kompletni>>.

<sup>53</sup> ŠKODA Parts Centrum [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2013 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.skoda-auto.cz/news/2013-04-09-skoda-parts-centrum-kompletni>>.

## 6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU PŘI PRODEJI ŠKODA ORIGINÁLNÍCH DÍLŮ

### 6.1 Produkt

ŠKODA Originální díly® (dále jen „ŠOD“) jsou identické s díly, které jsou použity při výrobě vozidla. Výhodou těchto dílů je jejich vyšší bezpečnost a delší životnost. To je zaručeno tím, že ŠOD procházejí stejnými inovacemi a náročnými testy, jaké jsou povinné pro díly určené k sériové výrobě automobilů. Na všechny ŠOD je poskytována záruka 2 roky. Výjimkou jsou střední a zadní díly výfuku pro vozy ŠKODA, kde je poskytována prodloužená záruka 4 roky. Za zmínku určitě stojí fakt, že automobil, který byl pravidelně servisován v autorizovaném servisu, má vyšší prodejní hodnotu. Originální díly, jež přesně líčují s ostatními částmi karosérie, zaručují původní vzhled vozu a svou roli hraje rovněž jejich delší životnost. ŠKODA jednoznačně doporučuje provádět servis a opravy vozů pomocí ŠOD a přímo u autorizovaných servisních partnerů.

Svá tvrzení o kvalitě svých originálních dílů podporuje ŠKODA nezávislými testy, které provedly nezávislé zkušební laboratoře jako například TÜV Ústavu pro výzkum motorových vozidel, nebo DEKRA Testing & Inspection GmbH. ŠKODA tak chce jednoznačně prokázat, že ŠOD jsou tou nejlepší, nejbezpečnější a nejtrvalejší variantou pro opravy vozů ŠKODA. Výsledky nezávislých testů jsou k dispozici na internetových stránkách ŠKODA. Nezávislým testům byly podrobeny díly důležité pro bezpečnost a životnost automobilu. Konkrétně jsou to brzdové destičky, tlumiče pérování, tlumiče výfuku, vzduchové a olejové filtry a vybrané karosářské díly. Ve všech těchto nezávislých testech bylo jasně prokázáno, že ŠOD jsou nejvyšší kvality a jejich použití je bezproblémové pro zkoušené vozy. Všechny díly zvládly zkoušky bez zjevných vad.

Originální díly ale nemusí být jen nové. ŠKODA nabízí svým ekonomicky smýšlejícím zákazníkům kvalitní alternativu k novým originálním dílům. Jedná se o tzv. výměnné díly. Originální díly, které již neplní stoprocentně svou funkci, mohou být vráceny výrobcí a renovovány. Během této renovace je díl detailně rozebrán, vyčištěn, proměřen a zkontrolován. Jednotlivé součástky jsou renovovány nebo nahrazeny zcela novými. Díky vysokému podílu opětovného využití vrácených dílů je životní prostředí

v daleko menší míře zatěžováno odpadem a zároveň nedochází k plýtvání energiemi a výrobní kapacitou.<sup>54</sup> Touto cestou ŠKODA nabízí svým zákazníkům cenově výhodné díly se stoprocentní kvalitou nového dílu, navíc s pozitivním přístupem k životnímu prostředí.

Dle definice společnosti ŠKODA jsou:<sup>55</sup>

- ŠKODA Originální díly® jsou zcela **identické** s těmi, které používáme při výrobě nových vozů. Procházejí stejně náročnými testy a týkají se jich i všechny inovace, které provádíme v sériové výrobě.
- ŠKODA Originální díly® jsou **zárukou 100 % kvality** a funkčnosti. Představují záruku stejné spolehlivosti, bezpečnosti a dlouhé životnosti jako u dílů používaných ve výrobě.
- ŠKODA Originální díly® jsou **dostupné po celém světě, u více než 4 000 servisních partnerů**. A díky dodržení původních specifikací nikdy nehrozí problém s jejich montáží.

Povinností výrobce je zajistit dostupnost náhradních dílů po dobu výroby konkrétního modelu a pět let po skončení výroby. ŠKODA AUTO však garantuje dodání dílů nezbytných pro provoz vozidla po dobu 15 let, díly nezbytné pro vybavení vozidla po dobu 10 let a panely dveří a koberce po dobu minimálně 8 let od ukončení sériové výroby modelu.

Společnost ŠKODA uvádí i rizika spojená s používáním jiných než ŠOD. Dělí je na rizika:

- **U bezpečnostních dílů** – tyto náhradní díly nemusí dosahovat parametrů, funkčnosti, účinnosti a životnosti jako díly ŠOD.
- **U dílů renomovaných výrobců** – i kvalitní, ale neodzkoušené firmou ŠKODA AUTO mohou změnit funkčnost a jízdní vlastnosti vozidla.
- **U dílů nejasného původu (vrakoviště, burzy apod.)** – díly jsou většinou opotřebované, bez důkladné kontroly, jejich životnost, spolehlivost a bezpečnost je diskutabilní a může vést k výraznému omezení funkčnosti automobilu.

---

<sup>54</sup> *Výměnné díly* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.skoda-auto.cz/mam-vuz-skoda/originalni-dily/sortiment/skoda-originalni-vymenne-dily>>.

<sup>55</sup> *Originální díly* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://cs.skoda-auto.com/experience/service/genuine-parts>>.

Protože je společnost ŠKODA součástí koncernu Volkswagen a těží výhody spolupráce v podobě přebíraných dílů a celků, uvedeme si ještě jedno dělení ŠOD. Rozeznáváme exkluzivní a shodné díly. Exkluzivní díly jsou takové, které jsou pro jednotlivé vozy unikátní, jako například blatník, či světlomet. Shodné díly jsou pak takové, které se mohou používat pro více typů automobilů najednou. Jsou to například brzdové kotouče, nebo tlumiče pérování. Takové díly mohou být shodné nejen pro automobily jedné značky, ale i pro ostatní značky v rámci koncernu.

## 6.2 Cena

Stanovení ceny je jedním z klíčových parametrů marketingového mixu. Správné stanovení ceny umožní nastavení vhodné prodejní strategie pro vybrané segmenty. ŠKODA Originální díly® jsou unikátní službou, kterou nabízí společnost ŠKODA svým zákazníkům. V ceně je kromě samotné výroby jednotlivých dílů zohledněn i vývoj, testování a inovace, které jsou v souladu se sériovou výrobou. Dále tato unikátní služba nabízí díly po dobu delší, než je stanovená povinnost.

Stanovování cen pro obchodní partnery má svá specifika a pravidla, která jsou pravidelně uváděna na portále určeném pro obchodníky. Účelem stanovení optimální ceny je:

- stanovení optimálních výsledků prodeje,
- stabilita a dlouhodobý stabilní růst,
- vysoká loajalita prodejců,
- spokojenost zákazníků,
- zvyšování podílu na trhu.

Společnost Škoda má pro své partnery připravenou individuální cenovou politiku, která zahrnuje tzv. Retail Recommended Prices (dále jen „RRP“ – ceny doporučené pro maloobchod). Tyto ceny se liší pro evropské a neevropské importéry. Funkci importéra v České republice vykonává sama ŠKODA. Vzhledem k tomu, že je nutné udržovat ceny aktuální, používá Škoda několik různých způsobů aktualizace cen. Dealeři, kteří jsou datově připojeni přímo na ŠKODA, mají aktualizace ceníku každý měsíc. Ostatní dostávají ceník čtvrtletně. Dealeři dostávají ceník vždy ve stejné, jasně definované struktuře a mají za povinnost je integrovat do používaného informačního systému. Ceník ŠKODA není závazný, nicméně ŠKODA doporučuje zdržet

se výrazných odchylek. V České republice jsou ceny nejvíce závislé na regionu. Obecně je Praha nad doporučenou cenou.

Oceňování u dealerů se pak liší podle toho, zda se jedná o exkluzivní díly ŠKODA, nebo o shodné díly. Exkluzivní díly jsou oceňovány individuálně v závislosti na potřebě jednotlivých značek. Společné díly jsou oceňovány identicky napříč koncernovými značkami Volkswagen.

Doporučené maloobchodní ceny ŠOD vznikají výpočtem z nákupní ceny dílu a požadované marže. Výše marže je tajná a je pro každou skupinu dílů rozdílná. Ceny jsou také regulovány s ohledem na existenci konkurence a její ceny. ŠKODA provádí pravidelně průzkum trhu za účelem ověření výskytu konkurence a porovnání cen.

Každý díl má stanovenou rabatovou skupinu. Rabatové skupiny jsou tvořeny na základě existence či neexistence konkurence. U dílů s malou konkurencí se používá nižší rabat než u dílů s vysokou konkurencí. U skladových zásilek, jakou jsou například filtry, brzdové destičky apod., může být rabat i více než 50 %. Společnost ŠKODA má své produkty rozděleny do 8 rabatových skupin, nejvíce náhradních dílů je uvedeno ve skupině 8, což je skupina s nejnižším rabatem.

**Tabulka 5 – Rabatové skupiny<sup>56</sup>**

Rabatová skupin	Skladová objednávka marže v %	Rychlá objednávka marže v %
1	56,5	54
2	49,5	46,5
3	42,5	38,5
4	35	30
5	26	24
6	21	21
7	21	21
8	20	16

Systém rabatových skupin je rozdělen do 8 skupin. Do skupiny 1 – 4 jsou zařazeny vysokoobrátkové díly, u kterých existuje poměrně silná konkurence. Do skupiny 5 – 8 jsou zařazeny díly, které nemají tak vysoký obrat a jejich konkurence je nižší než u předchozích skupin.

<sup>56</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.



Výhody pro zavedení a využívání rabatového systému jsou následující:

- Jasná struktura a transparentnost – konkurenční výhoda.
- Monitorování a další výhody.
- Flexibilní stanovení ceny.
- Benchmarking.

### **6.3 Propagace**

ŠKODA AUTO používá při prodeji ŠOD kombinaci několika nástrojů propagace. Tyto konkrétní marketingové a organizační koncepty se navzájem prolínají a ovlivňují. Jejich přínos k celkovému prodeji ŠOD nelze měřit izolovaně. Vzhledem ke změně blokové výjimky se od roku 2013 výrazně zvýšila konkurence mezi značkovými i neznačkovými servisy a proto je nutné, aby se značkové servisy využívající ŠOD vymeziily proti konkurenci. Autorizované servisy se proti konkurenci vymezují svou profesionalitou, která nespočívá pouze ve využití špičkových opravárenských technologií, ale i v dokonalé organizaci práce, atraktivních nabídkách, flexibilním přizpůsobením se potřebám trhu a v řízení založeném na znalosti parametrů servisní činnosti. Mezi nástroje propagace, které jsou využívány, patří přímý příjem, Škoda Tip, sezónní akce, místní reklama obchodníka, výměnné díly, expresní servis, ŠKODA Clever Repair, Šeková knížka plná slev a NORA.

#### **6.3.1 Přímý příjem**

Přímý příjem je služba, kterou nabízí autorizované servisy ŠKODA. Příjem automobilu do opravy probíhá přímo u něj, což umožňuje snadnější a názornější vysvětlení plánovaných prací za účasti zákazníka. Na základě úzké komunikace se zákazníkem je možné optimalizovat servisní procesy a je zde i významný potenciál pro zvýšení tržeb. Tento osobní způsob přejímky vozu umožní seznámit zákazníka se skutečným stavem jeho vozu a navrhnout mu další potřebné opravy. Zákazník tak dostane dostatek informací, aby se mohl lépe rozhodnout o opravách, které budou provedeny. Autorizovaný servis tímto způsobem posiluje důvěru, a tím i spokojenost zákazníka. Servis také realizuje dodatečné výkony, což se dále promítne do zvýšení tržeb resp. zisku. Tento způsob nabízení služeb je určen pro všechny majitele vozů značky Škoda. Zkušenosti z českého trhu ukazují, že v případě důsledného zavedení přímého příjmu u vozidla, dochází k nárůstu průměrné doby opravy a tím i tržeb za práci na zakázku o cca 10 – 20 %.

### 6.3.2 Škoda Tip

Škoda Tip je cenově zvýhodněná nabídka výměny vybraných dílů. Nabídka je vytvořena pro často prováděné mimogaranční opravy, se kterými zákazník často navštěvuje jiné než autorizované servisy a používá jiné než originální díly. Je to oblast dílů, kde panuje silná konkurence a kde je na trhu k dispozici mnoho dodavatelů shodného dílu. Může se jednat jak o díly z druhovýroby, ale stejně tak o díly od stejných dodavatelů, kteří dodávají tyto díly pro ŠKODA. Tato servisní nabídka je dlouhodobá a týká se určitých skupin dílů. Zaměřuje se primárně na starší typy automobilů, kde je odliv zákazníků největší. Zákazníkům je předem známá konečná cena, která zahrnuje jak práci, tak i vyměňovaný díl včetně drobného materiálu nutného k provedení opravy. Škoda Tip nabízí následující opravy:

- výměna brzdových destiček přední/zadní,
- výměna brzdových destiček a kotoučů, přední/zadní,
- výměna středního a zadního dílu výfuku,
- výměna tlumičů přední/zadní,
- výměna čelního skla,
- servisní prohlídky.

Přínosem programu Škoda Tip je vyšší využití potenciálu servisu, zvýšení loajality a spokojenosti zákazníka hlavně u starších modelů a participace ŠKODA na hrazení vzniklých nákladů. Akce Škoda Tip bývá nejčastěji propagována pomocí plakátů, letáků, informační brožurou popř. jednorázovou národní kampaní.

### 6.3.3 Sezónní akce

Sezónní akce jsou spojené s koncem nebo začátkem ročního období, kdy je možné oslovit zákazníky s aktuálními službami. Je to krátkodobá nabídka vždy na jeden měsíc, kdy servisy nabízejí preventivní kontrolu a přípravu automobilu na nadcházející sezónu. Sezónní nabídky jsou organizovány dvakrát ročně (jarní a zimní) a to za aktivní účasti smluvních partnerů ŠKODA. Cílem tohoto programu je oslovení majitelů starších vozů, zlepšení využití kapacity servisu, zvýšení obratu ŠOD a zvýšení loajality zákazníků. Sezónní akce je možné zpestřit například dnem otevřených dveří, předváděcími jízdami nebo doprovodným programem. Pro propagace sezónních akcí se používá národní tisková a rádiová kampaň, internetová kampaň, plakáty, letáky, zvací dopisy apod.

#### **6.3.4 Místní reklama obchodníka**

Servisní partneři ŠKODA by se neměli zapojovat pouze do celostátních akcí pořádaných centrálně, ale měli by aktivně prezentovat svou firmu a nabídky ve svém regionu. ŠKODA připravuje a pravidelně aktualizuje podpůrné materiály pro vlastní komunikaci obchodních partnerů. Jedná se o připravenou reklamu a předlohy pro tiskovou a rozhlasovou inzerci a předlohy pro vlastní produkci letáků. Předlohy jsou připraveny pro nejrůznější témata z oblasti ŠKODA Originálních dílů®, ŠKODA Originálního příslušenství® nebo Škoda Service®. Tato marketingová podpora usnadňuje servisním partnerům prezentaci široké veřejnosti při zachování identity ŠKODA. Společnost ŠKODA, nejen že poskytuje veškeré materiály zdarma, ale zároveň finančně přispívá servisním partnerům na jejich vlastní inzerci v tisku a rozhlase. Příspěvky mohou činit až 100 % nákladů na zveřejnění inzerce. Cílem tohoto programu je získávání nových a udržení stávajících zákazníků. Dále tento program usnadňuje práci servisních partnerů, snižuje náklady a umožňuje vytvoření a udržení jednotné komunikace se silnějším dopadem na zákazníka.

#### **6.3.5 Výměnné díly**

Výměnné díly představují výhodnou nabídku nejen pro stávající zákazníky, ale i pro ty, kteří hledají finančně výhodnější řešení. Jedná se o prodej cenově výhodných renovovaných dílů v odpovídající kvalitě dílů nových. Cenové zvýhodnění se pohybuje v rozmezí 18 – 55 %. Tyto Škoda originální výměnné díly poskytují zákazníkovi veškeré výhody dílů nových, jako je např. 2 letá záruka, kvalita, bezpečnost, spolehlivost, funkčnost a dlouhodobá životnost. Toto může být dosaženo jen díky neustálé kontrole kvality, která probíhá během renovace dílů. V průběhu tohoto procesu jsou použité díly a komplety rozebrány, vyčištěny, a proměřeny. Součástky vhodné pro renovaci jsou renovovány a ostatní jsou nahrazeny novými díly. Tento proces přispívá k ochraně životního prostředí, protože při renovaci vzniká menší množství odpadu a spotřeby energie než při výrobě nových dílů.

V sortimentu jsou následující výměnné díly:

- díly motoru,
- spojka/převodovka,
- náprava/brzdy/řízení,
- palivová soustava,
- katalyzátory,
- díly elektrické výbavy.

### **6.3.6 Expresní Servis**

Cílem expresního servisu je nabízet a provádět vybrané typy servisních úkonů menšího rozsahu na počkání. Do služeb Expresního Servisu patří veškeré úkony prováděné do 150 časových jednotek, což je cca 1,5 h. V současné době totiž nechce nikdo zbytečně investovat čas ani více peněz, než je nezbytně nutné. Každý zákazník uvítá, když návštěva servisu proběhne rychleji a jednodušeji, než očekával. Přínosem tohoto programu je vyšší obrát a tím i vyšší zisk, získání nových a udržení stávajících zákazníků a získání image flexibilního a vstřícného podniku.

Servisní úkony prováděné v rámci Expresního Servisu:

- výměna brzdových destiček, kotoučů,
- výměna středního, zadního dílu výfuku,
- výměna oleje apod.

### **6.3.7 Škoda Clever Repair**

Malé škody znamenají pro zákazníka mrzutosti. Jsou to škody, které vznikají například při parkování, odlétávání kaménků apod. Zákazník obvykle řeší většinou jen vady, které ohrožují schopnost provozu automobilu a tyto „kosmetické vady“ řešit nechce. Tím méně se takové malé škody opraví, čím je automobil starší. S nasazením alternativních metod oprav se stává poměr nákladů a užitku z oprav těchto škod přijatelnějším. V případě staršího vozu, by se standardní oprava uživateli nevyplatila, ale autorizovaný servis je schopný nabídnout jinou levnější alternativu. Díky většinou skvělým optickým výsledkům při použití těchto technik lze navrátit hodnotu poškozenému automobilu a přilákat tak majitele starších automobilů. Nové zákazníky může oslovit cena alternativní opravy v porovnání s cenou nového dílu. Aplikace těchto metod se dá využít i u prodeje ojetých vozů, kde se „kosmetickými“ opravami dá zvýšit

cena vozu. Přínosem tohoto programu jsou již výše zmiňovaná úspora nákladů a zvýšení zůstatkové ceny u zákazníka a zvýšení obratu, získání nových a udržení stávajících zákazníků a zlepšení pověsti u zákazníků.

Alternativní metody oprav:

- oprava čelních skel,
- opravy plastů v exteriéru vozidla (zejména nárazníky),
- zpětné tvarování karoserie bez poškození originálního laku,
- opravy kožených ploch a plastů v interiéru,
- opravy látkových ploch.

### **6.3.8 Šeková knížka plná slev**

Velmi aktuální nabídkou je nyní Šeková knížka plná slev, která je připravená pro rok 2016. Oslovuje zákazníky, jejichž automobily jsou 4 roky staré a starší. Zákazníci mohou šekovou knížku získat zdarma u všech participujících partnerů. Jedná se o akční nabídku slev rozdělenou do osmi šeků. Pět šeků je určeno pro nejvíce exponované skupiny náhradních dílů. Jsou mezi nimi brzdové destičky, kotouče, třmeny, střední a zadní díl výfuku, spojkové lamely, řemeny, kladky a další. Další šeky jsou pak ve formě slev na opravy nezávisle na zakoupeném náhradním díle či na příslušenství.

### **6.3.9 NORA – neautorizovaní odběratelé s rabatem**

Obchod NORA znamená prodej ŠOD a servisních výkonů neautorizovaným dílnám a majitelům vozových parků za zvýhodněných cenových podmínek a jasně stanovených pravidel. Pokud se autorizovaný servis stane součástí systému NORA, může svým prostřednictvím nabízet zákazníkům kromě ŠOD i další služby, jako např. poradenství při komplikovaných opravách včetně smluvního provádění technologicky náročnějších servisních úkonů (např. lakování karoserií apod.). Výhodou pro účastníky programu NORA je širší okruh zákazníků a z hlediska prodeje ŠOD zvýšení prodeje, spolupráce s neautorizovanými servisí a rozšíření reklamy.

## 6.4 Místo

Místem pro prodej ŠOD je nejčastěji autorizovaný servisní partner. Není to ovšem jediné místo. ŠKODA dlouhodobě rozvíjí svou síť obchodní partnerů a snaží se podpořit již zaběhlé obchodníky v dalším rozvoji a v hledání dalších možností spolupráce s novými partnery. Jak již bylo uvedeno, ŠKODA má v České republice 184 prodejních a servisních partnerů. To doplňuje 47 autorizovaných servisních míst. Všechny 184 autorizovaných dealerů prodávalo od roku 2014 přechod na nový ŠKODA design. To sebou přineslo nejen designové osvěžení v duchu nejmodernějších trendů, ale zároveň modernizace přinesla větší komfort pro zákazníky, snazší přístup k informacím a větší přehlednost. Součástí prostoru dealera je i prostor pro přímý prodej, který je popsán v předchozí kapitole. Je to prostor, kde dochází k převzetí automobilu do servisu. Za účasti zákazníka provede přijímací technik kontrolu automobilu, a to jak konkrétní části automobilu, kterou zákazník požaduje opravit, ale i celého vozu, a to za účasti zákazníka. To mu dává šanci okamžitě identifikovat další závady či opotřebované díly. Svá zjištění přijímací technik okamžitě sděluje zákazníkovi a vysvětlí mu, jaký má vliv opotřebovaný díl na provoz automobilu, nebo jaká rizika může přinášet další provoz s poškozeným dílem. Tyto prostory jsou zároveň vybaveny vzorky nových náhradních dílů pro přímé porovnání. Další výbavou dealerů jsou komunikační materiály, letáky, vlajky, informační brožury a videa, která slouží k propagaci ŠOD.

**Obrázek 4 – Rozdělení dealerů dle regionů v ČR<sup>57</sup>**



<sup>57</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Každý region má svého oblastního poradce, který úzce spolupracuje s dealery, pravidelně je navštěvuje a řeší s nimi každodenní problémy.

Po změnách v podmínkách blokové výjimky začala ŠKODA podporovat své autorizované obchodní partnery v získávání nových odbytišť pro ŠOD. Autorizovaná servisní místa uzavírají smlouvy s menšími neautorizovanými servisy a stávají se tak pro ně dodavateli ŠOD. Výhodou spolupráce je samozřejmě rabat pro neautorizovaný servis a zvýšené tržby z prodeje náhradních dílů pro autorizovaného partnera. Tento způsob prodeje je znám pod názvem NORA – neautorizovaní odběratelé s rabatem.

## 7 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

V předchozí kapitole byla provedena detailní analýza jednotlivých nástrojů marketingového mixu, které firma ŠKODA využívá při prodeji ŠOD. Z popisu je zřejmé, že se ŠKODA teorií marketingu řídí a využívá existující nástroje. Na zhodnocení toho, jak úspěšně ŠKODA tyto nástroje využívá, bude aplikována SWOT analýza. Tento typ analýzy nám pomůže vyhodnotit jak vnitřní tak vnější faktory ovlivňující výsledky firmy.

### 7.1 SWOT analýza

Obvyklé znázornění SWOT analýzy je přehledná tabulka. Tabulka je rozdělena do dvou oblastí, kde silné a slabé stránky popisují interní prostředí firmy a kde příležitosti a hrozby popisují faktory vnějšího prostředí působících na firmu z vnějšího okolí. SWOT analýza je situační analýza vhodná pro strategické řízení firmy. Sumarizuje základní faktory, které působí na výkonnost jednotlivých marketingových opatření a aktivit a které ovlivňují dosažení stanovených cílů.<sup>58</sup>

**Tabulka 6 – SWOT analýza<sup>59</sup>**

Interní faktory	
S – silné stránky:	W – slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilní firma.</li><li>• Kvalitní produkt.</li><li>• Investice do vývoje a inovací náhradních dílů.</li><li>• Komplexní služby.</li><li>• Finanční síla firmy.</li><li>• Celosvětové rozšíření.</li><li>• Individuální přístup k zákazníkům.</li><li>• Vysoká kvalita produktů a poskytovaných doplňkových služeb.</li><li>• Efektivní marketingová kampaň pro autorizované servisy.</li><li>• Dealerská síť.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vysoká cena ŠOD.</li><li>• Nízké povědomí o kvalitě ŠOD.</li><li>• Snížená flexibilita vzhledem k velikosti firmy.</li><li>• Složité firemní procesy.</li><li>• Nedostatečně propracovaný systém pro získání nových partnerů.</li></ul>

<sup>58</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing 2003, s. 46. ISBN 8024704471.

<sup>59</sup> Vlastní zpracování.



<b>O – příležitosti:</b>	<b>T – hrozby:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení tržního podílu na nových trzích a využití tohoto tržního potenciálu.</li> <li>• Uvažované zavedení eura v ČR.</li> <li>• Vytvoření nové řady náhradních dílů, které budou finančně dostupnější.</li> <li>• Pravidelné propagační akce na ŠOD.</li> <li>• Zvýšení informovanosti o prováděných testech kvality ŠOD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sílicí konkurence neoriginálních dílů.</li> <li>• Intervence ČNB ke kurzu koruny.</li> <li>• Zdražování výrobních faktorů.</li> <li>• Zrušení blokové výjimky.</li> <li>• Rozšiřování distribučních cest konkurence.</li> </ul>
<b>Externí faktory</b>	

### 7.1.1 Silné stránky

ŠKODA AUTO a.s. je silná a stabilní firma, která má celosvětovou působnost a dlouholetou tradici. Zázemí tak silné firmy se projevuje v postavení na trhu. Silnou stránkou je kvalitní produkt. Sám registrovaný název pro tyto náhradní díly již dává zákazníkovi najevo, že se jedná o specifický produkt, se kterým se běžně neseťká. Jedná se o identické díly, které byly použity při výrobě vozidla a jsou podrobovány testům povinným pro sériově vyráběné automobily. Inovace a zlepšení produktu přicházejí automaticky, společně s vývojem automobilů a jsou s tím nerozdílně spjaty.

Silnou stránkou je tak i vyšší bezpečnost a delší životnost. Vzhledem k tomu, že se jedná o originální díly, tak ŠKODA garantuje i delší dobu dostupnosti po ukončení výroby konkrétního modelu automobilu. Díly nutné k provozu automobilu jsou dostupné minimálně 15 let po ukončení výroby, minimálně 10 let díly nutné pro výbavu automobilu a pak minimálně 8 let dveřní výplně a koberce. Přestože zákazník málokdy přijde do styku s obalem produktu, nezanedbává ŠKODA ani tuto složku produktu. Všechny ŠOD mají unifikovaný nezaměnitelný obal jasně deklarující původ produktu.

K prodeji ŠOD je v práci přistupováno jako ke službě a proto mezi silné stránky patří i rozšířená dealerská síť a síť autorizovaných servisů. Pracovníci v těchto sítích prochází pravidelným školením o produktech, způsobu jejich prodeje a také o aktualizovaných a vylepšených pracovních postupech. Právě díky tomuto proškolení mohou poskytovat komplexní služby na vysoké profesionální úrovni, které jsou zákazníkům šity na míru.

Silnou stránkou je dále marketingová podpora prodeje. Propagace ŠOD je propracovaná do detailu. Pro dealerskou síť a síť autorizovaných servisů jsou zpracovávány marketingové kampaně, ať sezónní či dlouhodobé. ŠKODA připravuje pro své obchodní partnery všechny podklady pro tvorbu vlastních propagačních

materiálů a vše je dostupné na B2B portálu zdarma. ŠKODA připravuje fotografie, letáky, plakáty, vlajky, radiové spoty, vše v korporátním designu a dealer pouze doplní základní informace o provozovně a distribuuje. Kromě standardní reklamy ŠKODA připravuje pro své obchodní partnery různé akce. Krátkodobé i dlouhodobé, většinou zaměřené na určitý segment trhu. Krátkodobým cenovým zvýhodněním a cílenou propagací se snaží dealeři nalákat zákazníky do servisu. Servis je většinou tím, co dealeři zákazníkům nabízejí. Je to tedy balíček služby a náhradního dílu. Hlavním sdělením při propagaci směrem k zákazníkovi je pak cena za celý balíček.

### **7.1.2 Slabé stránky**

Jednou ze slabých stránek produktu a služeb s ním spojených je vysoká cena ŠOD. Zákazník není ochoten za originální díl zaplatit tak vysokou cenu. Tento fakt je zřejmě způsobem i tím, že nejsou dobře komunikovány informace o kvalitě dílů, jejich prodloužená záruka a testování u autorizovaných zkušeben.

Další slabou stránkou spíše z hlediska společnosti je její velikost, což znamená složité procesy a malá flexibilita v reakci na jakoukoliv změnu.

Prodej náhradních dílů je téměř výhradně záležitostí servisních partnerů. ŠKODA má v České republice 231 prodejních a servisních míst. Sama ŠKODA provozuje pouze servisní centrum v Kosmonosech a zákaznické centrum v Mladé Boleslavi. Prodej ŠOD je tedy téměř výhradně závislý na obchodních partnerech a jejich výkonnosti, což je další slabou stránkou. Pro získávání nových obchodních partnerů není ve ŠKODA definován žádný projekt a neexistuje žádný jiný statut, než je autorizovaný dealer či autorizovaný servisní partner. To sice zaručuje úroveň poskytovaných služeb, ale zároveň to brání rozšiřování sítě, protože partneři musí plnit náročná kritéria kvality. I z pohledu zákazníka mohou rekonstruované showroomy autorizovaných dealerů evokovat silný pocit exkluzivity a drahého prostředí a odradit tak od koupě ŠOD.

### **7.1.3 Příležitosti**

V případě obchodu s originálními náhradními díly se vyskytuje několik příležitostí, které je možné využít pro zlepšení výsledků firmy ŠKODA na trhu náhradních dílů. Jednou z příležitostí je zvýšení tržního podílu, který je dnes rozdělen mezi originální díly, výrobky od shodných dodavatelů, ale s vlastním logem

a druhovýrobu. Je zapotřebí zacílit na zákazníky, kteří nakupují jiné než originální díly, ať už z důvodu vyšší ceny nebo z důvodu horší dostupnosti.

Na toto téma navazuje další příležitost, jíž je možnost zvýšení počtu prodejních míst ŠOD, která je dnes závislá na síti dealerů, autorizovaných servisů a NORA partnerů. Jinde si zákazník ŠOD nekoupí. Konkurence je dnes dostupná nejen na servisních místech, ale zároveň ve specializovaných obchodech s náhradními díly a dokonce i v internetových obchodech.

Jistou příležitostí je zavedení nových, pravidelně pořádaných a propagovaných sezónních i mimosezónních akcí, které zvyšují obrat autorizovaných servisů a dealerů. V široké nabídce současných akcí je stále prostor na rozšíření nabídky a využití všech příležitostí, které běžného motoristu potkávají a zacílit tak na jeho potřeby.

S ohledem na vyšší ceny ŠOD se jeví jako příležitost zavedení nové, cenově výhodnější značky náhradních dílů, která by mohla doplnit portfolio produktů pro starší automobily po záruční lhůtě. Majitelé starších vozů jsou často odrazováni vyšší cenou dílů i servisních prací.

Příležitostí na zvýšení tržeb z prodeje ŠOD je zavedení jednotné měny EU - eura. Mnoho originálních dílů je nakupováno v eurech a slabá koruna prodražuje tyto nákupy. Bez dopadu na zákazníka by tak došlo ke zvýšení tržeb.

Příležitostí je podle názoru autora i zvýšení povědomí o kvalitě ŠOD a odbornosti servisních prací. To znamená zacílení propagace na kvalitativní úroveň produktu a doplňkové služby.

#### **7.1.4 Hrozby**

Hrozbou musíme nutně označit silné konkurenční prostředí, které vládne na trhu náhradních dílů. Náhradní díly na trh dodává jak originální výrobce automobilu, tak samotný výrobce daného dílu se svým logem. V neposlední řadě jsou to pak dodavatelé dílů z druhovýroby. Každý z těchto subjektů má vlastní distribuční a cenovou politiku, která může prodejci přinášet určitou konkurenční výhodu. Konkurence často bojuje proti originálním dílům nižší cenou, na kterou ŠKODA díky velkým investicím do vývoje nemůže přistoupit.

Velkou hrozbou jsou intervence České národní banky ovlivňující kurz koruny. Mnoho náhradních dílů je nakupováno ze zahraničí a drahá domácí měna ubírá na zisku

firmy. S tím je spojené riziko zdražování výrobních faktorů. Pokud jsou faktory nakupovány ze zahraničí, způsobuje nevýhodný kurz nemalé finanční ztráty.

Aktuálně platná bloková výjimka pro odvětví motorových vozidel platí pouze do roku 2023. Dnes tato bloková výjimka přináší prodejci originálních dílů mnohé výhody. To, zda bude po roce 2023 výjimka opět aktualizována, nebo úplně zrušena dnes nelze předpovídat a proto je hrozbou, že ŠKODA o své výhody přijde.

Trendem poslední doby je prodej náhradních dílů přes internetové obchody. Konkurence tak využívá veškeré možné distribuční kanály, aby se dostala k zákazníkovi co nejbližší.

## **7.2 Doporučení ke zlepšení**

Na základě situační analýzy SWOT byly identifikovány silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby působící na výsledky firmy z vnějšku. Nyní lze definovat vhodná opatření ke zlepšení situace firmy ŠKODA na trhu náhradních dílů.

- Rozšířit sortiment o ekonomicky výhodnější náhradní díly - Přestože je ve SWOT analýze kvalitní produkt uveden jako silná stránka, bylo by vhodné tuto dále rozvíjet. S ohledem na původ produktu a jeho vysokou kvalitu není potenciál rozvoje v jeho zlepšování, ale v rozšiřování sortimentu. Je zapotřebí rozšířit sortiment o ekonomicky výhodnější náhradní díly, které nabídnou zákazníkům vysokou kvalitu ŠKODA, ale zároveň budou za přijatelnou cenu. Nejčtenější skupinou zákazníků jsou totiž majitelé starších automobilů a jejich hlavní motivací je koupit náhradní díl levně. Další kritérium je pro tyto zákazníky dostupnost a teprve pak hodnotí kvalitu samotného dílu. Tyto ekonomické díly by měly tedy oslovit majitele starších automobilů, kteří již autorizovaný servis z důvodu vyšších cen opouštějí.
- Zlepšit komunikaci a informovanost o kvalitě náhradních dílů – Přes důkladně zpracovanou a širokou nabídku komunikačních materiálů pro prodej ŠOD chybí lepší propagace produktu samotného. ŠKODA sice nechává provádět nezávislé testy akreditovanými laboratořemi, ale tento fakt není mezi zákazníky vůbec znám. Málo zákazníků ví, že jako náhradní díl dostávají stejný díl, kterým byl automobil vybaven ve výrobě. Tedy zákazník nemá dost informací o vysoké kvalitě a plné funkčnosti ŠOD.

- Rozšíření sítě obchodních partnerů – ŠKODA začala podporovat své autorizované obchodní partnery v rozvoji vlastních odběratelských sítí. Vzhledem k podmínkám blokové výjimky je to správná cesta. Aktuální pravidla jsou však stanovena pouze do roku 2023 a je nutné dále rozvíjet síť prodejců ŠKODA Originálních dílů®. Je nutné hledat nové distribuční kanály. Je zapotřebí stávající síť rozšířit. Uvolněním podmínek blokové výjimky se nabízí nové možnosti rozšíření distribuční sítě o další nové partnery z řad neautorizovaných servisů. Proces získávání nových partnerů však ještě není zcela propracován a efektivně implementován.
- Zachování cenové hladiny ŠOD – Cena je určujícím faktorem pro pozici ŠOD na trhu. Cenu si však všichni prodejci určují sami. ŠKODA pouze stanovuje doporučenou maloobchodní cenu, kterou se obchodní partner řídit nemusí. Cenu, za kterou se díl prodává, dokáže ŠKODA ovlivnit pouze okrajově. Motivací pro stanovení ideální tržní ceny ŠOD je odměna, kterou dealer dostane za plnění objemových cílů prodeje. Vliv na tržní cenu má i cena, za kterou dealeri díly nakupují ze ŠKODA Parts centra. Zde má ŠKODA dobře propracovaný systém rabatových skupin sestavených s ohledem na sílu konkurence v daném segmentu. Úpravy výše ceny ale podle názoru autora nemají žádný přínos pro zvýšení obrátu či tržeb. Efekt slevy by byl pouze krátkodobý a prostor pro zdražování není s ohledem na silnou konkurenci žádný.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za cíl provést analýzu marketingového mixu používaného při prodeji ŠOD a odhalit možné nedostatky procesu. Detailně byly analyzovány jednotlivé nástroje marketingového mixu využívané značkou ŠKODA pro zefektivnění prodejů ŠOD. Všeobecně se jedná o velmi propracovaný a sofistikovaný systém. Velkou předností je velmi kvalitní produkt, který je nabízen. S ohledem na jeho vyšší cenu je ale nutné produkt dobře komunikovat. Zde využívá ŠKODA širokou škálu komunikačních kanálů a připravuje široké spektrum komunikačních materiálů. Chybí zde ovšem lepší informovanost zákazníka o kvalitách samotného výrobku. Dostupná komunikace se povětšinou zaměřuje na akční nabídky či na image značky. Proto je nutné zaměřit se na lepší komunikaci produktu samotného. Zákazník musí být informován o kvalitě a původu ŠOD. Informační kampaně se musí rozšířit o další informace k produktům, inovacím a uskutečněným nezávislým testům, které jasně potvrzují vysokou kvalitu ŠOD. Dále ŠKODA spolu se svými obchodními partnery obnovila vzhled prodejních a servisních míst, které nyní odpovídají nejnovějším trendům a nabízejí perfektní prostředí pro poskytování služeb. Takových partnerů je poměrně dost, ale pro zvýšení prodejů by bylo vhodné výrazně rozšířit počet prodejních míst, kde by bylo možné ŠOD koupit. Je nutné dále rozšiřovat síť obchodních míst a podporovat autorizované dealery v rozvoji vlastních distribučních sítí. Další rozšiřování tohoto programu je klíčové a jako jedna z možností se nabízí rozšíření sítě na neautorizované servisní partnery. ŠKODA až doposud prodávala náhradní díly jako součást služby, tedy servisu automobilu a při tom se vůbec nezaměřuje na samotný prodej náhradních dílů. Dalším krokem by tak měl být samostatný obchod s ŠOD. Při pohledu na současnou konkurenci, která je dnes dostupná i přes internetové obchody by to měl být další směr rozvoje prodeje ŠOD.

Již byla zmíněna vysoká úroveň komunikačních nástrojů, které ŠKODA pro prodej náhradních dílů využívá. Zde je ale další potenciál rozvoje. Motorista se pravidelně setkává se situacemi, se kterými mu servis ŠKODA umí pomoci. Například se jedná o zavedené akční nabídky na jarní a zimní prohlídku automobilu. Tyto akce mají velký úspěch a přivádějí do servisů mnoho zákazníků. Na místě je pak možné s provozovatelem automobilu zkontrolovat stav a nabídnout další možné opravy a díly. Je nutné rozšířit nabídku akcí o další příležitosti, jako například příprava na STK, dovolená (příprava auta na dovolenou), kontrola auta před koupí a prodejem apod.

Velký vliv na prodej náhradních dílů má aktuálně bloková výjimka umožňující uzavírání vertikálních dohod mezi importéry a dealery platící v Evropské unii již od roku 1985. Tato byla pak v roce 2010 aktualizována. Došlo k dalšímu uvolnění trhu a bylo nutné se přizpůsobit rostoucí konkurenci. ŠKODA podniká určité kroky jako je například podpora partnerů NORA, ale síť ještě není dostatečně rozvinutá a konkurence mnohdy nabízí stejnou kvalitu za nižší cenu. Mezi nejsilnější konkurenty patří Auto Kelly a.s., které prodává náhradní díly od značek Ferodo, Valeo, Delphi, Starline a dalších. Konkurenční výhodou výše uvedených značek je jejich nižší cena při zachování kvalitativních a bezpečnostních standardů. Zde je stále prostor pro ekonomickou variantu náhradních dílů, hlavně pro zákazníky se staršími automobily. Ti často vyhledávají nejlevnější možnou variantu opravy, a proto kvalitu opomíjejí. ŠKODA by tak měla rozšířit svůj sortiment o díly, které budou prověřené, ale jejichž kvalita se nemusí absolutně rovnat dílům užitým při výrobě automobilu. Zde jde cena dílů ruku v ruce s cenou servisních prací v autorizovaném servisu, která je pro majitele starších automobilů nedostupná. Potenciál na trhu náhradních dílů pomůže ilustrovat počet prodaných vozů. V roce 2015 prodala ŠKODA v České republice 73 927 automobilů. V porovnání s rokem 2014 to je růst o 27,3 procenta. Odbyt automobilů ŠKODA soustavně rostl posledních 26 měsíců. Prostor pro obchod s náhradními díly tedy kontinuálně roste a v celkovém počtu automobilů registrovaných v České republice je na prvním místě také ŠKODA.

Jako hlavní opatření pro zlepšení pozice firmy ŠKODA na trhu náhradních dílů se proto do budoucna jeví zejména:

- zavedení ekonomické varianty ŠKODA Originálních dílů®,
- zavedení přímého prodeje ŠKODA Originálních dílů® neautorizovaným servisům,
- spuštění nových komunikačních kampaní se zaměřením na kvalitu ŠKODA Originálních dílů® a nové sezónní akce.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literární zdroje

1. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
2. HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. 182 s. ISBN 978-80-87472-80-4.
3. JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 8071699950.
4. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.
5. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management. 12. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
6. KOTLER, P., MAESINCEE, D. C. J. *Marketing v pohybu*. Praha : Management Press, 2007. 224 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
7. KOZEL, R., et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
8. PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
9. PETERSON, R. A., KERIN, R.A. *Wiley International Encyclopedia Of Marketing. Marketing Strategy*. Chichester : A John Wiley and Sons, Ltd. Publication, 2011. 1732 s. ISBN 978-1-405-16178-7.
10. VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.



## Elektronické zdroje

1. *Co je to bloková výjimka?* [online]. Liberec : Autoservis Brožek, 2010 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z WWW: <[http://www.autoservisbrozek.cz/blokova\\_vyjimka](http://www.autoservisbrozek.cz/blokova_vyjimka)>.
2. *Compliance* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2015 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://cs.skoda-auto.com/company/compliance/compliance>>.
3. *Definition of Marketing* [online]. Chicago : The American Marketing Association, 2016 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>.
4. LHOTÁK, J. *Jaké zásadní změny a nové předpisy budou platit pro prodej a servis automobilů i prodej a používání náhradních dílů od 1. června 2013?* [online]. Turnov : SAČR, 2010 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://sacr.cz/index.php?show=aktuality&id=68>>.
5. *Makroekonomická predikce – duben 2016* [online]. Praha : Ministerstvo financí ČR, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>>.
6. *Marketing* [online]. WebFinance, Inc., 2016 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/marketing.html>>.
7. *Marketingový mix 3V* [online]. Plzeň : Management Mania, 2011 [cit. 2016-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-3v-marketing-mix-3v>>.
8. *Nový rekord značky Škoda* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z WWW: <[https://media.skoda-auto.com/cs/\\_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1286](https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1286)>.
9. *Originální díly* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://cs.skoda-auto.com/experience/service/genuine-parts>>.
10. PAVLEČKA, V. *Marketingový mix* [online]. M-Journal, 2008 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z WWW: <[http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix\\_s299x383.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix_s299x383.html)>.

11. *Rekordní rok 2015: ŠKODA AUTO dodala svým zákazníkům 1,06 milionu vozů* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z WWW: [https://media.skoda-auto.com/cs/\\_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1289](https://media.skoda-auto.com/cs/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1289)>.
12. *ŠKODA Parts Centrum* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.skoda-auto.cz/news/2013-04-09-skoda-parts-centrum-kompletni>>.
13. *Výměnné díly* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.skoda-auto.cz/mam-vuz-skoda/originalni-dily/sortiment/skoda-originalni-vymenne-dily>>.
14. *Výroční zpráva 2015* [online]. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO, 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z WWW: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>>.

## **Legislativní zdroje**

1. Nařízení Komise (EU) č. 461/2010 ze dne 27. května 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě v odvětví motorových vozidel.
2. Doplnkové pokyny k vertikálním omezením v dohodách o prodeji a opravách motorových vozidel a distribuci náhradních dílů pro motorová vozidla (2010/C 138/05).

## **Ostatní**

1. ONDRÁKOVÁ, S. *Analýza spotřebitelského chování při výběru knih*. Brno : Masarykova univerzita, Filosofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, Kabinet informačních studií a knihovnictví, 2011. s. 12. Vedoucí diplomové práce : Ing. Zuzana Prouzová.
2. Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Koncepce totálního výrobku.....	14
Obrázek 2 – Produktové portfolio.....	25
Obrázek 3 – ŠKODA Parts Centrum .....	35
Obrázek 4 – Rozdělení dealerů dle regionů v ČR.....	46

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Marketingový mix (4P, 4C a 3V).....	13
Tabulka 2 – Metody distribuce služeb ovlivňující umístění .....	20
Tabulka 3 – PEST analýza pro společnost ŠKODA AUTO a.s.....	29
Tabulka 4 – Dotčené subjekty a hlavní změny .....	33
Tabulka 5 – Rabatové skupiny .....	40
Tabulka 6 – SWOT analýza .....	48

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Odbyt vozů a tržby v letech 1996 – 2015 .....	27
--	----