

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Podpora prodeje užitkových vozů VW v České republice

Bc. Tomáš Janáč

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Janáč

Provoz a ekonomika

Název práce

Podpora prodeje užitkových vozů VW v České republice

Název anglicky

Sales Support VW Commercial Vehicles in the Czech Republic

Cíle práce

Cílem této diplomové práce bude návrh opatření na podporu prodeje užitkových vozů, která by vedla ke zvýšení jejich prodeje. Podpůrným cílem bude navržení prvků pro zlepšení, zrychlení a zefektivnění zákaznického servisu.

Metodika

Metodika zpracování teoretických východisek bude zaměřena na studium zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě studia budou vybrána adekvátní teoretická východiska, která budou aplikována při zpracování vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky konkrétního podnikatelského subjektu a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů podniku.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

podpora, prodej, Volkswagen, obchod, užitkový vůz

Doporučené zdroje informací

AAKER, David A a Erich JOACHIMSTHALER. Brand leadership. New York: Free Press, 2000, xii, 351 p. ISBN 0684839245.

KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. Marketingová komunikace. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KOCH, Richard. Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2008, 243 s. ISBN 978-80-7261-175-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004, 855 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-0513-3.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 4. 10. 2016

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podpora prodeje užitkových vozů VW v České republice" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2017, _____

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu Doc. Ing. Aleši Hesovi, CSc. za odbornou pomoc, vedení a rady při zpracování diplomové práce.

Podpora prodeje užitkových vozů VW v České republice

Abstrakt

Diplomová práce řeší téma „Podpora prodeje užitkových vozů Volkswagen v České republice“. Obsahově se člení na teoretickou a aplikační část. V teoretické části je zpracována problematika marketingového mixu, komunikace se zákazníky a analýza vnějšího prostředí, které ovlivňuje prodejní strategii dané značky. Dále jsou zde rozpracovány základní pojmy a teoretická východiska související s tématem práce.

V aplikační části práce jsou vypracovány jednotlivé situační analýzy, které mapují vnější prostředí na trhu s užitkovými automobily. Pro formulaci diferenciací a nedostatek image zkoumaných značek byl použit Osgoodův sémantický diferenciál, který přinesl prostřednictvím důkladné analýzy obraz současného potenciálu při budování image zkoumané značky. V závěru provedených analýz se potvrdila technická vyspělost a pozitivní užitné vlastnosti užitkových vozidel značky Volkswagen. Paralelně s těmito analýzami bylo provedeno dotazníkové šetření pro získání názorů a postojů od respondentů, kteří řeší otázku pořízení užitkového vozu.

Závěr práce uvádí návrhy pro prodejce zkoumaných značek, jak získat další zákazníky a ty stávající si udržet. Byla formulována modulová doporučení, která jsou předpokladem pro zlepšení tržní pozice sledovaného subjektu na konkurenčním trhu.

Klíčová slova: podpora, prodej, Volkswagen, obchod, užitkový vůz, trh, zákazník

Sales Support VW Commercial Vehicles in the Czech Republic

Abstract

This thesis solves the topic "Promotion of Volkswagen commercial vehicles in the Czech Republic." Content is divided into theoretical application part. The theoretical part deals with the issue of the marketing mix, customer communication analysis of the external environment, which affects the sales strategy for the brand. There are also elaborated the basic concepts of the theoretical background related to the topic of work. In the application part of the work developed various situational analysis that charts the external environment in the market for utility vehicles. To formulate a lack of differentiation markers studied painting was used Osgood semantic differential, Which brought through a thorough analysis of the image of the current potential in building the image of the analyzed brand. At the end of the analyzes carried out to confirm the technical maturity positive functional characteristics of utility vehicles of the Volkswagen brand. Parallel to these analyzes was conducted a survey to obtain the views of the attitudes of respondents who solves the issue of acquisition of a commercial vehicle. Finally, the work presents proposals for retailer brands surveyed, How to Get More Customers retain existing ones. Module was formulated recommendations that are a prerequisite for the improvement of the Market Contact Persons reporting entity in a competitive market.

Keywords: support, sales, Volkswagen, trade, commercial vehicle, market, customer

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl a metodika práce	12
3	Literární rešerše	15
3.1	Marketingový mix.....	15
3.2	Propagace jako součást komunikačního mixu	16
3.3	Reklama.....	18
3.4	Tisková reklama	18
3.5	Podpora prodeje	19
3.5.1	Jednotlivé nástroje podpory prodeje	20
3.5.2	Event marketing.....	22
3.6	Analýza vnějšího prostředí.....	23
3.6.1	Zmapování prostředí	23
3.6.2	Faktory vnějšího prostředí	24
3.6.3	Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model 5 sil).....	25
3.7	SWOT analýza	27
3.7.1	Identifikace konkurenčního postavení	30
3.7.2	Identifikace příležitostí a hrozeb.....	31
3.8	Segmentace trhu	31
3.8.1	Segmentace spotřebních trhů	32
3.8.2	Segmentace B2B trhu	33
3.9	Vnímání značky	33
3.10	Positioning značky.....	34
3.11	Marketingový průzkum	35
3.11.1	Informační zdroje.....	35
3.11.2	Plánování marketingového výzkumu.....	36

3.11.3	Druhy výzkumů	36
4	Praktická část	39
4.1.1	Společnost Volkswagen, AG	39
4.2	Analýza produktového mixu	40
4.2.1	Produkt.....	40
4.2.2	Place.....	47
4.2.3	Price	48
4.2.4	Promotion.....	50
4.3	Trh s lehkými užitkovými vozy v České republice.....	51
4.4	SWOT analýza značky	53
4.4.1	Analýza příležitostí a rizik	54
4.4.2	Analýza silných a slabých stránek	55
4.5	Porterova analýza	56
4.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	57
4.6.1	Charakteristika respondentů	58
4.6.2	Dílčí shrnutí dotazníkového šetření	70
5	Návrh inovativního řešení.....	71
5.1	Odstranění slabých stran	71
5.2	Charakteristika modelového cílového zákazníka.....	72
5.3	Využití zážitkových a prezentačních akcí.....	72
5.3.1	Průběh jednotlivých roadshow.....	73
6	Závěr	75
7	Zdroje.....	77
8	Seznam grafů, tabulek, schémat, obrázků.....	80
9	Přílohy.....	82

1 Úvod

Trh s lehkými užitkovými vozidly je jednoznačně velice zajímavé odvětví, které láká snad každého výrobce vozidel, ať již nákladních nebo osobních. Trh si dnes již nerozdělují pouze tradiční producenti, jako Citroën, Renault, Ford, Mercedes-Benz nebo Volkswagen, ale také noví výrobci (Iveco), a proto se pomalu počítá s příchodem další značky, a to německým výrobcem nákladních vozidel MAN, který ve spolupráci s mateřským koncernem Volkswagen pracuje na ekvivalentu k VW Crafter.

A právě důležitost lehkých užitkových vozidel je hlavně patrná v rozvozu menších nákladů po městech a jim přilehlých oblastech. Tím nejvýznamnějším důvodem je legislativní omezení vjezdu těžších nákladních vozidel do center měst nebo do dalších jejich částí. Z tohoto důvodu vyplývá nenahraditelnost těchto vozidel v distribučním řetězci, a to pro řemeslníky různých profesí, restaurace, hotely, rozvoz pošty a pro řadu jiných oborů.

Z tohoto důvodu je důležité více zapracovat na lepší podpoře prodeje a zlepšit komunikaci se zákazníky v České republice. Samozřejmě je možné dále podpořit jednotlivé menší trhy, kam spadá i ten český.

Trhy se po skončení ekonomické krize velmi změnil. Krize se dotkla všech odvětví světového obchodu, a to hlavně toho automobilového. V průběhu ekonomické krize se toto odvětví potýkalo s velkými problémy a poklesy prodeje na všech trzích, a to hlavně v Evropě a Spojených státech amerických. Zde je právě automobil jedním z dokladů luxusních statků, na které v dobách krize nejsou finanční prostředky. V období ekonomického růstu se vlády, firmy a spotřebitelé lépe rozhodují, za co utratí finanční prostředky.

V současné době jsou v růstu důležité silné ekonomiky a právě tento vývoj velmi optimisticky ovlivnil automobilový trh. Proto prodeje lehkých, ale hlavně užitkových vozů rostou několika procenty ročně. Spotřebitelé si ale mohli přivyknout nižším cenám z krizových let. Proto je v současné době vytvářen velký tlak na výrobce automobilů v souvislosti s ještě silnějším konkurenčním bojem. Tento trend v současné době přetrvává, takže se prodejce téměř musí svým zákazníkům podbízet a lákat spotřebitele na různé podpůrné akce a slevy, které jsou pro zákazníka v současné době zásadní při rozhodování o pořízení nového užitkového vozidla dané značky. V rámci konkurenčního boje se

k prodanému automobilu přidávají další výhody, jako prodloužení záruky, slevy na servis, případně i bezplatné servisní prohlídky. Následně se tento způsob může obrátit proti značce a tím může způsobit snižování loajality k dané značce. Z výzkumů vyplývá, že i když je 90% spotřebitelů spokojeno se svým novým vozidlem, tak nový automobil stejné značky zvolí méně než polovina současných zákazníků. Vzhledem k tomuto závěru můžeme vycházet z toho, že spotřebitelé projevují větší senzitivitu na výhodné nabídky od jiných značek, a tak se následně může snížit věrnost k původní značce.

2 Cíl a metodika práce

Cíl diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnocení způsobu podpory prodeje užitkových vozů značky Volkswagen užitkové vozy, která je poskytována na českém trhu ze strany importéra a prodejními mezičlánky a následně navržení inovačního postupu, jak zvýšit podíl této vybrané značky na tuzemském trhu.

V teoretické části jsou zpracována teoretická východiska pro řešení zadaného tématu této diplomové práce, která poskytnou podklady pro aplikační výzkumnou část práce.

Díličními cíli diplomové práce jsou:

1. Charakteristika marketingového mixu s možnostmi aplikace na automobilový průmysl.
2. Zpracování situační analýzy pomocí SWOT analýzy, Porterova modelu a Osgoodova sémantického diferenciálu.
3. Provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření týkajícího se chování zákazníků, kteří jsou potenciálem pro nákup užitkových vozů.

Podstatou práce je prověření a vyhodnocení podmínek pro zvýšení zájmu zákazníků o zkoumaný typ značky se zaměřením na užitkové vozy a navržení zlepšení dané situace pomocí marketingových a ekonomických nástrojů.

Metodika diplomové práce

Úvodní část diplomové práce je zaměřena na analýzu pojmů, které souvisejí s daným tématem a jsou dostupné z odborné literatury.

Na začátku literární rešerše (kapitoly 3.1 -3.5) se zabývá teoretickými východisky ohledně marketingového mixu a následně i součástmi komunikačního mixu a nástroji používanými v této problematice, dále i nástroji podpory prodeje.

V následné kapitole 3.6 je sepsaná problematika zabývající se vnějším prostředím na trhu. Jsou zde popsány vlivy, které působí na podnik případně značku v rámci vnějšího prostředí, a následně je popsán Porterův model.

V subkapitole 3.7 je samostatně pojednávána problematika SWOT analýzy. Dále se tato část zabývá problematikou konkurenčního postavení, analýzou silných a slabých stran, příležitostmi a hrozbami, subkapitolu uzavírají formulace jednotlivých strategií.

Následně v kapitole 3.8 je nastíněna problematika segmentace jednotlivých trhů a také stručná charakteristika B2B trhu.

Kapitola 3.9 pojednává o problematice vnímání značky zákazníky na trhu a následně i jejím positioningem na daném trhu.

V závěru teoretické části (kapitola 3.11) je popisována problematika marketingového průzkumu, informační zdroje a postupné plánování jednotlivých fází konstrukce průzkumu. Následně jsou popsány jednotlivé možnosti, jak se provádí marketingový průzkum, jeho metody a druhy. V závěru kapitoly je zpracováno vyhodnocení uvedeného průzkumu.

Na začátku aplikační části práce je sofistikované představení značky Volkswagen s představením produktového portfolia, kterým nabízí značka Volkswagen užitkové vozy.

V následné subkapitole 4.2 je zpracována analýza marketingového mixu. V části Product jsou srovnána jednotlivá vozidla značky s největším konkurentem na českém trhu, kterým je Fiat užitkové vozy. Pro toto srovnání byl využit Osgoodův sémantický diferenciál. Tato metoda představuje přehledné znázornění nedostatku image v jednotlivých vybraných hodnotících faktorech produktů. V části Place jsou popsány jednotlivé možnosti, jak daný produkt pořídit. Dále v části Price je provedeno srovnání cen jednotlivých vozidel, které jsou rozděleny do jednotlivých technologických segmentů vozidel. V subkapitole Promotion jsou zmapované nástroje a způsoby, jak se značka s užitkovými vozidly v současné době prezentuje na trhu.

V subkapitole 4.3 je diagnostikován vývoj trhu s užitkovými vozidly v letech 2014-2016 pomocí komparačních metod. Tato část vychází ze zdrojů SDA (Svaz dovozců automobilů) pro vozidla kategorie N1.

V kapitolách 4.4 a 4.5 je zpracována situační analýza pomocí SWOT analýzy a Porterova modelu 5-ti hybných sil a následně závěry z těchto jednotlivých analýz.

Kapitola 4.6 představuje dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na jednotlivé potenciální a současné zákazníky značky VW. Vlivem nízké návratnosti dotazníků se v tomto případě nejedná o statisticky významný vzorek. Ale byla snaha získat pohledy a názory jednotlivých respondentů na problematiku pořízení užitkového vozu s možností

identifikace jednotlivých kritérií, která jsou důležitá pro dotazované respondenty v rámci nákupu užitkových automobilů. A také jakým nástrojům podpory prodeje respondenti důvěřují a následně i naslouchají. Jednotlivé otázky byly graficky zpracovány pomocí Excelu a následně okomentovány.

V části 5 je popsán model podpůrných akcí, které by mohly vést k zvýšení prodeje užitkových vozů. Tento návrh vychází ze závěrů předchozích kapitol.

V kapitole číslo 6 jsou následně veškeré tyto závěry synteticky shrnuty.

3 Literární rešerše

3.1 Marketingový mix

Marketingový mix se dá vyjádřit jako soubor nástrojů marketingu, které firma používá k dosažení svých cílů na cílovém trhu. Nebo se dá také vyjádřit jako taktické marketingové nástroje, které firma používá k úpravě své nabídky dle cílových trhů. Proto marketingový mix patří mezi nejdůležitější nástroje, které firmě umožňují dosahovat jejího úspěchu a zisku. Marketingový mix je tvořen tzv. 4P.

Do marketingového mixu patří:

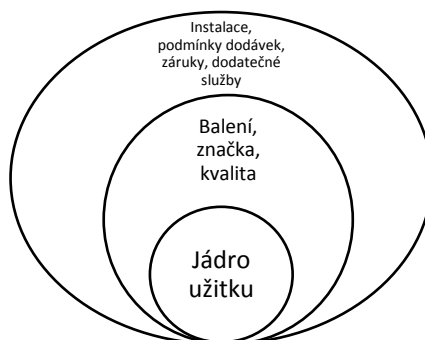
- Product
- Price
- Place
- Promotion
- někdy se udává i People

Pomocí těchto nástrojů cílíme na našeho zákazníka, aby si vybral právě náš produkt. (Halada, 2015)

Produkt

Produkt představuje nejen jakýkoli vyrobený a nabízený produkt, ale může jím být i služba, kterou společnost nabízí. Nebo dále kombinace informací, myšlenek, zážitků, které jsou nabízeny buď samostatně, nebo dohromady. Na produkt lze také pohlížet jako na cokoli, co lze nabídnout k prodeji nebo směně, což poslouží k uspokojení potřeb kupujících a spotřebitelů. (Kotler, 2016)

Schéma 1 Úrovně produktu



Zdroj: Zpracování vlastní, dle Jakubíková 2012, str. 195

Cena

Je základ toho, co ovlivňuje poptávku po daném výrobku nebo službě. Jedná se také o jediný nástroj z marketingového mixu, který je finančním zdrojem. Jedná se o vyjádření směny, kterou bude muset zákazník vynaložit, aby se mohl stát vlastníkem.

Je několik způsobů stanovení ceny:

- cena založená na nákladech
- cena na základě poptávky
- cena na základě konkurence
- cena podle marketingových cílů podniků
- cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem (Foret, 2012)

Distribuce

Tímto bodem rozumíme, jak dodat daný produkt či službu k zákazníkovi, který projevil zájem o výrobek či službu. Distribuci dělíme na přímou (kdy do řetězce nevstupuje zprostředkovatel) a nepřímou (kdy do vztahu producent-zákazník vstupuje další mezičlánek). (Foret, 2012)

3.2 Propagace jako součást komunikačního mixu

Velmi často se komunikace redukuje pouze na sdělování informací. Je třeba se podívat na komunikaci ve větším záběru. Komunikace může být cokoliv, co bylo vytvořeno a prezentováno jednou stranou (např. osobou nebo institucí) a vnímáno objektem, což může být opět jedinec, anebo celá organizace. A právě tyto znaky jsou považovány jako základ komunikace. Dle teorie komunikace se komunikační schéma opírá o sedm základních bodů:

-komunikátor – jedná se o subjekt/osobu, která buď vlastní nabízený produkt nebo informace, nápady, nebo má jakýkoli jiný důvod ke komunikaci

-kódování – vyjádření dané komunikace

-zpráva – finální zpráva v marketingovém pojetí a jedná se o nabídku

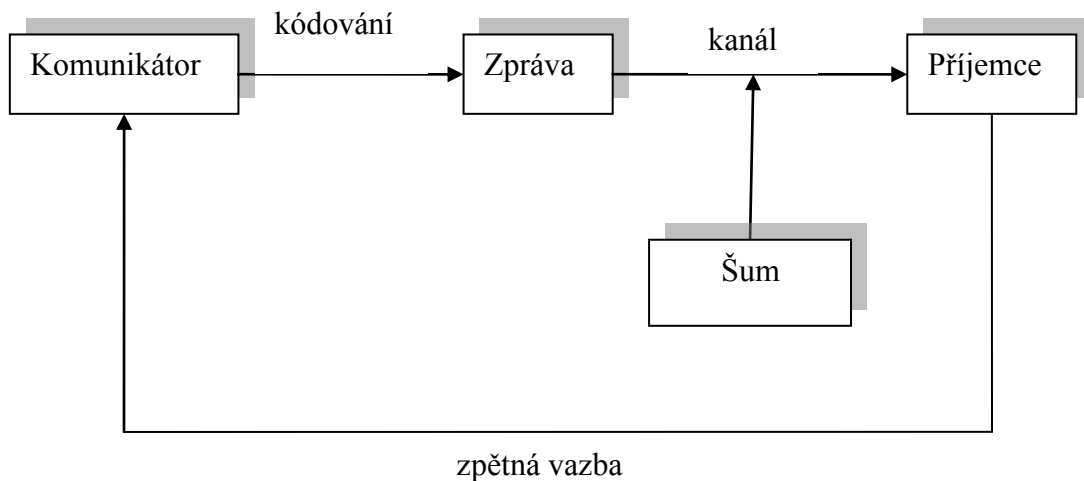
-kanál – místo komunikace

-příjemce – osoba, která zprávu přijme, správně dekoduje a dané zprávě porozumí

-zpětná vazba – vyjádření příjemce/zákazníka, které umožní oboustrannou nebo jednostrannou komunikaci

-šum – různé faktory, které mohou změnit podobu, obsah či pochopení zprávy.
(Foret, 2012).

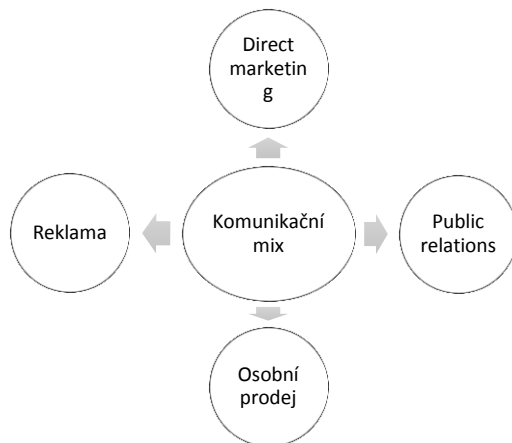
Schéma 2 Komunikační schéma



Zdroj: Zpracování vlastní, dle Foret 2012, str 13

Do komunikačního mixu jsou řazeny nástroje, které jsou potřebné ke komunikaci s vnějším okolím. Prioritou je najít vhodnou kombinaci těchto jednotlivých nástrojů a složek, které slouží k dostatečné informovanosti, přesvědčování a stimulování spotřebitele k pořízení daného produktu. Tak jako je potřeba správně zformulovat složky marketingového mixu, je potřeba takto pracovat a mixem komunikačním.

Schéma 3 Komunikačního mixu



Zdroj: Zpracování vlastní, dle Karlíček 2016, str 13

V marketingové komunikaci je také důležité zjistit, jak je náš produkt nebo propagovaná značka vnímaná cílovou skupinou, jak jsou vnímány značky a produkty konkurence, co vede zákazníka ke koupi daného produktu. Který kanál zákazníka nejvíce oslovil.

(Karlíček, 2016)

3.3 Reklama

Jedná se o jednu z nejpodstatnějších složek komunikačního mixu. Jedná se o nepřímý kontakt se zákazníkem zprostředkovaný různými médii. Reklama má několik cílů, kdy v první řadě jde o poskytnutí informací případnému zákazníkovi o našem produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a výhodách, a dále důvodu pro pořízení daného výrobku. Důležité je také držet povědomí a znalost o nabízeném produktu.

Mezi základní nástroje řadíme např., televizi, rozhlas, tištěnou reklamu, promo tiskoviny, plakáty, letáky, billboardy a další. (Boučková, 2003)

Dělení reklamy podle životního cyklu:

- **Informativní** – seznamuje jednotlivé zákazníky s výrobkem při příchodu na trh. Často se využívá při zavádění produktu na trh.
- **Přesvědčovací** – v této fázi má již výrobek určitou pozici na trhu a jde o upevnění postavení produktu a přesvědčení potenciálních zákazníků, aby si pořídili daný produkt
- **Přípomínací** – výrobek se již na trhu vykytuje, a tak je dostatečně známý v povědomí zákazníků. V této fázi jde již o připomínání výskytu výrobku na trhu. (Zamazalová, 2010)

3.4 Tisková reklama

- **Obchodní publikace** – v této kategorii jsou poměrně bohaté možnosti inzerce. Reklamu lze publikovat v různých odborných a firemních časopisech i pomocí odborných webových stránek. Tyto kanály se dělí na horizontální a vertikální. Horizontální se zaměřují na osoby, které lze dělit dle profese a postavení v organizaci. Do vertikálního pohledu se řadí tištěné zdroje, které se zabývají tematikou daného odvětví, tedy např. Svět motorů nebo Auto Hit.
- **Spotřebitelská média** – jedná se o další možnost, jak dostat daný výrobek do podvědomí zákazníků. Tímto způsobem jsme schopni zasáhnout větší skupinu lidí.

Je si ale potřeba uvědomit, že čtenář, popřípadě potenciální zákazník je velice diverzifikovaný. Ale většina periodik je tematicky zaměřena, což umožňuje eliminovat tyto rozdílnosti. Sem patří například Mladá fronta dnes, Reflex, Instinkt. Způsobů, jak prezentovat výrobek v tištěné reklamě je několik, mezi hlavní patří např.:

- **Reference druhé osoby** – tento způsob patří mezi jedny z neúčinnějších, jelikož se pracuje s různými formami citací a současně se zpětnou vazbou spokojeného zákazníka, který si daný produkt pořídil a je s ním spokojen.
- **Vyprávění třetí osoby** – daná osoba produkt představí, uvede, jak je s užitnými vlastnostmi produktu spokojená a pomocí účinné argumentace na základě vlastní spokojenosti nabádá ke koupi produktu.

Předvádění – jde o prezentaci produktu při využívání jeho vlastností a silných stránek. (Přikrylová, 2010)

3.5 Podpora prodeje

V současné době se jedná o jeden z nejdůležitějších prvků marketingové komunikace, kdy z pohledu celkových výdajů převyšuje vydané prostředky na reklamu. Reklama se snaží informovat a uvádí případný důvod k nákupu. Ale podpora prodeje dává jednoznačný a konkrétní důvod si danou věc pořídit. Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které přímo podporují nákupní chování spotřebitelů a vedou k nákupu daného produktu nebo služby. Hlavní součásti podpory prodeje jsou účast na veletrzích a výstavách, předvedení nabízeného produktu, různé ochutnávky, soutěže, kupóny, vzorky, prémie, zvýhodněné ceny, nákupní rabaty, ale také různé soutěže a pobídky pro prodejce.

V minulosti se tyto techniky podpory prodeje braly jako doplněk jiných komunikačních činností v marketingu. Dnes se mnohdy jedná o reakci na vzrůstající sílu maloobchodníků, řetězců a jiného spotřebního chování spotřebitelů a nakupujících. Veškeré techniky podpory prodeje mohou používat jak výrobci, tak jednotlivé části obchodního řetězce. Je důležité se zaměřit na jednotlivé segmenty, které mnohdy mívají specifické znaky.

Dle cílových skupin, na které jsou prodeje zaměřeny, lze formulovat jednotlivé druhy podpor:

- Spotřební podpora prodeje
- Obchodní podpora prodeje

- Podpora prodeje obchodního personálu (Přikrylová, 2010)

Je potřeba chápat rozdíl mezi podporou prodeje a spotřebitelskou propagací, kdy právě spotřebitelská propagace by se měla zabývat prodejem koncovému zákazníkovi. Hlavní rolí podpory prodeje je vytvořit silnější vazby v rámci marketingového řetězce. Pokud se na skladě maloobchodníka vyskytuje zboží, které je podporováno výrobcem, tak má spotřebitel možnost si takové zboží pořídit. Toto také platí pro distributory, velkoobchody, zprostředkovatele a obchodní zástupce. Pokud se tyto články rozhodnou podporovat daný produkt, jedná se o velkou pomoc, jak prosadit daný produkt u maloobchodníků. V dnešní době došlo k navýšení výdajů na pobídky v rámci podpory prodeje na 54% z celkových nákladů na marketing. Jiná byla situace v 80. letech, kdy se jednalo pouze o 38% z veškerých nákladů na marketing. (Clow, 2008)

Spotřební podpora prodeje

Množství nástrojů, které spadají do podpory prodeje, je velké množství a velmi často se tyto aktivity kombinují s reklamou. Touto kombinací je sledována snaha dosažení zvýšení objemu prodeje a tržního prodeje, ale také zvýšení zájmu o produkt, který se nachází na vrcholu svého životního cyklu. Dále je věnována pozornost vytvoření podnětu k vyzkoušení a prohlednutí si daného produktu, případně se jedná o reakci na aktivity konkurence. (Přikrylová, 2010)

3.5.1 Jednotlivé nástroje podpory prodeje

Podpora v místě prodeje (Point of sale) – jedná se o veškeré aktivity, které probíhají v místě finálního prodeje. V poslední době se této činnosti začíná říkat „instore marketing“. Jedná se o jeden z nejúčinnějších prostředků, které působí na kupujícího přímo na prodejní ploše, kdy se aktivně rozhoduje o nákupu jednotlivých produktů. Nejvýstižnějším příkladem je ukázka spotřebního zboží přímo na ploše obchodu. Tuto situaci dokládá rychloobrátkové zboží, které představuje nákupy, jež jsou z 30% plánovány předem a zbývající část je realizována při konkrétním nákupu. Tím rozumíme impulsivní chování spotřebitele, které se snaží vyvolat právě tyto akce, různé promoční akce a prezentace jednotlivých výrobků.

Vystavování a předvádění výrobku – v místě prodeje se může jednat o velice účinnou propagaci. Velmi často jsou tyto akce doplněné prezentací na obrazovkách, bezplatnými

vzorky výrobků, anebo u potravin jsou spojené s ochutnávkami daného produktu. Tato technika propagace je rozpracovaná v tzv. „merchandising“. Jedná se o prezentaci přímo v regálech maloobchodů. Cílem je vytvořit sluchové, vizuální a čichové podněty nakupujícího a stimulovat jeho rozhodování takovým způsobem, aby jeho jednání vedlo až k finálnímu nákupu. Do tohoto druhu podpory se také řadí různé osvětlení prodejny, grafika stránka a umístění produktů v akci.

POS/POP materiály – tyto materiály se umísťují na plochách maloobchodu, anebo v blízkém okolí. Cílem této propagace je zviditelnit značku či produkt a podnítit nákup, dále informovat nakupujícího. Prioritou je zvolit odlišný postup než používá konkurence. Jedná se různé plakáty, samolepky, ale také trojrozměrné makety výrobků, které představují širokou paletu nabízeného zboží. Vhodným příkladem jsou komunikační kanály v autosalonech, které jsou koncipované pro určitou skupinu zákazníků. Cílem je sdělit základní informace a zprostředkovat pozitivní zážitek.

Dárkové a upomínkové předměty – do této kategorie spadají předměty, jež nesou jméno, adresu, logo, slogan nebo symbol a které jsou určeny pro cílovou skupinu zákazníků. Cílem je připomínat v co nejdélším časovém horizontu dárce těchto předmětů. Tato metoda se dá dohledat již od středověku, kdy výrobce brnění daroval i stojan, který nesl znak nebo určité označení výrobce. Dnes se používají hlavně trička, čepice, různé klíčenky, kalendáře, propisky, diáře a mnohé další.

Výstavy a veletrhy – těmito akcemi se snaží výrobce ovlivnit jednotlivé účastníky v prodejním řetězci. Mezinárodní veletrhy a výstavy představují celonárodní shromáždění nabídky a poptávky po nejnovějších výrobcích. Významem těchto akcí je prezentace nejnovějších produktů. Velké množství těchto akcí je určeno pro odbornou veřejnost, ale přesto je laická veřejnost velice žádaným a důležitým návštěvníkem. Právě pro tyto neodborníky je připraveno velké množství reklamních letáků a katalogů. Tyto tiskoviny podporují pozitivní reakci a vytváření vztahu k dané společnosti nebo značce.

Hlavně prodejní výstavy jsou často využívány k zacílení na cílovou skupinu zákazníků. Zpravidla jsou dané výstavy a veletrhy zpočátku otevřeny pro odbornou veřejnost a až v dalších dnech konání těchto akcí se výstavy otevrou i pro cílové spotřebitele.

Nejvyužívanější techniky podpory prodeje jsou:

- **Vzorky** – jedná se o volné rozdávání výrobků nebo jejich zmenšené varianty, a to s cílem oslovit zákazníka a docílit finálního prodeje. Tyto materiály lze distribuovat mezi zákazníky roznáškou, poštou nebo jako součásti balení jiných výrobků případně jsou tyto předměty volně k dostání. Tento způsob je vhodný hlavně u nových nebo nezvyklých produktů. Občas mohou být vytvořeny vzorníky daných produktů, které jsou nabízeny za přijatelně nízké ceny.
- **Kupóny** – často nabízejí slevy při dalším nákupu. Na těchto akcích se ve velké míře finančně podílí i výrobce, aby podpořil nákup výrobků u maloobchodníka. Často se s tímto způsobem setkáme v časopisech, novinách nebo jsou součástí obalu.
- **Prémie** - zpravidla se spotřebitel s touto technikou setkává, když je produkt nabízen bezplatně, nebo je balení zvětšeno určitou procentuální část, která je nabízena zdarma, případně je poskytnuta sleva na další nákup. Jedná se o dobrý způsob, jak u nakupujícího prosadit novou značku nebo prodat výrobek jednoho výrobce, kdy se vyskytuje substitut pro daný výrobek. (Přikrylová, 2010)

3.5.2 Event marketing

Event marketing není žádnou novinkou, ale stále se jedná o oblast, ve které probíhá velký vývoj. Nové trendy v technologiích a marketingové komunikaci způsobují i velké změny v této oblasti. Využití propagačních akcí prohlubuje věrnost zákazníků, prodejců a zaměstnanců. Dále pomáhá se zaměřit na cílovou skupinu spotřebitelů a stimulovat ji.

Každá z těchto akcí se věnuje předvedení a vzbuzení zájmu o daný produkt, jenž je na daných akcích prezentován. Nejedná se tedy o náhodnou prezentaci značky nebo skupiny výrobků, které jsou propagovány.

Stanovené cíle v rámci pořádaných akcí:

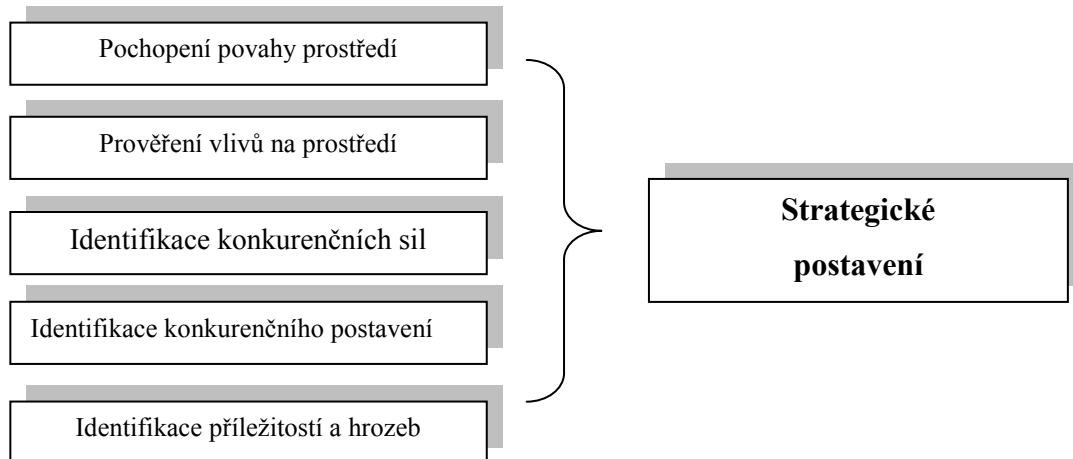
- Vytvoření lepší asociace se značkou
- Rozlišení záběru na trhu
- Podpora prodeje
- Působení celebrit na prodej
- Zvětšení povědomí při zavádění nového výrobku na trh
- Prodej výrobku

- Předvedení a seznámení s novým produktem
- Tvorba nových vztahů se zákazníky
- Získávání kontaktů
- Průzkum, atd. (Frey, 2011)

3.6 Analýza vnějšího prostředí

Správná analýza vnějšího okolí podniku se odvíjí od správného popisu dvou základních složek, a to konkurenčního okolí podniku a makrookolí. Následným rozbořením je možné formulovat strategické postavení společnosti.

Obrázek 1 Vazba analýz pro určení strategického podniku



Zdroj: Zpracování vlastní, dle Veber 2000, str. 445

3.6.1 Zmapování prostředí

Jedním z hlavních problémů strategického managementu je práce s určitou mírou nejistoty. Při formulování okolního prostředí podniku je potřeba se zamyslet nad tím, jak často se dané prostředí mění a proč. Obecně lze míru nejistoty či turbulence prostředí popsat pomocí míry komplexnosti a míry dynamiky podmínek existence prostředí. V závislosti na dynamice prostředí rozlišujeme prostředí statické, kde k odhadu budoucího vývoje lze využít jednoduché statické analýzy vycházející z historických údajů, a prostředí dynamické, zde již nemůžeme výrazně vycházet pouze z historických dat. Je možné použít mnoho nástrojů, jak provést odhady vývoje v dynamickém prostředí, začínáme jak postupy vycházejícími čistě z intuitivního myšlení, tak používáme i různé strukturované metody, např. tvorbu scénářů. (Veber,2000)

3.6.2 Faktory vnějšího prostředí

Mezi faktory, které mohou podnikání ovlivňovat, řadíme např. politiku národních vlád a nadnárodních institucí, oblast práva, demografické a sociálně kulturní faktory, situaci na finančních trzích, pokrok v technologiích, vývoj ekonomických ukazatelů. Dané relativní faktory nezůstávají neměnné v čase, proto musíme ve svých úvahách přihlídnout k jejich případným změnám. Jedním z mnoha způsobů, jak zmapovat vlivy externího prostředí podniku je využití tzv. PEST analýzy.

Obrázek 2 Faktory tvořící PEST analýzu

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none">-trendy vývoje HDP-ekonomické cykly-úrokové sazby-míra inflace-míra nezaměstnanostidisponibilita a cena energií	<ul style="list-style-type: none">-antimonopolní opatření-zákony na ochranu životního prostředí-politické zdanění-sociální politika-stabilita vlády
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none">-demografický vývoj-rozdělování důchodů-mobilita obyvatelstva-vývoj životní úrovně a životního stylu-míra vzdělanosti obyvatelstva	<ul style="list-style-type: none">-vládní výdaje na výzkum a vývoj-trendy ve vývoji a výzkumu-rychlost technologických změn-míra zastarávání technologií-vládní přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: Zpracování vlastní, dle Veber 2000, str. 433

Vedle již klasických faktorů, jako jsou makroekonomické vývojové tendence, vliv legislativy, technické a technologické inovace, sociálně kulturní činitelé, je v posledním období třeba přihlížet i k důsledkům souvisejícím s prohlubováním fenoménu globalizace.

Informací získaných během identifikace a rozboru klíčových a určujících faktorů může být využito při tvorbě specifických scénářů vývoje externího okolí organizace. Tuto

metodu je vhodné používat především v okamžiku, kdy je třeba vytvářet dlouhodobé strategie významně ovlivnitelné pouze omezeným počtem faktorů, jejichž vliv na danou strategii nelze předem jednoduše odhadnout.

Metoda tvorby scénáře umožňuje vytvářet hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a postavení podniku v tomto prostředí na základě seskupování klíčových a řídicích vlivů, jež byly identifikovány v předchozích stádiích analýzy. Výsledkem je omezený počet logicky konzistentních, ale přitom rozdílných scénářů, jež mohou být vzájemně porovnány. Jestliže byly pro tvorbu scénářů použity faktory reprezentující jak vysokou míru nejistoty, tak i velký vliv na konečný stav, výsledné scénáře pak vyjadřují výhledově možné varianty vhodné pro začlenění do procesu tvorby strategie organizace.

Použití popsané metody má pro tvorbu strategie organizace dva hlavní přínosy. Jednak v dalších fázích tvorby strategie umožňují testování citlivosti jednotlivých variant na změnu výchozích předpokladů, jednak také umožňují zpochybnit některé vžité předsudky. (Veber 2000).

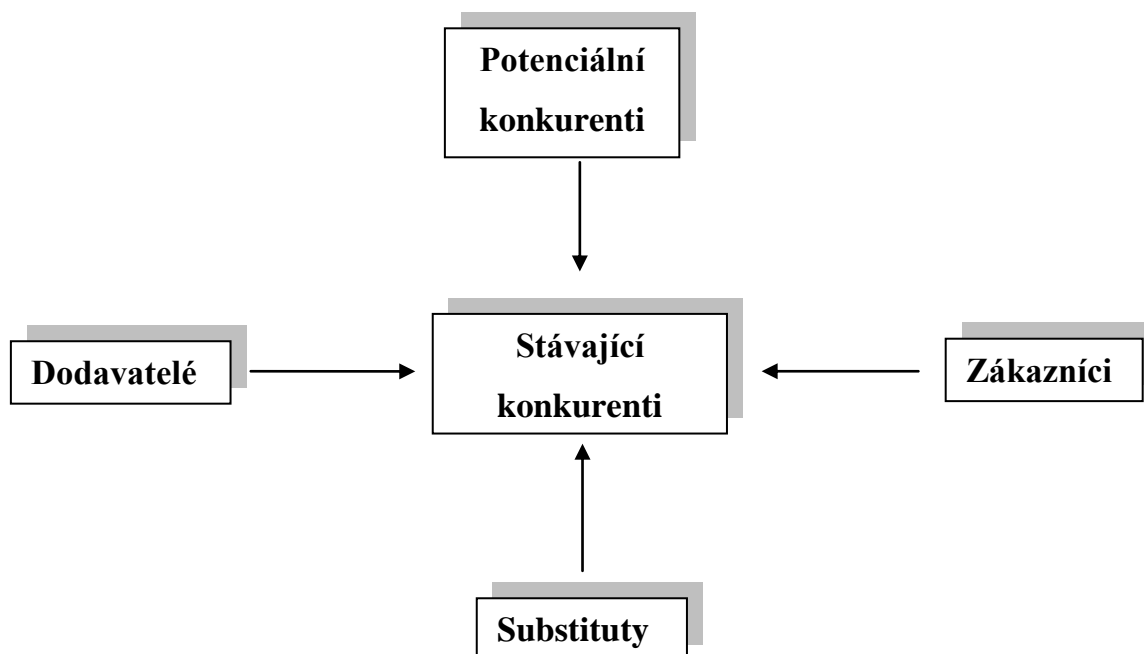
3.6.3 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model 5 sil)

Analýza z tohoto pohledu se zabývá hlavně konkurenčním prostředím, kdy tyto poznatky pomáhají společnosti zmapovat si konkurenční prostředí, které organizaci obklopuje ze všech stran. Je důležité znát dění uvnitř podniku, což je důležitou součástí strategické úvahy. Právě tyto poznatky jsou důležité ke zjištění a hlavně vytvoření konkurenční výhody. Což se dá brát jako vyšší schopnost přežití v daném konkurenčním prostředí.

Michael Porter interpretoval v sedmdesátých letech minulého století tzv. model 5-ti sil, kde zmapoval vnější vlivy, které působí na společnost. Právě v tomto modelu formuloval zmíněných pět sil, které působí na podnik (viz. schéma). Tyto síly nám lépe pomůžou pochopit podstatu konkurence v jednotlivém odvětví. Tak je možné si vytvořit informační základ pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody. Odvětví je možno chápat jako jednotlivou oblast nebo trh, na kterém společnost působí.

Tato analýza původně vznikla jako protiklad ke SWOT analýze, kdy obě tyto analýzy jsou založené na faktech, které se v průběhu působení na cílovém trhu stále mění, a proto je potřeba Porterovu analýzu opakovat v čase. (Veber, 2000)

Obrázek 3 Schéma Porterova modelu 5-ti sil



Zdroj: Zpracování vlastní, dle Porter 1994, str. 42

Stávající konkurenti

Stávající konkurenti jsou středem a také první silou v modelu. Tato kategorie nám pomáhá stanovit současné konkurenty a uvědomit si, zda jsme schopni se jim vyrovnat. Zároveň nám pomáhá posoudit jejich případnou konkurenční výhodu, proti které my nejsme schopni se naplno prosadit. Sledujeme také tlak na stávajícím trhu, kolik budeme muset vynaložit prostředků, abychom se dozvěděli o novém výrobku či o nově vstupujícím podniku. V tomto bodě bychom se měli rozhodnout, zda začít podnikat či přijít s novým produktem. (Porter, 1994)

Potenciální konkurenti

Tento bod je potřeba nejvíce sledovat u podniků, které působí v progresivně se rozvíjejících oborech. Zde není natolik známo, jak rychle roste trh či jaký je přesný objem odvětví. Objevují se zde novinky na trhu, u kterých není taková potřeba je definovat, zda o daný produkt bude zájem či nikoliv.

V případě velkých bariér vstupu do odvětví se působící podnik nemusí tolik obávat nových konkurentů. Vše se odvíjí od konkurence, která se v daném odvětví vyskytuje.

Mezi hlavní překážky vstupu na nový trh patří:

- Vládní politika
- Vysoké náklady pro nové firmy (stávající firmy mají své know how)

- Ovládání distribučních kanálů současnými podniky
- Existence kapitálové náročnosti vstupu do odvětví (Porter, 1994)

Dodavatelé

Dle Porterovy analýzy mohou dodavatelé nastolit převahu za těchto podmínek:

- Pokud produkt, který se nakupuje od dodavatele, má vysokou důležitost ke vstupu na trh
- Dodavatelé nenabízejí substituční produkty
- Dodávky mohou uspokojit pouze malé množství firem a jsou koncentrovanější než odvětví, na které se chce nový podnik zaměřit (Porter, 1994)

Substituty

O substituující produkt se jedná ve chvíli, kdy na trhu jsou jiné výrobky či produkty, které mají stejné nebo velmi blízké užitné vlastnosti. Jedná se o výrobky, mezi kterými se zákazníci rozhodují. Právě tyto produkty se mohou navzájem nahrazovat. Dle Portera je možné, že na daném trhu se substituty nemusí vůbec vyskytovat. (Porter, 1994)

Zákazníci

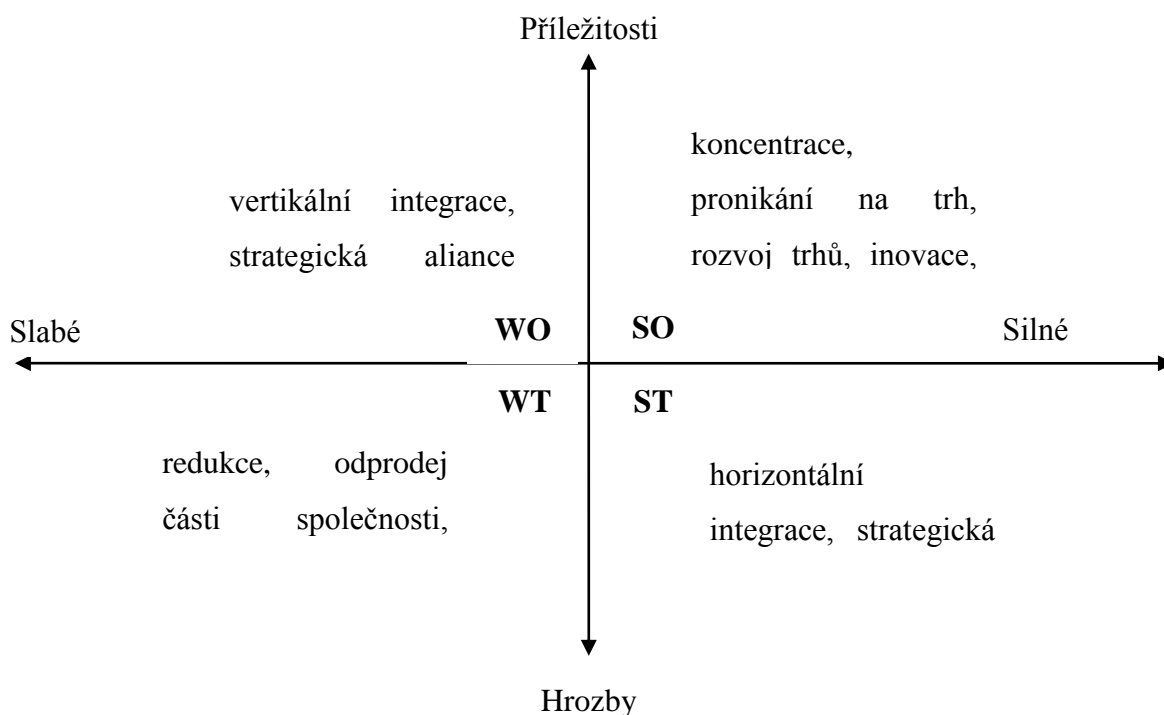
Dle autora jsou odběratelé silní ve chvíli, kdy platí následující:

- Produkty, které se vyskytují na daném trhu, neohrožují daný podnik z pohledu kvality nebo služeb odběratele
- Existuje dobrá informovanost odběratele
- Jedná se o standardní produkty
- Je hrozba zpětné integrace odběratelů (Porter, 1994)

3.7 SWOT analýza

Jedna z možností, jak tvořit v podniku strategii, je použití SWOT analýzy. Což se v podstatě jedná o vytváření plánu do budoucna, jak se podnik bude řídit a jaký plán zvolí do dalších let fungování na daném trhu. Pomocí těchto plánů bude podnik schopen si udržet nebo zlepšit si své konkurenční postavení. Hlavní je správně využít silných stránek společnosti, díky kterým bude možné naplnit budoucí plány a využít následných příležitostí. Taková strategie dovoluje neutralizovat hrozby, které jsou očekávané z vnějšího prostředí, a pomůže tak odstranit slabé stránky společnosti. (Veber, 2000)

Obrázek 4 Schéma SWOT analýzy pro tvorbu strategie



Zdroj: Zpracování vlastní, dle Veber 2000, str.430

SWOT analýza je postavena na kombinaci silných stránek (strengths), slabých stránek (weakness), příležitostí (opportunities) a hrozeb vnějšího okolí (threats). Nedá se říct, že každá z těchto stran analýzy by měla přesnou definici, co obsahuje, záleží na každém podniku, který si toto přizpůsobuje dle svého předmětu činnosti a podle odvětví, v němž právě působí.

Hrozby a příležitosti

Při tvorbě hrozeb současných i budoucích je potřeba sledovat jak hrozby, které mohou přijít z makrookolí, tak i ty z mikrookolí. V současné se rozvíjející globalizaci prostředí je potřeba se dívat i na hrozby, které dříve nepřicházely v úvahu. Uvádím ukázky typických hrozeb:

- vysoká rozdílnost odvětví
- statní regulace
- know-how, které je využíváno v daném odvětví
- velká konkurence v daném odvětví nebo velké množství navzájem si konkurujících firem

- pomalý vývoj odvětví
- výskyt substitutů
- hrozba příchodu nového výrobce do odvětví

Příležitost je chápána jako možnost, jak se může podnik vyvarovat hrozbám nebo je neutralizovat, dále jako vlastní vývoj podniku pomocí daných příležitostí, které vyplývají z okolí. V dalším pohledu bude záležet na tom, v jaké fázi se vyskytuje dané odvětví, ve kterém působí podnik. Nebo zda se jedná o mezinárodní nebo globální trh. (Veber, 2000)

Silné a slabé stránky

Okolí podniku je velmi podstatným bodem, který je důležitý pro tvorbu vhodné strategie podniku, ale nelze ho použít jako jediný faktor. Musí se, proto také zohlednit na slabé a silné stránky organizace a vnitřní zdroje. Uvádím příklad slabých a silných stránek:

- Finanční situace podniku
- Výzkum a vývoj
- Výrobní politika
- Úroveň managementu
- Napojení na infrastrukturu
- Image firmy a výrobku

Kombinací všech těchto stránek mohou pak následně vznikat různé varianty strategického chování. Každou z těchto variant je třeba vzít v úvahu, jelikož se jedná o budoucí vývoj. Proto silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti je třeba brát dynamicky a je třeba promýšlet veškeré alternativy budoucího vývoje, možnou stagnaci, nebo dokonce zhoršení veškerého předpokládaného vývoje. Bez ohledu na organizační chování, na kterém stojí právě SWOT analýza, pak lze určit tzv.

- Ideální podnikatelskou jednotku, pro kterou jsou typické velké příležitosti a malé množství hrozeb
- Spekulativní podnik, pro který je typické mít velké příležitosti, ale také následně velké ohrožení

- Vyvráslou podnikatelskou jednotku s malým množstvím příležitostí, ale také malým ohrožením.
- Znepokojující podnik s malými příležitostmi a velkým ohrožením (Veber, 2000)

3.7.1 Identifikace konkurenčního postavení

Za jednu ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci je v současné době považován benchmarking. Průběžná realizace této metody by měla poskytnout řadu cenných informací o konkurenci – o strategických záměrech konkurence, o jejich ekonomických výsledcích v uplynulých obdobích, o analýzách a komparacích konkurenčních výrobků a služeb atd. Na základě těchto podkladů si lze vytvořit celkový obraz o možných hrozbách či příležitostech vyplývajících z jednotlivých činností konkurence.

Výsledky získané z takto provedených analýz nám mohou poskytnout velmi užitečné informace o tom, kteří z popsanych konkurentů jsou pro náš rozvoj nejnebezpečnějších, jaké jsou projevy konkurence v rámci takových skupin, jak se tyto skupiny vzájemně liší, a z toho vyplývajících informace o možnostech přechodu mezi jednotlivými skupinami. Popis strategických skupin lze zároveň použít při identifikaci strategických příležitostí.

Tržní segmentace. Jinou metodou pomáhající odlišit skupinu aktuálních konkurentů organizace od skupiny potenciálních konkurentů je analýza tržních segmentů. Segmentace trhu znamená rozčlenění trhu do jednotlivých specifických skupin podle typu zákazníka či uživatele, rozdělení zákazníků či uživatelů podle určitých, pro ně typických charakteristik.

Použitá segmentační kritéria musí odpovídat konkrétně řešenému příkladu a obecně se mohou lišit, především pak v závislosti na trhu, na němž se organizace pohybuje. Zároveň je velmi důležité odhadnout přitažlivost jednotlivých tržních segmentů pro organizaci. Dalším důležitým bodem analýzy tržních segmentů je určení relativního tržního podílu organizace v jednotlivých segmentech, při čemž lze využít metod *analýzy portfolia* – např. *BCG analýzu*.

Organizace obvykle budují svou konkurenční výhodu na základě znalostí svých jedinečných schopností a možností, a proto bude při prováděné segmentaci mimořádně důležité nalézt takové tržní segmenty, jejichž požadavky budou právě takovými možnostmi či schopnostmi uspokojovány. Je tedy možné, že zaměřením na specifický segment či segmenty organizace multiplikuje efekt daný její konkurenční výhodou. Požadavky a

očekávání zákazníků. Tvorba úspěšné konkurenční strategie se nemůže obejít bez znalosti zákazníků. Analýzy v tomto směru by měly dát odpověď na následující otázky:

-co a proč přivádí zákazníky k nám, a ne ke konkurenci;

-co děláme pro získání potenciálních zákazníků a co dělá konkurence;

-jaké změny lze u zákazníků v blízké době předpokládat a jak na ně můžeme reagovat

(Veber, 2000)

3.7.2 Identifikace příležitostí a hrozeb

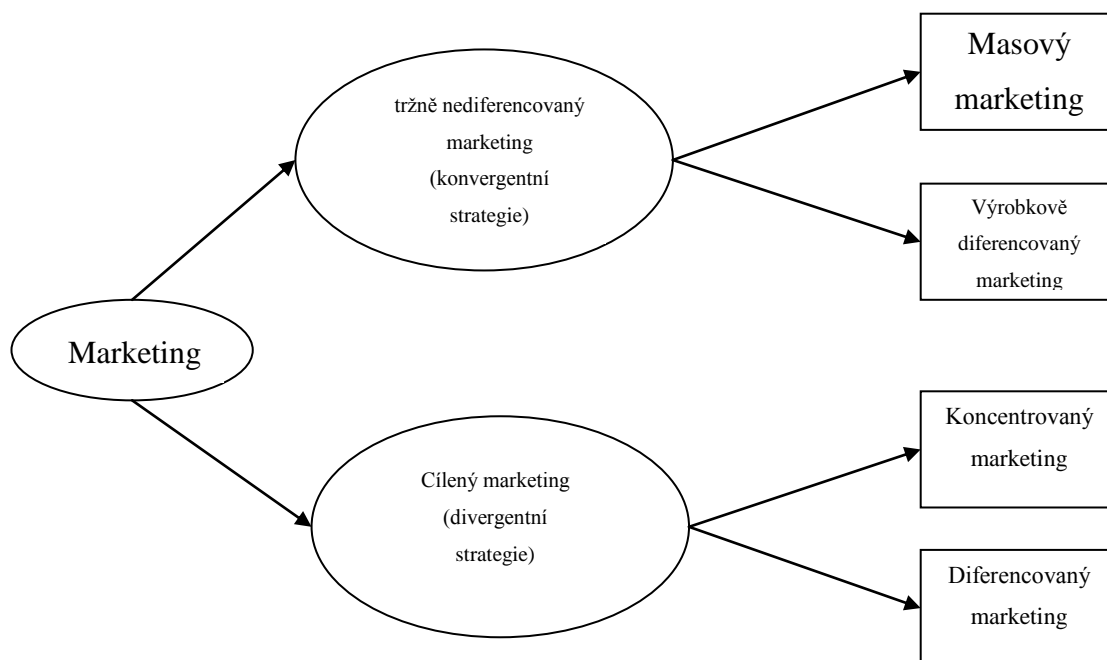
Schopnost organizace vycítit změny v prostředí přímo souvisí s úspěšností procesu tvorby a realizace strategických záměrů organizace. Být schopen rozeznat včas a dostatečně kvalifikované potenciální změny v okolním prostředí je základním předpokladem možných změn ve způsobu provádění přijatých strategických záměrů a zároveň důležitým zdrojem potenciálních konkurenčních výhod. Právě jen takové změny v prostředí, které významnou měrou ovlivní rozložení konkurenčních sil na trhu, lze považovat za klíčové. Pro jejich snadnější odhalení a popis případné změny jsou zpravidla budovány specifické informační systémy umožňující okamžitě odhalovat odchylky od předpokládaného vývoje a podle konkrétní situace se změněným podmínkám přizpůsobovat. (Zamazalová, 2010)

3.8 Segmentace trhu

Je třeba rozlišovat při přístupu na trh rozdílné potřeby a požadavky zákazníků na daný výrobek. Někteří spotřebitelé jsou náročnější a některým uživatelům stačí pouze základní užitek nabízeného výrobku. Je potřeba si zákazníky rozřadit do různých skupin neboli segmentů.

Proto si každý subjekt působící na daném trhu musí určit, zda se bude orientovat jen na určitou skupinu zákazníků, anebo zda bude svůj produkt tržně nediferencovat. Jestliže se na daném trhu neobjevuje žádná různorodost, je dobré použít tržně nediferencovaný přístup k danému trhu. V tuto chvíli je možné použít tzv. masový marketing, pomocí kterého nabízíme na celém trhu jeden a ten samý produkt a používáme jeden marketingový mix. Nebo může být využíván výrobově diferencovaného marketingu, kdy je nabízeno několik variant produktu na jednom trhu. Pokud jeden ze způsobů osloví skupinu zákazníků/daný segment, tak v budoucnu bude použit tak bude tento způsob v budoucnu použit.

Obrázek 5 Přístup při tržní rozdílnosti



Zdroj: Zpracování vlastní, dle Veber 2000, str. 647

Stane se tak proto součástí cíleného marketingu. V současné době je cílený marketing nebo také koncentrovaný marketing natolik rozšířený, že je použit k základu segmentace trhu, kdy je potřeba chápat rozdílné potřeby a diference mezi spotřebiteli.

Cílený marketing má tři navazující etapy, a to:

- Segmentace trhu – hlavním úkolem je poznat jednotlivé segmenty, které se objevují na daném trhu.
- Tržní zacílení – po zjištění jednotlivých segmentů je potřeba se rozhodnout, na který se organizace bude orientovat se svojí nabídkou
- Tržní umístění – v tomto bodě jsou již zvoleny cílové segmenty a je potřeba přijít s nejvhodnějším přístupem, jak tyto cílové skupiny oslovit a jakou pozici produkt zaujme u zákazníků. (Zamazalová, 2010)

3.8.1 Segmentace spotřebních trhů

Pro správnou segmentaci trhu je třeba vyzkoušet několik přístupů, ať již jsou jednotlivé proměnné spojené do skupin, anebo stojí samostatně

- Geografická segmentace – jedná se o rozdělení trhu dle jednotlivých zeměpisných kritérií, jako jsou národy, státy, města či čtvrti. Například pro kupující vozidel je potřeba se sebevyjádřit, což je jediná podobnost. Západní skupiny očekávají kvalitu

a praktičnost, obyvatelé jihu zase vysokou hodnotu za vydané finanční prostředky, severozápadní skupiny zase vnímají své automobily velice osobně.

- Demografická segmentace – jedná se o rozdělení dle věku, pohlaví, velikosti rodiny, příjmu, povolání, vzdělání
- Psychografická segmentace – jedná se o rozdělení kupujících do společenských tříd, podle životního stylu
- Behaviorální segmentace – v této skupině se zákazníci dělí podle znalostí, postojů, použití produktu a zpětné vazby na výrobek. (Kotler, 2007)

3.8.2 Segmentace B2B trhu

Je potřeba se také zaměřit na trh organizací, a ne se soustředit jen na jednotlivé zákazníky z řad obyvatelstva. Firmy jsou zde segmentovány dle geografického hlediska, podle očekávaného užitku daného produktu, uživatelského statutu, frekvence užívání, věrností k dané značce. Je třeba se také orientovat na velikost podniků. Jde také o optimální stanovení kombinace ceny a servisu výrobků. (Kotler, 2007)

3.9 Vnímání značky

Značka s názvem je první ukazatel, který si spotřebitel vybaví, nejedná se ale pouze o symbol a jméno. Je to způsob, jakým spotřebitel vnímá produkty, jejich vlastnosti i své pocity k nim. Dá se říci, že je to vše, co daná věc pro spotřebitele znamená. Právě hodnota silné značky spočívá ve schopnosti si získat spotřebitele a jeho loajalitu.

Každá značka je vnímána jinak, a to podle její hodnoty a aktuálního postavení na trhu. Některé jsou pro kupujícího neznámé, některé známé. Důležité je, aby každá značka získala preference u kupujícího, tím jí dává přednost před ostatními. Dále jsou značky, které si získaly loajalitu spotřebitele. Hodnota značky ukazuje skutečnost, která se projevuje znalostí značky při reakci zákazníka na daný produkt či službu. Právě značky, které dosáhly vyšší loajality a jejichž název je v povědomí zákazníků, vyvolávají silné asociace. Proto jsou produkty těchto značek vnímány jako kvalitnější než u konkurence. Jako měřítko se dá použít míra, kdy jsou zákazníci ochotni zaplatit větší obnos peněz za jimi vnímanou, lepší značku. Dle určitých studií bylo prokázáno, že zákazníci jsou v 72% ochotni si připlatit až 20% ceny, dle jiné studie až o 50% ceny produktu.

(Vysekalová, 2009)

3.10 Positioning značky

Vlastnosti

– při pohledu na většinu značek si spotřebitel představí vlastnosti, které jsou pevně spjaty s daným názvem nebo symbolem značky. V případě sledovaného Volkswagenu v prvopočátcích šlo o lidový vůz, který vznikl před 2. světovou válkou.

V současné době se jedná o globální značku, kterou spotřebitelé vnímají jako kvalitní, reprezentativní s důrazem na spolehlivost. Veškeré tyto vlastnosti se více či méně prolínají do celého portfolia značky

Přínosy

Zákazník si nepořizuje vlastnosti, ale benefity, které mu nová věc přinese. Proto je hlavní převést tyto vlastnosti na funkční přínos: „Nemuset si kupovat pár let nový vůz“. „Drahý“ lze vyjádřit, emocionálním přínosem, který vzbudí obdiv a respekt okolí. Vlastnost „solidní“ lze interpretovat jako funkční a emoční přínos, jako třeba bezpečnost při střetu s jinou překážkou nebo vozidlem.

Hodnoty

Značka také často vypovídá o hodnotách kupujícího. Lidé, kteří si kupují prémiové značky, často očekávají vysoký výkon, bezpečí a prestiž dané značky. Jiní očekávají dopravní prostředek nebo nástroj k podnikání či provozování živnosti. Proto je třeba identifikovat přesnou skupinu zákazníků, jejichž preference odpovídají nabízenému balíčku hodnot

Kultura

Daná značka také reflektuje kulturně historický vývoj země.

Osobnosti

Značka má také určitou osobnost. Občas si i odborná veřejnost si klade otázku, o koho by se jednalo, kdyby byla značka člověkem? Pokud si představíme vůz z kategorie lehkých užitkových vozidel značky VW, tak při prvním pohledu si většinou představíme, úspěšného živnostníka středního věku. Proto by značka mohla přitáhnout i ostatní, kteří by si pořídili také takový vůz. (Kotler, 2007).

3.11 Marketingový průzkum

Dle definice rozumíme marketingovým výzkumem systematický proces a objektivní hledání a dále analýzu informací, relevantní k identifikaci a řešení jakéhokoli problému na poli marketingu. (Smith, 2005)

Marketingový výzkum je třeba dělit na primární a sekundární výzkum. V rámci primárního se snažíme zjistit hodnoty sledovaných jednotek a jejich vlastnosti. Informace se sbírají převážně v terénu, kdy tvůrci provádí výzkum sami nebo si k tomu najímají jiné pomocné síly. V rámci sekundárního výzkumu se jedná většinou o výzkum dodatečný, kdy se často shromažďují informace, které již byly dříve zjištěny v předchozích prvotních výzkumech pro jiné subjekty. Sekundární výzkumy se také rozlišují na:

Agregované – jedná se o již zpracovaný průzkum, který je rozpočítán na statistický soubor a je vyjádřen v procentech, průměrech nebo rozptylem

Neagregované – kdy se jedná o hodnoty zjištěné za jednotlivou jednotku samostatně. (Foret, 2012)

Dále je třeba vymežit význam pojmů „průzkum“. Jedná se o aktivitu, která je prováděna jednou a není již opakována. Průzkum se velmi často zaměřuje jen na určitý trh a hledá nejlepší cesty, jak proniknout a udržet se na daném trhu. (Kozel, 2011)

3.11.1 Informační zdroje

Na začátku celého výzkumu vždy stojí data, která se po zpracování mění na informace, jež mají větší vypovídající hodnotu o daném subjektu. Dají se také interpretovat jako uspořádaná data, která jsou zpracována do tabulek a různých grafů. Následně informace přetváříme na znalosti, pomocí kterých provádíme rozhodnutí. (Kozel, 2011)

O primárních datech se jedná ve chvíli, kdy nejsou k dostání sekundární data, to znamená, že doposud nebyla daná problematika zjišťována. Primární informace vycházejí právě z primárních dat, která musejí být nejdříve zjištěna pro daný účel. Zmíněná data nebyla dříve zjištěna ani žádným způsobem prezentována, proto musí být získána na základě objednávky daného zadavatele. Jejich výhodou je aktuálnost a konkrétnost, ale také se jedná o velice nákladný a pomalý způsob než při využití sekundárních dat.

Sekundární data představují taková data, která již byla nějakou organizací publikována. Proto na začátku každého výzkumu je nutné zjištěná data dohledat. Zdroje

těchto dat bývají velmi často veřejně přístupné nebo můžeme vycházet z firemních dat a informací. Ty je třeba dělit na externí (jedná se např. o finanční plány, výkazy zisku a ztrát, databáze distributorů, korespondence se zákazníky, atd.) a interní (např. podklady vládních orgánů, zprávy statistických úřadů, informace ze sdělovacích prostředků a inzerce, aj.).

Informace můžeme dále dělit na:

- Kvalitativní - mají číselnou podobu a jsou měřitelné
- kvantitativní – slovní nebo popisné
- Harddata – pomocí těchto informací je zachycen výsledek dané činnosti např. počet zaměstnanců, věk atd.
- Softdata – data která mají subjektivní povahu (např. spokojenost zákazníků)
(Kozel, 2011)

3.11.2 Plánování marketingového výzkumu

Následným krokem po nadefinování cílů daného výzkumu je třeba si zformulovat požadovaný postup.

- Interpretování zkoumaného problému, formulace základních hypotéz řešení a cílů
- Předběžné očekávání od prováděného výzkumu
- Vymezení základního souboru a úpravy zkoumaného/výběrového souboru. Je třeba také zadat, časové vymezení daného průzkumu, místo a rozsah výběrového rozsahu
- Stanovení metod, kterými bude průzkum realizován
- Předvýzkum – ověření předchozích bodů a jejich správné formulace, ověření daného postupu v terénu sběrem dat
- Vlastní výzkum – sběr dat v terénu
- Statistické zpracování zjištěných dat a informací
- Prezentace zjištěných výsledků a praktických doporučení
- Rozpočet nákladů na výzkum (Kozel, 2011)

3.11.3 Druhy výzkumů

Nejdůležitější je rozlišit kvalitativní a kvantitativní výzkum na trhu, rozdíl těchto dvou druhů je v základní otázce, u kvalitativního výzkumu se nejčastěji ptáme „kolik“ a u kvantitativních výzkumů „proč“.

Kvalitativní výzkumy zkoumají četnost výskytu daných sledovaných úkazů, které proběhly nebo právě probíhají. Budoucnost se takto spíše nezkoumá. Účelem je získat měřitelná data, která je možné zpracovat do grafů nebo tabulek.

U kvantitativních výzkumů se ptáme, proč dané věci proběhly nebo proběhnou. Účelem je zjistit postoje, motivy, které vedou k určitému chování jedinců, proto se nejčastěji využívají skupinové rozhovory. (Kozel, 2011)

Sbírání primárních dat

Nejběžnější metodou sběru primárních dat je dotazování, které je založeno buď na ústním dotazování daného respondenta, nebo sběru dat formou dotazníku dle předem předpřipraveného formuláře s otázkami, které velice usnadní následné zpracování odpovědí. (Kozel, 2011)

Osobní dotazování

Tento způsob je nejtradičnějším způsobem, jak oslovit respondenty a získat od nich odpovědi. Výhoda tohoto způsobu spočívá v tom, že má dotazující má přímý kontakt s dotazovaným a může pozorovat i jeho chování a jiné neverbální znaky. Veškeré tyto znaky zprostředkovávají přímou zpětnou vazbu. Ač jde o nejlépe vypovídající metodu dotazování s největší návratností odpovědí, tak se jedná o velice pomalý a zdlouhavý způsob sbírání dat. Také je zapotřebí vynaložit větších finančních prostředků. I následné zpracování odpovědí vyžaduje větší časovou náročnost. (Kozel, 2011)

Online dotazování

V rámci online dotazování se zjišťují odpovědi od respondentů pomocí e-mailů, které obsahují dotazník, ale většinou spíš pomocí webových formulářů na webových stránkách. Velkou výhodou je nižší finanční a časová náročnost než u osobního dotazování. Další výhodou je, že se veškerá data a odpovědi vyskytují v elektronické podobě. Díky této metodě je zaručená i určitá nestrannost dotazujícího. Další výhodou je, že si dané webové stránky prohlíží skupina zákazníků, která má potenciální zájem o daný výrobek, tím můžeme dosáhnout i vyšší vypovídající schopnosti šetření.

Písemné dotazování

Písemné dotazování, které se často rozesílalo poštou, se v dnešní době již téměř nepoužívá. Dotazník je přidán k danému výrobku nebo je předán na konferenci. Výhodou jsou

přijatelné finanční náklady, cílené oslovení daných respondentů. Výraznou nevýhodou tohoto způsobu je nízká návratnost dotazníků, což může způsobit problém s reprezentativností daného výzkumu. (Kozel, 2011)

Pozorování

Jedná se o nepřímý nástroj sbírání dat o respondentech, jelikož se nenavazuje žádný fyzický kontakt s dotazovanými osobami a tyto osoby nemusejí v průběhu výzkumu nijak spolupracovat, což je jedna z výhod. Hlavním smyslem je, aby pozorovatel zůstal skryt a tato akce probíhala cíleně při probíhající činnosti. (Foret, 2012)

Experiment

Při této metodě se provádí testování, kdy se pozoruje a následně vyhodnocuje chování jednotlivých respondentů na danou uměle vytvořenou podmínku, podmínky jsou předem formulovány. Při této metodě se klade důraz na prostředí, ve kterém se daný experiment provádí, a proto se do něj cíleně zasahuje, aby se dosáhlo stejných podmínek pro všechny pokusné respondenty. (Foret, 2012)

Vyhodnocení výzkumu

Stádia marketingového výzkumu se v průběhu času mění dle modelu firmy a požadavků manažerů na jednotlivé výstupy výzkumu. V rámci marketingového výzkumu je třeba v prvopočátku porozumět trhu, zákazníkům a značce. V současné době je porozumění malé, ale je třeba vyselektovat konkrétní doporučení. (Foret, 2012)

Vyčíslení poptávky

Velmi důležitým úkolem je umět na základě výstupu z dotazníkového šetření kvantifikovat poptávku, její současnou výši a předpoklad budoucího vývoje. Pokud chceme správně stanovit poptávku, je potřeba si stanovit několik základních otázek, a to:

- Jak je velká současná poptávka po daném výrobku/službě?
- V jakém místě vzniká, kým je poptávka tvořena?
- Je poptávka uspokojena, je nutné stanovit velikost trhu?
- Existuje skrytá poptávka, jak je případně velká, jaké jsou překážky ve využití této poptávky? (Foret 2012)

Rozhodující charakteristikou pro vyčíslení poptávky je velikost daného trhu nebo segmentu.

Dále je třeba znát tržní potenciál, tedy schopnost pohltnout za určitou dobu nový výrobek nebo službu. Ke stanovení této veličiny je třeba znát statistické veličiny, jako např. počet zákazníků, průměrnou spotřebu produktu. (Foret, 2012)

Porozumění zákazníkovi

Poptávka je vždy vytvořena skutečnými zákazníky. Je třeba přesně stanovit, kritéria vymezení pojmu zákazník vůbec, jeho chování, důvody jeho chování a jeho očekávání v budoucnu. (Foret, 2012)

4 Praktická část

4.1.1 Společnost Volkswagen, AG

Počátky automobilky Volkswagen se začaly psát v roce 1934, kdy Ferdinand Porsche byl pověřen sestrojením lidového vozidla, kdy cena tohoto vozu byla stanovena Adolfem Hitlerem na 990 tehdejších říšských marek.

Dne 28. května roku 1937 byla založena společnost „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH“ následně v roce 1938 přejmenována na „Volkswagenwerk GmbH“, právě vývoj VW Brouk se začala psát úspěšná historie koncernu Volkswagen.

V současné době má automobilka hlavní sídlo v německém Wolsburgu. Tato automobilka má mnoho továren po celém světě. Do celého koncernu VW v dnešní době patří výrobci osobních automobilů Audi, Seat, Škoda, Bentley, dále pak výrobci sportovních vozů značek Porsche, Lamborghini, Bugatti, výrobce nákladních vozů Scania a MAN a výrobce motocyklů značka Ducati.

Základ užitkovým vozům této značky byl položen v padesátých letech minulého století, kdy započala výroba první generace VW Transporter. V současné době divize VW užitkové vozy má poměrně bohatou modelovou třídu, a to:

- Transporter
 - Carrassela
 - Multivan
- Crafter

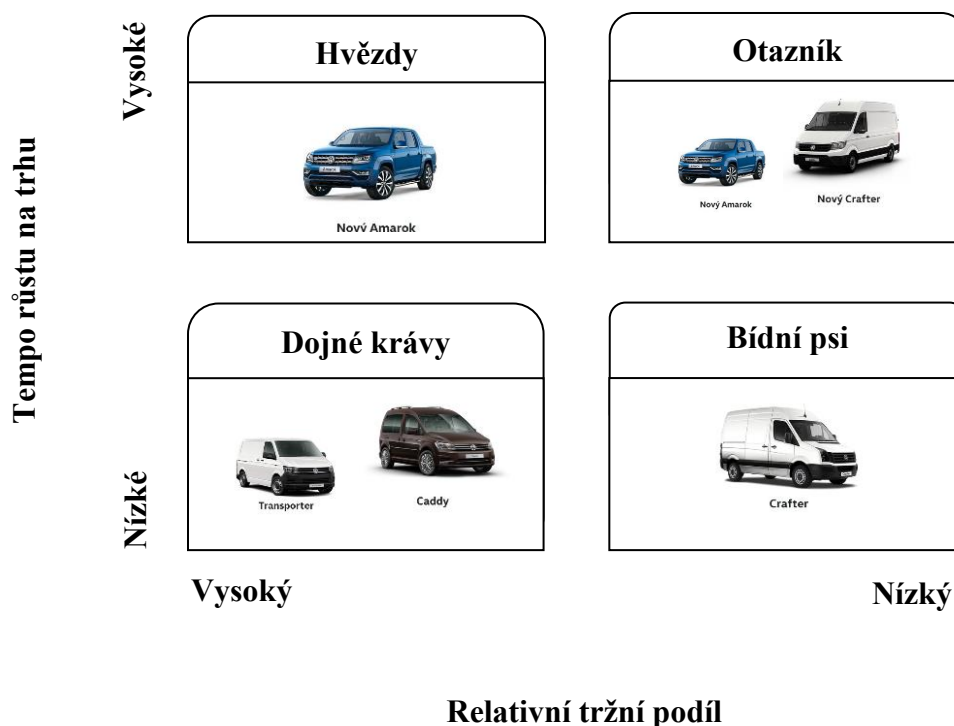
- Caddy
- Amarok (www.vw-uzitkove.cz)

4.2 Analýza produktového mixu

4.2.1 Product

U značky Volkswagen užitkové vozy je třeba brát v úvahu, že na trhu nemá pouze jeden produkt, ale celkem čtyři produkty, které je třeba rozdělit do jednotlivých kategorií dle BCG matice.

Obrázek 6 BCG matice značky Volkswagen užitkové vozy

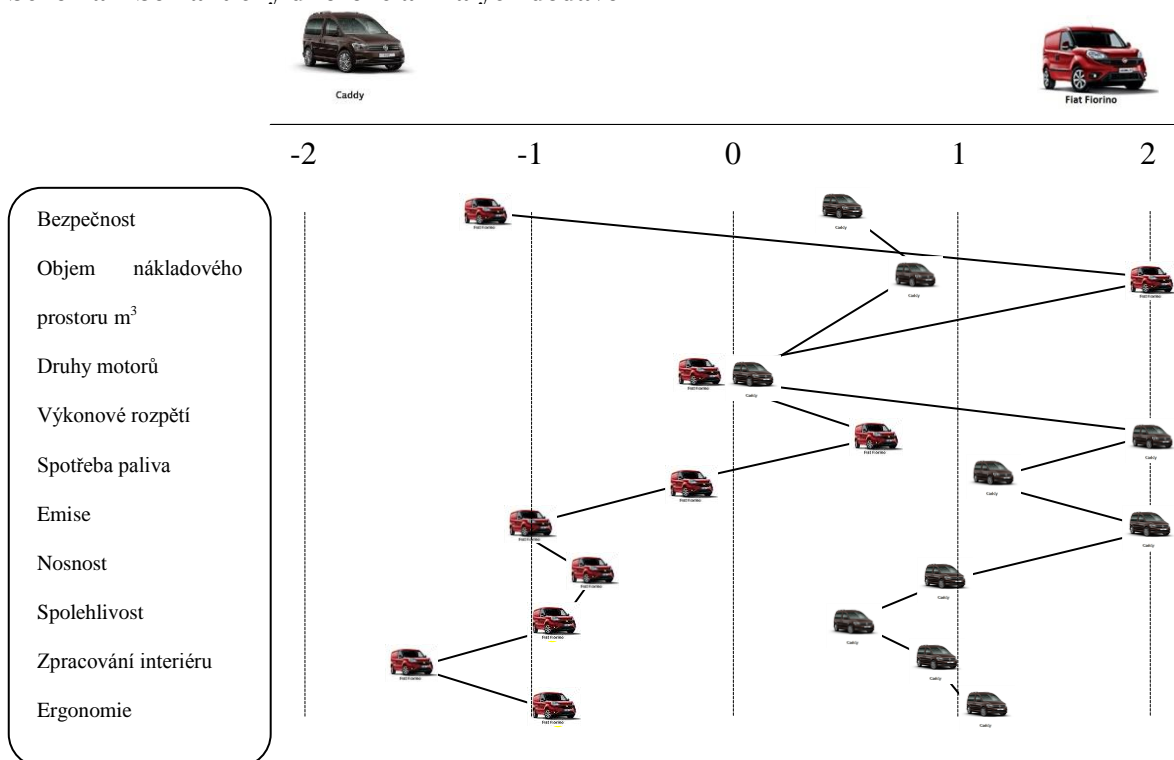


Zdroj: Zpracování vlastní

Z pohledu této matice značka na českém trhu nejvíce profituje z modelů Volkswagen Transporter a Caddy, kdy prodeje těchto dvou modelů každoročně rostou. Za rok 2015 se celkem prodalo 3 736 kusů zmíněných modelů, což je meziroční nárůst o 22% oproti roku 2014. Z tržního hlediska je druhým nejúspěšnějším modelem VW Crafter, který se koncem 1. poloviny roku 2017 dočká modelové odměny, a proto je nový model zařazen do kvadrantu otazníků, ale předpokládá se, že zaujme stabilní pozici v portfoliu značky a

následně se stane důležitým modelem a také dojnou krávou pro značku na českém trhu. V současné době starý model VW Crafter již u zákazníků nevzbuzuje příliš velký zájem, ať již z pohledu, blížícího se nástupce a z důvodu pomalého útlumu dodávek starého modelu.. Crafter si obecně vytvořil silnou pozici, v roce 2015 se prodalo více než 668 vozidel. Posledním nabízeným modelem značky užitkových vozů je VW Amarok, který sice z prodejního hlediska zaujal poslední místo, ale v roce 2016 proběhla obměna modelu, a proto slabší prodejní výsledky mohly být zapříčiněny vyčkáváním na nový model, v roce 2015 se celkem prodalo 291ks. Novinka je pro spotřebitele momentálně velice atraktivní jak z pohledu použité pohonné jednotky, tak i použitím nejlepších prvků výbavy z nabídky koncernu VW. Proto v současné době zaujímá pozici hvězdy. Z technického hlediska je na vrcholu nabídky těchto vozů.

Schéma 4 Sémantický diferenciál malých dodávek



Zdroj: Zpracování vlastní, dle firemních katalogů

V rámci tohoto diferenciálu byly srovnávány malé dodávky nejprodávanějšího Fiatu Fiorano a sledovaného Volkswagenu Caddy. Po srovnání základních technických údajů téměř ve všech parametrech vyniká německý automobil. Konkurenční výhodou VW Caddy je vyšší bezpečnost, v nárazových testech má lepší hodnocení než Fiat. Právě v tomto

hodnocení se nejvíce projevila lepší kvalitou německého vozu, který vůz značky Fiat převyšuje téměř ve všech kritériích.

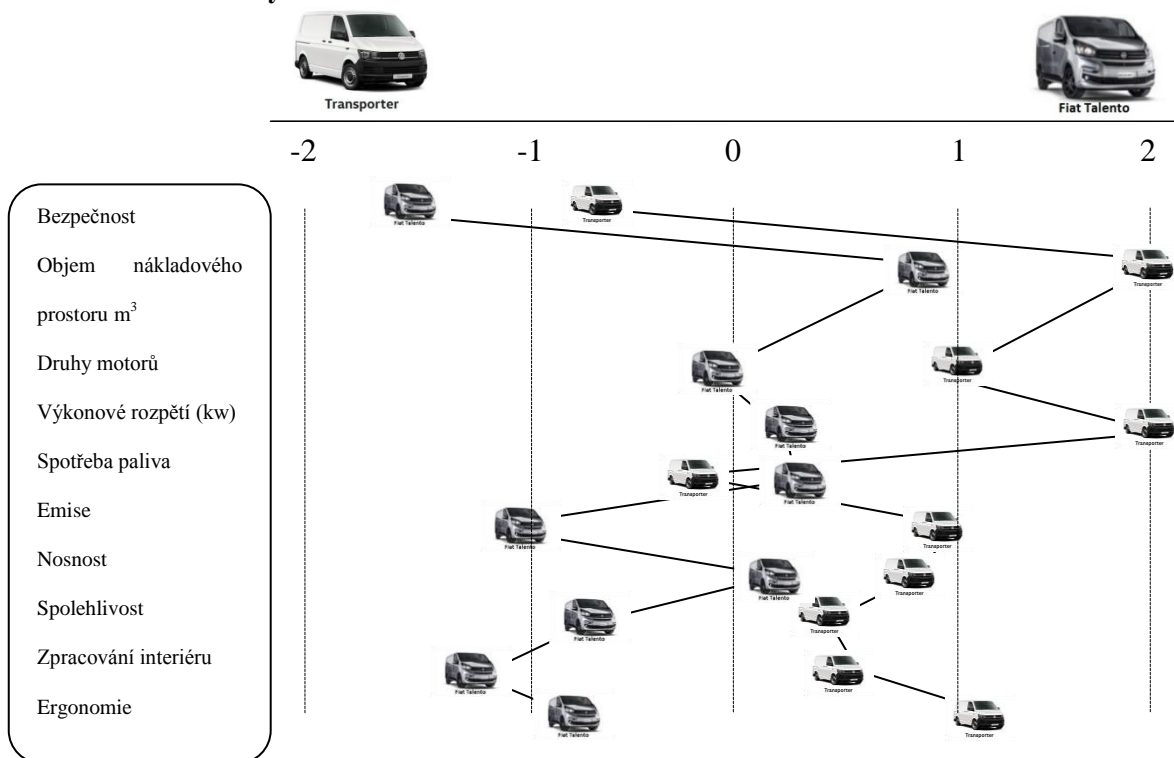
Tabulka 1 Charakteristika faktorů ze schématu

Vlastnosti	VW Caddy		Fiat Fiorino	
	Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky
Bezpečnost	Mladší konstrukce, 4hvězdy v hodnocení v Euroncap	-	-	Starší konstrukce, v posledním hodnocení dosažené pouze 3 hvězdy v Euroncap
Objem nákladového prostoru m³	-	Menší nákladový prostor	Větší nákladový prostor	-
Druhy motorů	Nabídka benzínových, naftových a plynových motorů	-	Nabídka benzínových, naftových a plynových motorů	
Výkonové rozpětí	Výkonější benzínové motory, Dvoulitrové a výkonnější motory	-	-	Slabší benzínové motory, 1,5litrové naftové motory s menším výkonem
Emise	motory EURO 6, nižší exhalace	-	Motory EURO 6	vyšší exhalace než konkurence
Nosnost	Značně vyšší užitečné zatížení	-	-	Nižší užitečné zatížení
Spolehlivost	Nižší poruchovost	-	-	V každé kategorii o 10% vyšší poruchovost
Zpracování interiéru	Výrazně vyšší kvalita materiálu, slícování jednotlivých dílů	Při vyšší pořizovací ceně použity tvrdé plasty	-	Horší kvalita materiálů a zpracování, k dané ceně očekávaná kvalita
Ergonomie	Intuitivní rozložení ovládacích prvků	V dané cenové relaci méně funkcí	Základní ovládání a informační systém v základní výbavě	Ovládání není vždy úplně jednoznačně umístěné, občas složitější ovládání

Zdroj: Zpracování vlastní, dle Osgoodova sémantického diferenciálu (schéma 4)

Z této tabulky jednoznačně vyplývá, že po technické stránce vychází VW Caddy ve většině kritérií výrazně lépe než konkurenční Fiat. Častým kritériem bývá cena, která pro drobné podnikatele a živnostníky zaručuje důležitý užitek z daného vozu, což je hlavně přeprava nákladu do cílového místa. Ale na straně VW Caddy je jasná konkurenční výhoda z pohledu prestižnější značky a lepší technické vyspělosti vozu.

Schéma 5 Sémantický diferenciál středních dodávek



Zdroj: Zpracování vlastní, dle firemních katalogů

V kategorii středních dodávek do 3,5 tuny je jasným vrcholem třídy Volkswagen Transporter. Dle srovnání výše uvedeném je porovnáván právě VW Transporter s vozem Fiat Talento, při srovnání jednotlivých parametrů vozidel je jasně vidět, že Fiat zaostává téměř ve všech kritériích.

Tabulka 2 Charakteristika faktorů ze schématu

Vlastnosti	VW Transporter		Fiat Talento	
	Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky
Bezpečnost	Vyspělejší konstrukce, 4hvězdy v hodnocení v EuroNCAP	-	-	Starší konstrukce, v posledním hodnocení dosažené pouze 3 hvězdy v EuroNCAP
Objem nákladového prostoru m³	Mírně větší nákladový prostor	-	-	Menší nákladový prostor
Druhy motorů	Nabídka benzínových, naftových	-	-	Nabídka pouze naftových motorů
Výkonové rozpětí	Výkonnější benzínové motory, Dvoulitrové a výkonnější motory	Vyšší spotřeba benzínového motoru	-	1,6litrové naftové motory s menším výkonem
Emise	Motory EURO 6, nižší exhalace	-	Motory EURO 6	vyšší exhalace než konkurence
Nosnost	Značně vyšší užitečné zatížení	-	-	Nižší užitečné zatížení
Spolehlivost	Nižší poruchovost	-	-	V každé kategorii o 10% vyšší

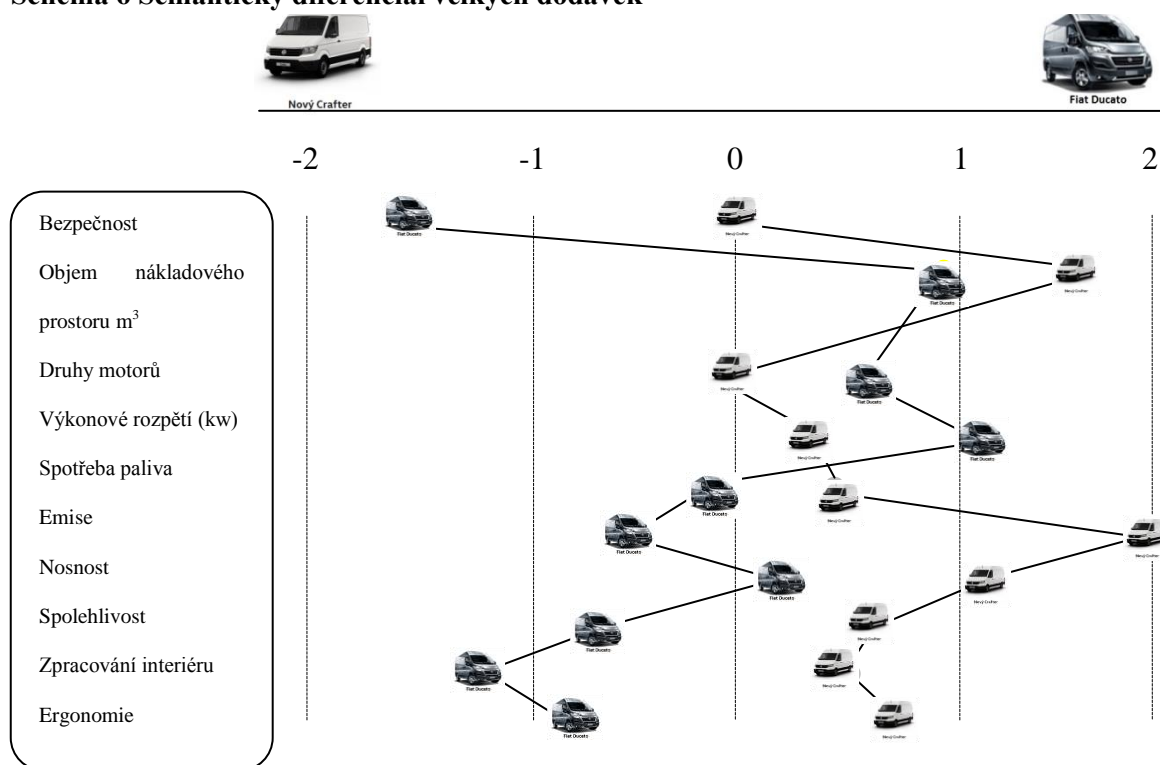
				poruchovost Horší kvalita materiálů a zpracování, k dané ceně očekávaná kvalita
Zpracování interiéru	Výrazně vyšší kvalita materiálu, slícování jednotlivých dílů	Při vyšší pořizovací ceně použity tvrdé plasty	-	
Ergonomie	Intuitivní rozložení ovládacích prvků	V dané cenové relaci méně funkcí	Základní ovládání a informační systém v základní výbavě	Ovládání není vždy úplně jednoznačně umístěné, občas složitější ovládání

Zdroj: Zpracování vlastní, dle Osgoodova sémantického diferenciálu (schéma 5)

Z tohoto hodnocení jasně vyplývá konkurenční výhoda německé značky. Vůz italské značky je v současné době novým modelem, který by měl převyšovat VW Transporter, jenž je v současné době je zmodernizovanou konstrukcí z roku 2005. Model ale dostává důležitou péči, aby byl stále vrcholem nabídky, a aby zůstal pro značku nejdůležitějším užitkovým modelem. Velkou výhodou německého vozu je využito výkonných a ekologických pouze dvoulitrových motorů oproti menšímu 1.6litrovému motoru v italském voze, který postrádá také benzínovou variantu. Sice je v tomto segmentu naftový motor prioritou, ale přesto je potřeba mít i benzínový motor v nabídce.

Dále i jednoduchý a kvalitně zpracovaný interiér německého vozu s intuitivním ovládáním kvalitativně převyšuje italského konkurenta.

Schéma 6 Sémantický diferenciál velkých dodávek



Zdroj: Zpracování vlastní, dle firemních katalogů

V rámci tohoto segmentu je jasným leaderem v počtu prodaných vozů právě Fiat Ducato. V současné době Volkswagen přichází s novou generací Crafteru, který nabídne mnohá řešení, která budou jasně převyšovat současnou konkurenci.

Tabulka 3 Charakteristika faktorů ze schématu

Vlastnosti	VW Crafter		Fiat Ducato	
	Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky
Bezpečnost	Nově vyvinutý model	-	-	Starší konstrukce-
Objem nákladového prostoru m³	Shodné velikosti nákladových prostorů v jednotlivých variantách	-	Shodné velikosti nákladových prostorů v jednotlivých variantách	-
Druhy motorů	Nabídka pouze naftových motorů		Nabídka, naftových a plynových motorů	-
Výkonové rozpětí	Výkonné naftové motory	Menší objemy nabízených pohonných jednotek	Motory s větším objemem	Normované vyšší spotřeba diesellových motorů
Emise	motory EURO 6, nižší exhalace	-	Motory EURO 6	vyšší exhalace než konkurence
Nosnost	Značně vyšší užitečné zatížení	-	-	Nižší užitečné zatížení
Spolehlivost	Nižší poruchovost	-	-	Částečně vyšší poruchovost
Zpracování interiéru	Interiér navrhnutý dle dnešních trendů s důrazem na informační technologie	Při vyšší pořizovací ceně použity tvrdé plasty	-	Horší kvalita materiálů a zpracování, k dané ceně očekávaná kvalita
Ergonomie	Intuitivní rozložení ovládacích prvků, v rámci nového modelu	V dané cenové relaci méně funkcí	Základní ovládání a informační systém v základní výbavě	Ovládání není vždy úplně jednoznačně umístěné, občas složitější ovládání

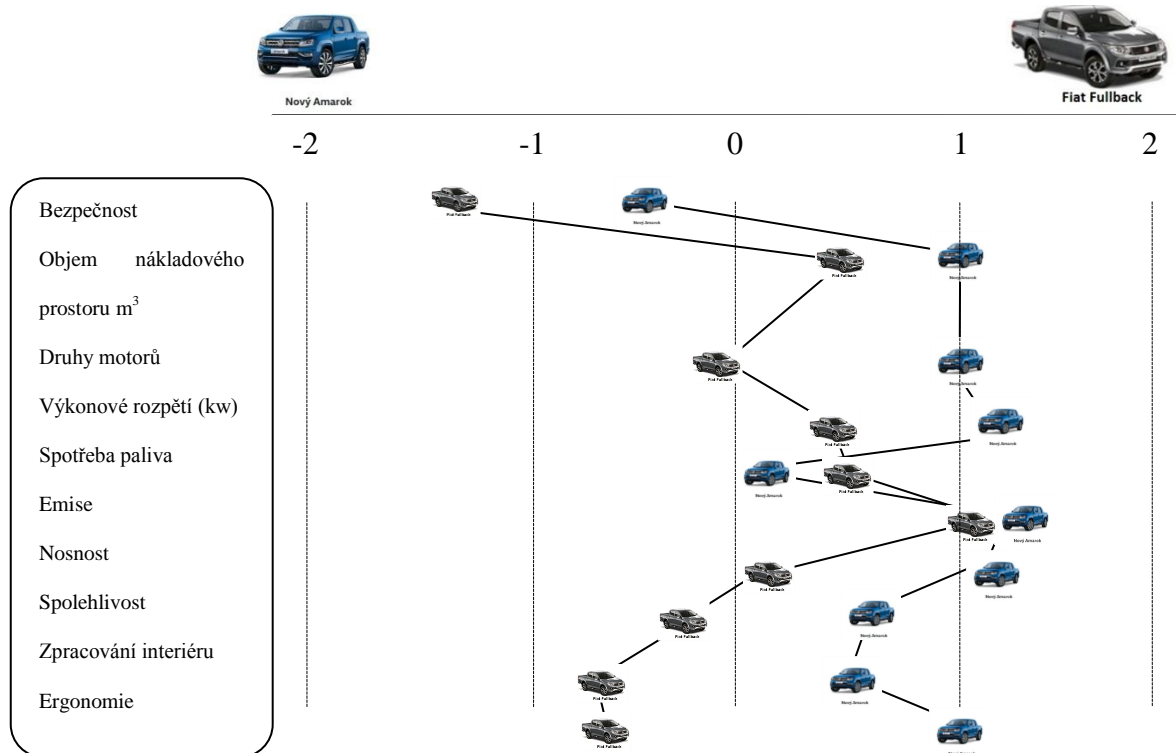
Zdroj: Zpracování vlastní, dle Osgoodova sémantického diferenciálu (schéma 6)

VW Crafter je po dlouhé době opět vyvinutý čistě v režii automobilky. Minulá generace se shodovala s konkurenčním Mercedes-Benz Sprinter. Z tohoto důvodu mohly být problémy s dlouhými dodacími lhůtami a v některých možnostech i ne příliš zdařilá řešení v rámci ovládání, která byla převzata právě z Mercedesu.

Nový model se dá považovat za vrchol v tomto segmentu, který nabídne moderní konstrukci, plně přizpůsobenou pro požadavky cílových zákazníků. Výhodou je i velká variabilita náhonů, kdy se poprvé v historii značky dostává do sériové výroby i pohon všech kol. Tento vůz plně reflektuje vizi automobilky, která klade v poslední době důraz na ekologii. Proto se v brzké budoucnosti očekává i plně elektrický pohon. Jednou z mála výhod italského vozu je využití ekologičtějšího a ekonomičtějšího plynového (CNG) motoru, který je vítaný pro spoustu ekologicky smýšlejících zákazníků i kvůli daňovému zvýhodnění.

V ostatních směrech Fiat Ducato nestačí na moderní VW Crafter, který jasně využívá to nejlepší, co je schopen koncern VW nabídnout zákazníkům v tomto segmentu. Předností je velice intuitivní a jednoduché ovládání prvků výbavy.

Schéma 7 Sémantický diferenciál kategorie pick-upů



Zdroj: Zpracování vlastní, dle firemních katalogů

V porovnání s konkurentem od italské značky Fiat je VW Amarok jasným leaderem trhu, protože v současné době kombinuje klasickou rámovou konstrukci s moderní karoserií. Právě tato kombinace je ideální pro různé úpravy a přestavby a také pro jeho terénní vlastnosti.

Tabulka 4 Charakteristika faktorů ze schématu

Vlastnosti	VW Amarok		Fiat Fullback	
	Silné stránky	Slabé stránky	Silné stránky	Slabé stránky
Bezpečnost	Mladší konstrukce, 4hvězdy v hodnocení v EURONCAP	-	Nový model, konstruovaný dle dnešních požadavků na bezpečnost-	-
Objem nákladového prostoru m³	Stejný objem nákladového prostoru		Stejný objem nákladového prostoru	-
Druhy motorů	Nabídka třilitrového motoru	Velký objem pohonné jednotky	Menší objem pohonné jednotky	Slabší a menší dieselové motory
Výkonové	Výkonný tří litrový	Možná vyšší	Možná nižší spotřeba	Slabší 2,4 litrový

rozpětí	motor nabízení v několika výkonových variantách	spotřeba paliva	paliva	motor v nižších výkonech
Emise	Motory EURO 6, nižší exhalace	-	Motory EURO 6	Vyšší exhalace než konkurence
Nosnost	Značně vyšší užitečné zatížení	-	-	Nižší užitečné zatížení
Spolehlivost	-	-	-	-
Zpracování interiéru	Výrazně vyšší kvalita materiálu, slicování jednotlivých dílů	Při vyšší pořizovací ceně použity tvrdé plasty	-	Horší kvalita materiálů a zpracování, k dané ceně očekávaná kvalita
Ergonomie	Intuitivní rozložení ovládacích prvků	V dané cenové relaci méně funkcí	Základní ovládání a informační systém v základní výbavě	Ovládání není vždy úplně jednoznačně umístěné, občas složitější ovládání

Zdroj: Zpracování vlastní, dle Osgoodova sémantického diferenciálu (schéma 7)

Za zásadní konkurenční výhodu se dá považovat použití nového třílitrového motoru, který v porovnání s evropskými konkurenty nemá obdoby. Pokud bude tento vůz používán jako terénní vůz, tak vyniká velice dobrými vlastnostmi v terénu. Pro tuto jízdu je vybaven mnohými asistenty a i provedení pohonů je velice variabilní. Další výhodou pro tento model jsou dlouholeté zkušenosti s pohonem všech kol, protože použité řešení v současné době patří ke špičce v oboru. Ale tento vůz cílí i na zákazníky, kteří se chtějí odlišit od většiny a chtějí si pořídit vůz této kategorie pro civilní účely. Právě interiér a stupně výbav jsou nastaveny tak, aby uspokojily i náročné zákazníky, kteří hledají velký, bezpečný vůz pro provoz na běžných komunikacích.

4.2.2 Place

V současné době každá ze silných značek, které konkurují VW užitkovým vozům, mají prodejní místa hlavně v krajských městech, protože se snaží mít rovnoměrně rozložená prodejní místa. Množství není přímo řízené importérem, proto nelze přesně specifikovat umístění jednotlivých prodejen.

V současné době VW užitkové vozy má na území České republiky celkem 38 specializovaných prodejních míst. Při porovnání s konkurencí má VW nejmenší množství prodejních míst v republice. Ale pouze Volkswagen, Mercedes Benz (24 prodejen) a Fiat (42 prodejních míst) odděluje prodej užitkových vozidel od prodeje osobních vozidel. Ostatní značky, jako Ford (39 prodejen), Peugeot (53 prodejen), Renault (61 prodejen), Citroën (56 prodejen) neoddělují prodej osobních a užitkových vozidel.

V současné době se používá u prodeje užitkových vozidel hlavně osobní prodej. Využití internetu se při objednání vozidel stále nepoužívá, ale celý proces se dá dnes již

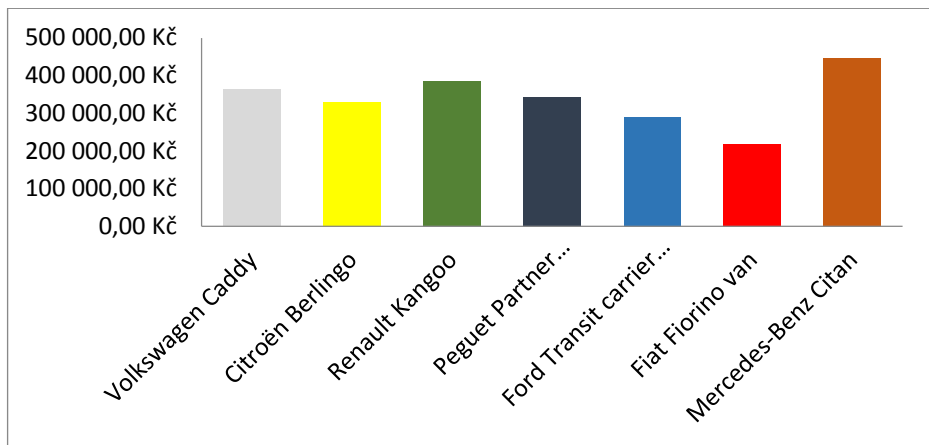
urychlit využitím nových možností pro vytvoření vlastní konfigurace, která je podkladem konkrétní nabídky na vůz. Tyto možnosti ve větší, či menší míře využívá každá značka, záleží na pojetí a propracovanosti jednotlivých konfigurátorů.

4.2.3 Price

Při nákupu těchto vozidel rozhoduje často pořizovací cena. Právě její výše je rozhodující pro úspěch na cílovém trhu, a jedná se tak o jeden z hlavních rozhodujících faktorů pro koncového zákazníka.

Malé dodávky

Graf 1 Ceny lehkých dodávek v porovnání s konkurencí



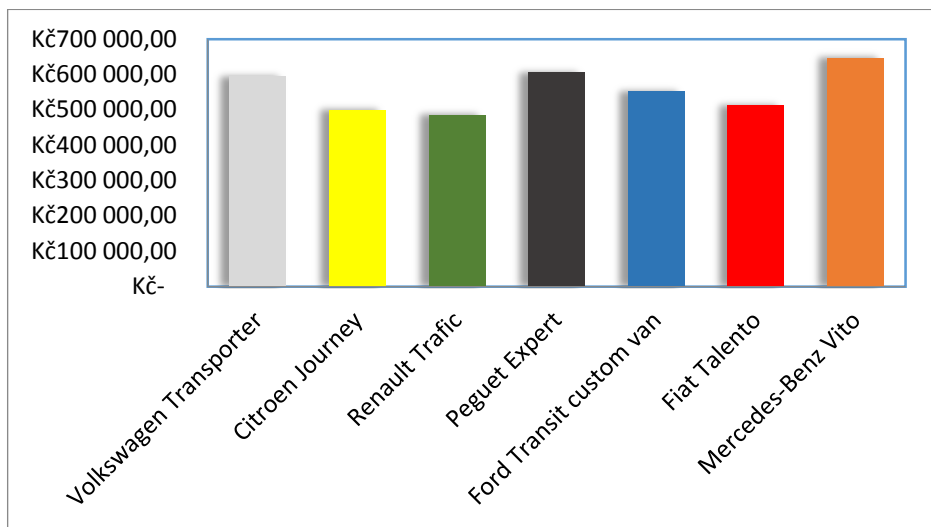
Zdroj: Zpracování vlastní, dle oficiálních ceníků značek

V této kategorii užitkových vozů v rámci cenového konkurenčního boje vede značka Fiat s modelem Fiorino van. Právě nízká cena vozidel je jedním z hlavních důvodů, proč značka Fiat vede v celkových prodejkách užitkových vozů. Jak již bylo řečeno, tato značka se po technické stránce nedá příliš srovnávat s vozy značky Volkswagen. Právě VW Caddy, který má v tomto porovnání pátou nejvyšší cenu v základní konfiguraci. Z tohoto pohledu i cena odráží celkové pořadí na českém trhu. Ale právě poměr ceny a velmi podobných užitných vlastností vozidel je klíčový pro zákazníka při rozhodování o tom, jakou značku zvolí. Velké firmy jsou často ochotny připlatit za kvalitnější a reprezentativnější značku, ke které právě Volkswagen užitkové vozy patří. Ale pro velké množství živnostníků v České republice je cena důležitým bodem pro koupi daného vozu.

V tomto případě je potřeba nabídnout tomuto segmentu zákazníků řešení, které by podpořilo prodej těchto vozů mezi zákazníky, kteří upřednostňují vedle užitných vlastností také cenu, a ne prestiž značky.

Střední dodávky

Graf 2 Ceny středních dodávek v porovnání s konkurencí

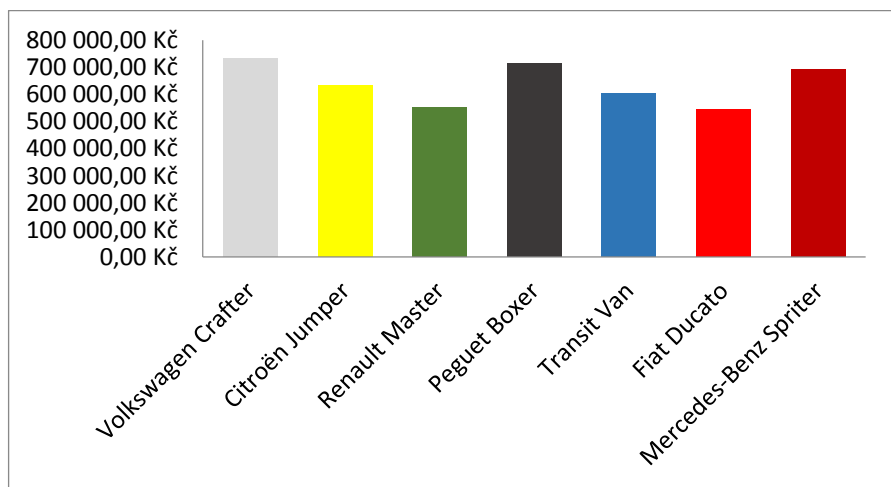


Zdroj: Zpracování vlastní, dle oficiálních ceníků značek

Tato kategorie užitkových vozidel zaujímá největší podíl na trhu s lehkými užitkovými vozidly. Tradičně dobře prodávaným modelem v tomto segmentu je Ford Transit, který nepatří k vozům s nejnižší základní cenou. Dále velmi dobrých prodejních čísel dosahují značky Citroën a Renault s modely Journey a Trafic. Právě tato vozidla konkurují opět hlavně cenou, užitné vlastnosti těchto vozidel jsou téměř srovnatelné. Opět VW Transporter má jednu z nejvyšších pořizovacích základních cen. V tomto segmentu se jedná o prestižní značku, která nabízí vůz stejné užitné hodnoty.

Velké dodávky

Graf 3 Ceny velkých dodávek v porovnání s konkurencí



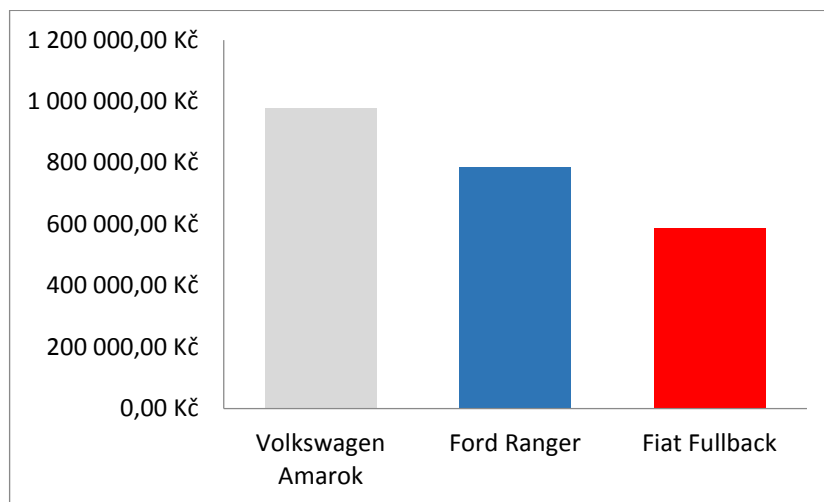
Zdroj: Zpracování vlastní, dle oficiálních ceníků značek

V kategorii velkých dodávek vede v současné době v prodeji Renault Master, jenž má v porovnání s ostatními vozy má nejnižší pořizovací základní cenu. Ta je, jak již bylo několikrát zmíněno hlavním faktorem, podle kterého se zákazník rozhoduje.

I zde platí, že VW Crafter patří k té nejdražší konkurenci, kdy pořizovací cena je značně vyšší, než je cena nejlevnějšího vozu ostatních značek. Ta je přibližně o dvě stě tisíc korun nižší než, je model od Volkswagenu.

Pick-up

Graf 4 Ceny pick-upů v porovnání s konkurencí



Zdroj: Zpracování vlastní, dle oficiálních ceníků značek

V této kategorii mezi porovnávanými značkami není v současné době výrazně velká konkurence. Ale v tomto segmentu je již možné zaznamenat, že citlivost na cenu již není tak vysoká jako u předchozích kategorií. VW Amarok je nejdražším vozem této kategorie, přesto ale patří mezi nejprodávanější, a to hlavně díky technickým parametrům a schopnostem vozidla, které byly již zmíněny dříve.

Pokud půjde o využití vozidel jako užitkových, dá se předpokládat, že i v tuto chvíli se dá opět očekávat zvýšená citlivost na pořizovací cenu, ale již také důraz na užité vlastnosti

4.2.4 Promotion

Značka Volkswagen, respektive oficiální importér a zástupce na českém trhu, používá tyto nástroje podpory prodeje, a to:

- Reklama (tisk, rádio, outdoorová reklama, sociální sítě, internet)

- Podpora prodeje (slevové zvýhodnění pro velké odběratele, na úrovni jednotlivých prodejců probíhají slevy pro jednotlivé zákazníky a zvýhodnění i pro servisní služby)
- Public relations (sponzorská činnost)
- Event marketing (prezentace produktů v náročných podmínkách). Tyto akce pořádá, jak oficiální importér pro Českou republiku pro velké odběratele, tak i jednotliví dealeri značky, kteří tyto akce pořádají pro své zákazníky.

4.3 Trh s lehkými užitkovými vozy v České republice

Po krizových letech, které znamenaly určitou stagnaci v prodeji užitkových vozidel, nastalo období nárůstu prodaných vozidel. Tento segment nebyl v období ekonomické krize tolik zasažen, jako například trh s osobními automobily, kde byly meziročně zaznamenány poklesy v několika procentech.

Tabulka 5 Prodeje jednotlivých značek v roce 2014

Pořadí	Značka	Množství prodaných vozů
1.	Fiat	2 037 ks
2.	Ford	1 826 ks
3.	Volkswagen	1 631 ks
4.	Peugeot	1 431 ks
5.	Renault	1 320 ks
6.	Mercedes Benz	1 152 ks
7.	Citroën	1 127 ks
8.	Iveco	631 ks
9.	Dacia	499 ks
10.	Opel	349 ks
11.	Toyota	309 ks
12.	Škoda	255 ks
Celkem		13 165 ks

Zdroj: Zpracování vlastní, dle SDA

Rok 2014 byl prvním obdobím, kdy se prodeje lehkých užitkových vozidel navýšily. Po letech stagnace a mírných poklesů, kdy v letech 2010 až 2013 zůstávaly prodeje kolem hranice 11,5 tisíce vozidel. V tomto roce se počty vozidel opět navýšily na úroveň předkrizového období, tedy o více než dva tisíce. Dá se to přisuzovat pomalu se zlepšující ekonomické situaci, ale také zvyšování poptávky po těchto vozidlech.

Tabulka 6 Prodeje jednotlivých značek v roce 2015

Pořadí	Značka	Množství prodaných vozů
1.	Fiat	2 780 ks
2.	Peugeot	2 678 ks
3.	Ford	2 173 ks
4.	Volswagen	2 044 ks
5.	Renault	1 783 ks
6.	Citroën	1 481 ks
7.	Mercedes-Benz	1 349 ks
8.	Iveco	730 ks
9.	Dacia	562 ks
10.	Opel	406 ks
11.	Toyota	283 ks
12.	Nissan	144 ks
Celkem		17 131 ks

Zdroj: Zpracování vlastní, dle SDA

Následující rok růstu kopíruje trend západní Evropy, kdy prodeje lehkých užitkových vozů rostou o několik procent ročně. Pro srovnání v západní Evropě prodeje vzrostly o 12,4%, na domácím trhu byl zaznamenán růst téměř o 24%. Sledovaný Volkswagen se v tomto roce začíná lehce propadat z vrchních pozic a ztrácí podíl na nově registrovaných vozidlech, i když v tomto roce viditelně navýšil podíl u nově zaregistrovaných vozidel, tak přesto tento růst nepostačil na udržení pozice na trhu.

Tabulka 7 Prodeje jednotlivých značek v roce 2016

Pořadí	Značka	Množství prodaných vozů
1.	Fiat	2 934 ks
2.	Ford	2 908 ks
3.	Peugeot	2 671 ks
4.	Renault	2 152 ks
5.	Volswagen	1 939 ks
6.	Citroën	1 805 ks
7.	Mercedes-Benz	1 457 ks
8.	Iveco	794 ks
9.	Dacia	697 ks
10.	Opel	465 ks
11.	Toyota	330 ks
12.	Nissan	3 16 ks
Celkem		19 239 ks

Zdroj: Zpracování vlastní, dle SDA

V roce 2016 bylo celkem registrováno přes 19 tisíc vozidel LUV s tím, že opět byl tento počet navýšen o více než dva tisíce. Jedná se opět o velký nárůst v prodejkách. Tento trend můžeme vysvětlit lepším stavem české ekonomiky, kdy HDP opět vzrostlo o několik

procent. Ekonomickou prosperitu ovlivnila také i zvýšená poptávka malých živnostníků, pro které jsou tato vozidla důležitým pracovním nástrojem.

V současné době i nárůst rozváženého zboží roste a je dále potřeba rozšiřovat vozové parky. Nejrozšířenější jsou vozidla do 3,5 tuny. Po porovnání na největších západoevropských trzích v Německu, Francii a Velké Británii jsou západoevropští podnikatelé schopni prodat služby za více než 584mld eur z celkového HDP Evropské unie.

4.4 SWOT analýza značky

Silné stránky značky

- mnohaleté působení na českém trhu
- hluboké povědomí o značce a její kvalitě
- poměrně široká nabídka užitkových vozidel
- působení ve všech krajích České republiky
- přijatelná dostupnost prodejních míst
- stabilní dodávky od oficiálního importéra vozů
- poměrně široká dealerská síť v České republice
- velká modularita jednotlivých modelů

Slabé stránky značky

- poměrně vysoké ceny oproti konkurenci
- dlouhé dodací lhůty
- maloobjemové pohonné jednotky
- nedostatečná propagace současných modelů
- nižší technická spolehlivost určitých modelů

Příležitosti

- lepší proškolení prodejci
- zlepšení ovládání webových stránek
- zavedení cenových zvýhodnění pro určité segmenty zákazníků
- rozšíření nabídky o cenově dostupné modely vozidel
- navýšení inzerce v odborných časopisech

Ohrožení

- konkurence nabízející levnější produkty
- odliv současných zákazníků
- zhoršení kvality vozidel
- problémy s dodávkami
- pokles v kvalitě (přiblížení se levnější konkurenci)

4.4.1 Analýza příležitostí a rizik

Příležitosti

Rozšíření portfolia značky – tato skutečnost není příliš reálná, jelikož vývoj nového modelu trvá několik let a není jisté, zda by bylo ekonomicky výhodné přijít s novým modelem. Ale na druhou stranu by mohlo být přínosné vyvinout levnější model, který by konkurovat levnější a lépe prodávající konkurenci.

Akční ceny pro klienty – zavedení slev pro stálé zákazníky, úvěrová a cenová zvýhodnění a cenová zvýhodnění pro veřejně prospěšné obory podnikání

Rozšíření cenově dostupných modelů vozidel – rozšířit nabídku o model, který by mohl konkurovat cenou i právě levnější konkurenci. Tím by zákazník získal model prestižní značky na trhu, ale za cenu bližší levnější konkurenci

Hrozby

Levnější konkurence na trhu s užitkovými vozy – v současné době užitkové vozy značky VW patří ke špičce, která je dostupná na českém trhu. Tomu také odpovídá cena. Nedá se předpokládat, že by konkurenční prodejci zásadně ohrozili postavení značky na trhu, ale zpomalení růstu je možné očekávat.

Problémy s dodávkami – automobilový průmysl je obecně velmi závislý na subdodavatelích. Ve chvíli, kdy důležitý dodavatel vypadne z výroby, tak následně nabírají i dodávky finálních produktů mají dlouhé prodlevy. Problémem také může být nižší významnost českého trhu a tím i menší kvóty na nové vozy od výrobce. Díky určité individualizaci a náročnosti na skladování není možné brát velké množství vozidel na uskladnění.

Odchod zákazníků – právě dlouhé dodací lhůty mohou být důvodem, proč někteří zákazníci odejdou ke konkurenci. Tento obchod může ovlivnit i vyšší cena v porovnání s konkurencí.

Snížení standardů vyráběných vozidel – pokud by se automobilka chtěla přizpůsobit konkurenci a začít soupeřit cenou, je možné, že by i tento krok měl za následek odliv zákazníků. Přesto nelze opomenout, že značka Volkswagen znamená prestiž a standard kvality oproti levnější konkurenci.

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců – problém může být také současný nedostatek zručných a zkušených zaměstnanců servisů. Z toho důvodu může být problém s poprodejním servisem pro zákazníky, který by proto nemusel dosahovat předepsaných standardů.

Technické problémy a mediální aféry – problém pro značku může být nová aféra, jako např. dnes velmi medializovaná „Dieselgate“, kdy podvádění s emisemi stojí nejen mnoho miliard € na odškodnění, ale může také snížit důvěryhodnost značky.

4.4.2 Analýza silných a slabých stránek

Silné stránky

Dlouhá působnost na českém trhu – značka má mnoholetou tradici jak ve světě, tak i v České republice. Na domácím trhu v podstatě působí od roku 1989. Od této doby má silné postavení a patří k vrcholu v daném segmentu.

Široké a moderní portfolio značky – značka Volkswagen dbá na kvalitu, spolehlivost, bezpečnost a také moderní řešení vozů. Technická vyspělost vozu je základní konkurenční výhodou.

Dostupnost prodejních míst a časová obslužnost – značka Volkswagen má po České republice mnoho svých prodejen a servisních míst, kde je možné uspokojit potřeby zákazníků a zkrátit dojezdové trasy. Další výhodou je, že tato prodejní místa bývají otevřená i o víkendu

Široká nabídka užitkových vozidel – VW užitkové vozy nabízí kompletní nabídku ve všech segmentech. Dále jednotlivé modely nabízejí mnoho karosářských verzí a různých délek rozvorů a nosností.

Slabé stránky

Vysoké ceny – jednou ze slabých stránek je vysoká cena oproti konkurenci. Z tohoto důvodu se nedosahuje maximálních prodejů. Ale díky dlouho trvajícimu působení na domácím trhu a každoročnímu růstu podílu na trhu se to nedá považovat za příliš rizikový faktor.

Maloobjemové motory – v porovnání s konkurencí hlavně u velkých dodávek, může být problém s objemem motoru. V porovnání s konkurencí, má VW jedny z nejmenších motorů.

Dlouhé dodací lhůty – z důvodu velkého vytížení výrobních závodů může zapříčinit dlouhé dodací lhůty zákazníkům, což může způsobit i následný odliv zákazníků.

4.5 Porterova analýza

Vyjednávací vliv odběratelů

Volkswagen užitkové vozy patří mezi leadery na českém trhu. V poslední době bojuje s konkurencí levnějších modelů ostatních automobilek, které upřednostnili spíše nízkou cenu než kvalitu. Volkswagen užitkové vozy poskytuje tři základní platformy, které je možné přizpůsobit jednotlivým požadavkům odběratelů. Tato značka je známa po celém světě a renomé značky představují kvalitní a ergonomicky dobře řešená vozidla. Obecně rychlost prodejů užitkových vozů této značky postupně roste, protože každoročně navyšuje tržní podíl. Přesto je ale těžké obstát v levnější konkurenci, která poskytuje podobný užitek jako Volkswagen.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelem je v tomto případě sama automobilka Volkswagen AG, která je v České republice zastoupena společností Porsche Česká republika, s. r. o. Právě tato společnost vyjednává veškeré kvóty a ovlivňuje i základní ceny jednotlivých modelů. Určitým způsobem takto ovlivňuje úspěch značky na trhu.

Hrozba nové konkurence

Konkurence pro prodejce automobilů LUV není státem nijak regulovaná, ale bariéry pro vstup na trh jsou poměrně vysoké. V současné době se již na českém trhu působí více než dvacet různých výrobců lehkých užitkových vozů, kteří již dnes vedou mezi sebou silný konkurenční boj. VW užitkové vozy byly v loňském roce pátou nejprodávanější značkou

v této kategorii s více než 1900 prodanými vozidly všech modelových kategorií. V současné době se nepředpokládá rozšiřování portfolia již zavedených značek.

Jako případné riziko se může brát příchod severoamerických výrobců, jako GMC, Dodge a Chevrolet. V současné době ale nic nenasvědčuje příchodu těchto značek na silně konkurenční evropský trh. Větší riziko může znamenat vstup čínských výrobců na evropské trhy. Od těchto výrobců se dá předpokládat, že budou konkurovat hlavně cenou. Proto je možné, že zavedení výrobci lehkých užitkových vozů nebudou schopni plně konkurovat těmto čínským výrobcům, jedná se především o značky BYD, Brilliance, Lifan, Huanghai Auto, Great Wall

V současné době ale nejsou žádné náznaky vstupu čínských automobilek na evropský trh. Největší expanzí těchto automobilek byl prodej švédského Volva čínské značce Geely.

Obecně se očekává, že vstup těchto automobilek bude velkou konkurencí pro zavedené značky, včetně Volkswagenu.

Hrozba stávající konkurence

V současné době je na trhu s lehkými užitkovými vozidly poměrně velká konkurence. Projevuje se to i na nárůstu prodeje značky Volkswagen, který přes každoroční navýšení na českém trhu, klesá v žebříčku nejvíce prodávaných značek. Na prodeje má vliv nejen hustota prodejních sítí jednotlivých značek, která počítá několik desítek salonů na území ČR. Velký důraz je kladen na cenovou politiku. VW užitkové vozy zdůrazňují kvalitu zpracování jednotlivých vozidel, čímž se tato značka řadí mezi vrchol nabídky na českém trhu. Ale stále rozhodujícím faktorem při pořizování těchto vozidel se cena, která bohužel nemůže konkurovat ostatním západním značkám.

4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro zpracování této části bylo zapotřebí podniknout vlastní dotazníkové šetření, které probíhalo počátkem roku 2017. Pomocí dotazníku bylo osloveno celkem 139 podnikatelských subjektů ve Středočeském kraji. Sběr jednotlivých dat proběhl na dotazníkovém serveru Vyplňto.cz, kdy dotazník byl jednotlivým respondentům zasílán elektronickou poštou. Dotazník je obsažen v příloze č. 1.

První část dotazníků obsahovala identifikační otázky, které dělily respondenty dle velikosti podniku a oboru podnikání. Dále bylo sledováno, jak je pro podnik důležitá

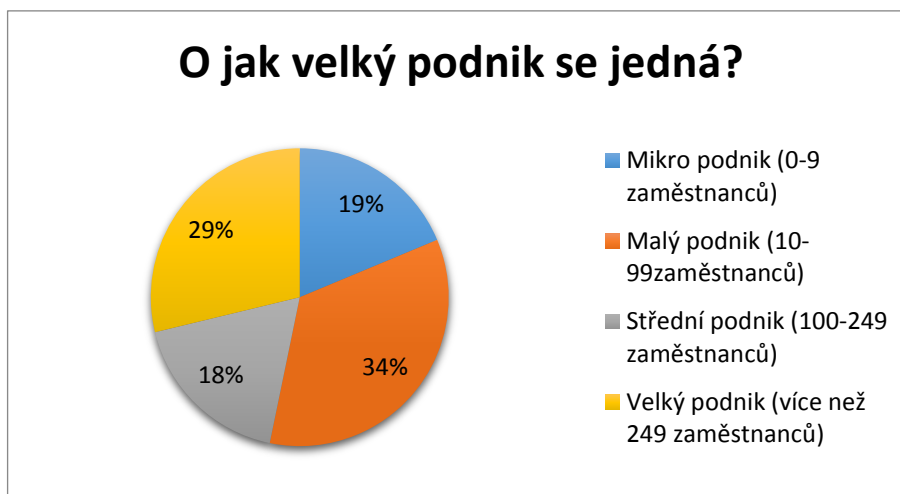
doprava a užitkové vozy, které kanály podpory prodeje jsou využívány a které značky jsou pro spotřebitele seriózní.

4.6.1 Charakteristika respondentů

Dotazník byl určen pro fyzické a právnické osoby, které působí na území Středočeského kraje. Členění bylo dosaženo pomocí členění velikosti ekonomické jednotky.

Respondenti byli rozřazeni do čtyř skupin, největší množství respondentů zaujímají malé podniky (10-99 zaměstnanců), což představuje 34,5% (celkem 48 respondentů). Další skupinou byly velké podniky (s více než 249 zaměstnanci) do této kategorie spadá 28,8% všech respondentů (z celkového počtu 40 respondentů). Další skupinou byly mikropodniky (0-9 zaměstnanců), celkem 26 respondentů zaškrtno tuto možnost. Nejméně zastoupenou skupinou respondentů byly střední podniky (100-249 zaměstnanců), toto kritérium splňovalo celkem 17,99% respondentů (tedy 25 ze všech dotázaných). Rozložení všech respondentů je znázorněno v grafu č. 5.

Graf 5 Charakteristika jednotlivých respondentů dle velikosti podniku (otázka č. 1)



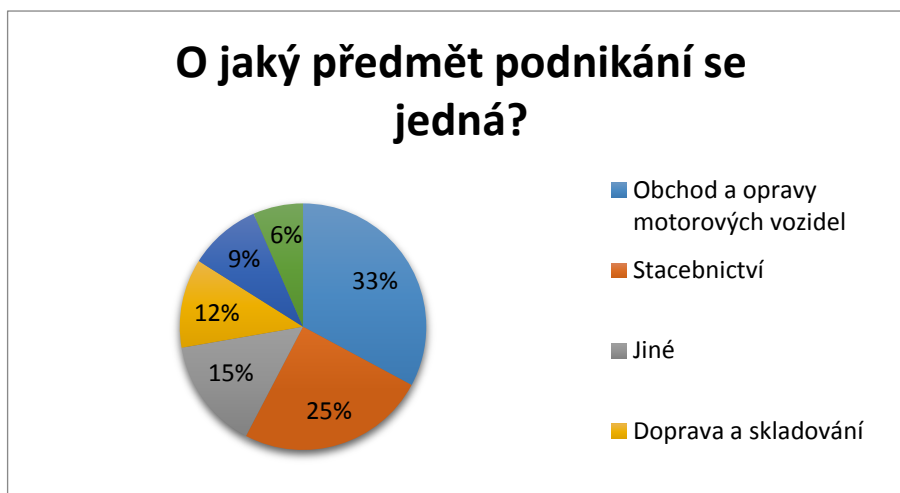
Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 2 Jaký je Váš předmět podnikání?

Dalším kritériem, které bylo třeba zjistit, byl předmět podnikání jednotlivých oslovených respondentů. Z celkového počtu má nejvíce respondentů za svůj předmět podnikání obchod a opravy motorových vozidel, což je 32,37% (celkem 45 respondentů). Druhou největší skupinou jsou firmy působící ve stavebnictví, což je 23,46% (tedy 34 respondentů). Třetí nejpočetnější skupinou působící v jiném než dotazovaném oboru představuje 14,39%

respondentů (celkem se jedná o 20 respondentů). Dále se jedná o předmět podnikání v dopravě a skladování - 11,51% (16 respondentů), Ve zpracovatelském průmyslu 9,35% (13 respondentů), ubytování, stravování a pohostinství 6,47% (celkem 9 respondentů).

Graf 6 Členění jednotlivých respondentů dle oboru podnikání (otázka č. 2)



Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 3 *Je pro Vás důležitá doprava či přeprava?*

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, jak je pro jednotlivé respondenty důležitá doprava nebo přeprava.

V rámci této otázky všech 139 respondentů odpovědělo, že doprava nebo přeprava je pro ně důležitá

Otázka č. 4 *Uvažujete o pořízení nového lehkého užitkového vozu?*

Z celkového počtu všech respondentů, tedy 74,1% všech oslovených respondentů předpokládá, že bude rozšiřovat nebo obměňovat svůj vozový park. Zbýlých 25,9% respondentů v současné době neuvažuje o pořízení nového lehkého užitkového vozu.

Graf 7 Ukazující zájem o pořízení nového užitkového vozu (otázka č. 4)



Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 5 *Vlastníte již vůz takové kategorie?*

Celkem 79,1% respondentů již v současné době vlastní vůz kategorie LUV, zbylých 20,86% respondentů v současné době nevlastní žádný takový vůz

Graf 8 Vyjádření množství zákazníků, kteří již vlastní vozidla kategorie LUV (otázka č. 5)



Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 6 *Je pro Vás důležité dobré jméno značky?*

Celkem pro 87,5% všech respondentů (tedy 121 subjektů) je důležité dobré jméno jednotlivých značek, které působí na českém trhu. Zbylým 12,95% (celkově 18 respondentům) nezáleží na dobrém jménu značky.

Graf 9 Vyjádření důležitosti dobrého jména značky (otázka č. 6)

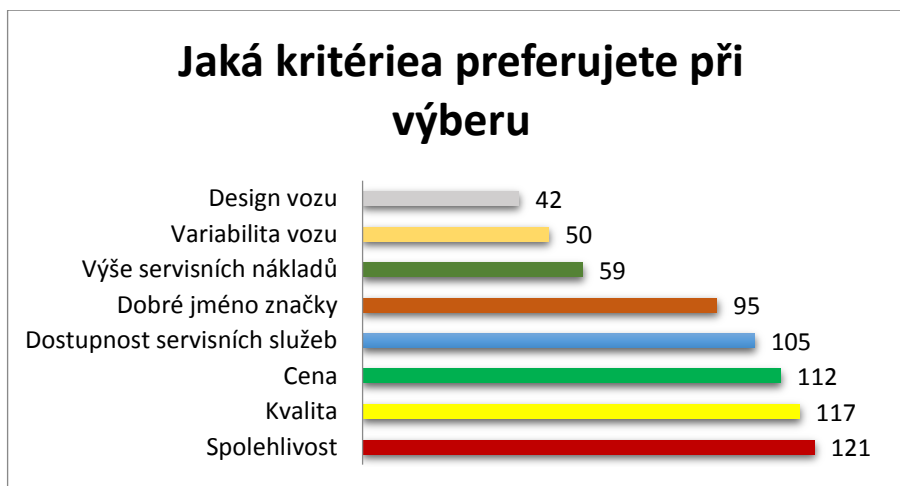


Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 7. *Jaká kritéria preferujete při výběru nového užitkového vozu?*

V rámci této otázky bylo zjišťováno, která základní kritéria, jsou důležitá pro budoucí zákazníky. Nejdůležitějším kritériem pro zákazníky je spolehlivost, ta byla označena v 87,05% případů (celkově 121x). Druhou nejčtenější odpovědí byla kvalita, a to z 84,17% odpovědí (celkem tedy ve 117 případech). Dalším kritériem je cena, která byla, která byla zaškrtnuta ve 117 případech, což představuje 80,58%. Dalším důležitým kritériem je dostupnost servisních služeb - 75,54% (ve 105 případech), dále dobré jméno značky, a to 68,35% případů (v 95 odpovědích). Mezi méně důležitá kritéria patří výše servisních nákladů (42,25% odpovědí, celkově 59 případů), dále variabilita vozu, kterou dokládá pouze v 35,97% případů (což je 50 odpovědí z celkového množství). Nejméně důležitým kritériem je design vozu, který byl zaškrtnut pouze v 30% odpovědí (je 42 případů).

Graf 10 Uspořádání důležitých kritérií pro zákazníky (otázka č. 7)

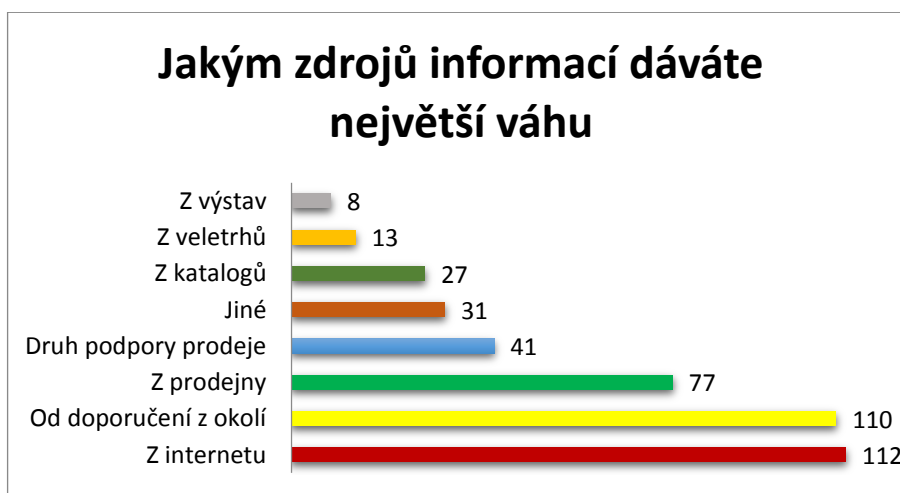


Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 8 Jakým typům zdrojů informací dáváte největší váhu?

V rámci této otázky respondenti uvedli, že nejčastěji dávají přednost informacím a zkušenostem z internetu, který byl uveden celkem v 80,5% případů (celkově 112x). Druhý nejčastější zdroj informací pochází z okolí zákazníků, tato odpověď byla označena celkem v 79,14% (110 případů). Třetím nejrespektovanějším zdrojem informací jsou prodejci, a to v 55,4% případů (celkově 77 odpovědí). Dále se jedná o různé nástroje podpory prodeje, a to ve 29,5% odpovědí (41 případů). Zákazníci dávají nejmenší váhu informacím z katalogů (19,42%, 27případů), dále z veletrhů (9,35%případů, 13odpovědí) a nejméně váženým zdrojem jsou informace z výstav, a to v 5,76% odpovědí (celkově 8).

Graf 11 Vyjádření váhy zdrojů informací pro zákazníky (otázka č. 8)



Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 9 *Ovlivní vás upoutávka na užitkový vůz?*

V rámci této otázky bylo zjišťováno, zda na zákazníky působí televizní reklama nebo upoutávka. Ve 32, 37% odpovědí reklama působí na zákazníky. Ale ve většině, a to v 67,63% odpovědí reklama ani jakákoliv upoutávka nijak zásadně nepůsobí na zákazníky zajímající se o nový vůz.

Graf 12 Vliv upoutávky, reklama na zákazníky (otázka č. 9)

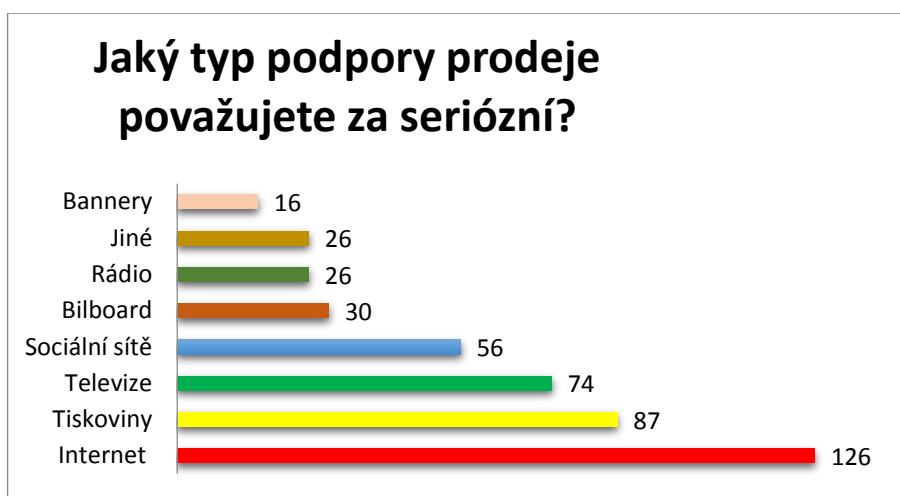


Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 10 *Jaký typ podpory prodeje považujete za seriózní?*

Oslovení zákazníky nejvíce důvěřují internetu, který byl označen v 90,65% (celkově tato možnost byla označena ve 126 případech). Druhou nejčastější odpovědí byla tištěná podpora prodeje, která byla označena 84x, dalším nejserióznějším druhem je televize, která byla zaškrtnuta ve 40,29% případů (tedy 74x z celkového počtu). Čtvrtým nejvýznamnějším druhem jsou sociální sítě, které byly označeny v 40,29% (50x). Dále se jedná o billboardy (21,58%, 30 případů). Méně důvěryhodný druh podpory prodeje mezi oslovenými respondenty představuje rádio, které bylo označeno pouze v 18,71% z celkového počtu. 26 respondentů (tedy v 18,71%) označili jiný druh podpory, který nebyl obsažen v nabízených možnostech. Jako nejméně seriózní byla označena možnost banneru, která byla zaškrtnuta pouze v 11,51% případech (celkem 16x).

Graf 13 Pořadí nejserióznějších podpor prodeje (otázka č. 10)

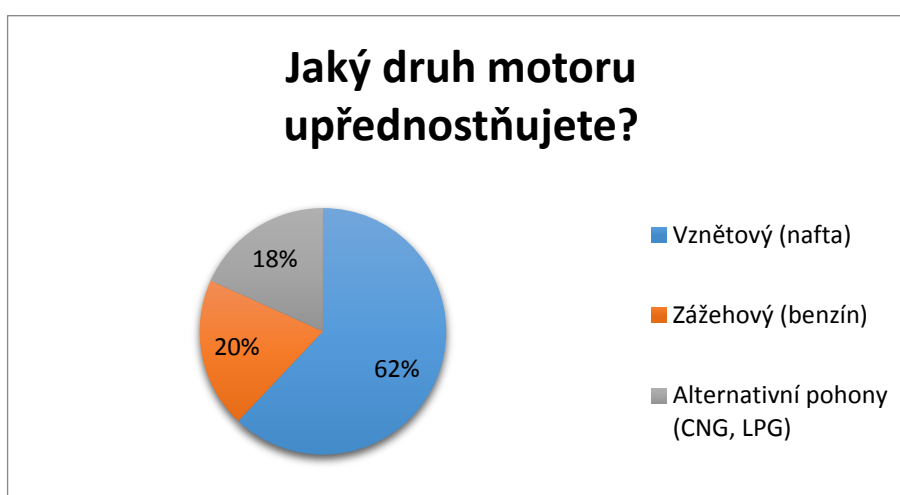


Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č.11 Jaký druh motoru upřednostňujete?

Mezi oslovenými respondenty je stále nejpobulárnější dieselový motor, který byl označen v 62% všech dotazníkových šetření. Druhou nejpobulárnější pohonnou jednotkou je zážehový, tedy benzinový motor, který je ideální pro 19,71% respondentů (celkem 27 z oslovených). Třetí nejméně pobulární jsou alternativní pohony, kam spadá pohon na LPG nebo CNG, tento pohon upřednostňuje celkem 18,25% oslovených potencionálních zákazníků.

Graf 14 Žádanost jednotlivých motorizací (otázka č. 11)

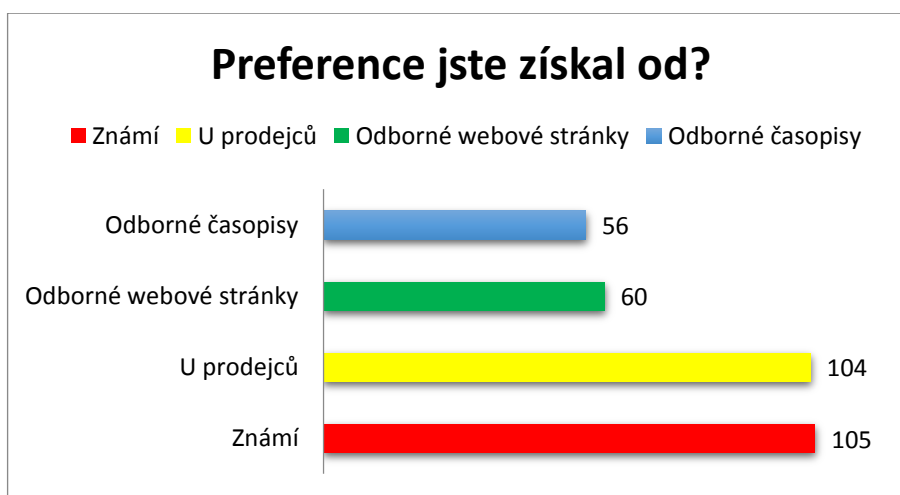


Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 12 *Preference jste získal od?*

Dle této otázky se dá předpokládat, že nejvíce důvěřují respondenti svému okolí a zkušenostem s používáním vozidel. Tuto možnost zaškrtnulo 75,5% respondentů (celkem se jedná o 105 účastníků tohoto šetření). Druhou nejčtetnější odpovědí představuje získávání preferencí od prodejců, tato odpověď byla uvedena v 74,82% (celkem 104x). Méně váženým zdrojem preferencí jsou odborné webové stránky, tento způsob je důvěryhodný v 43,17% respondentů (byla zaškrtnuta v 60 případech). Odborné časopisy nejsou považovány za příliš častý způsob získávání preferencí, možnost byla označena ve 40,29% případů (celkem v 56 odpovědích).

Graf 15 Četnost získávání preferencí (otázka č. 12)

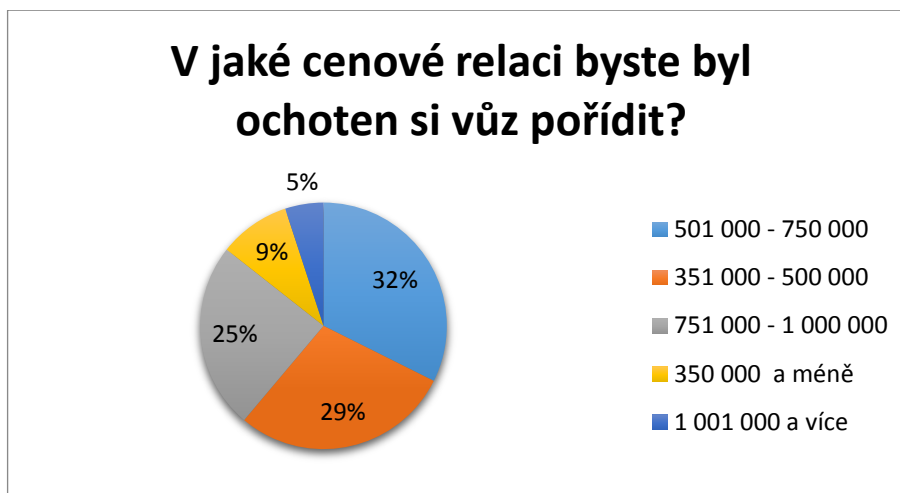


Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového řešení

Otázka č. 13 *V jaké cenové relaci byste byl ochoten si vůz pořídít?*

Zde bylo sledováno, kolik jsou respondenti ochotní utratit finančních prostředků za nový užitkový vůz. Největší část dotazovaných uvedlo, že jsou ochotni investovat 501tisíc - 700tisíc do nového vozu, takto odpovědělo celkem 32,37% respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla, že jsou ochotni utratit v rozmezí 351tisíc - 500tisíc. Tolik finančních prostředků by bylo ochotno investovat 40 dotázaných. Další nejčastější odpovědí bylo, že potenciální zákazníci by investovali 751tisíc - 1 000tisíc do nového vozidla, takto by jednalo 24,46% respondentů. Do vozidla v cenové relaci 350tisíc-méně by investovalo 9,35% dotázaných. Nový užitkový vůz v ceně nad jeden milión korun by pořizovalo pouze 5% oslovených subjektů.

Graf 16 Vyjádření ochoty investovat různá množství finančních prostředků do nového LUV (otázka č.13)



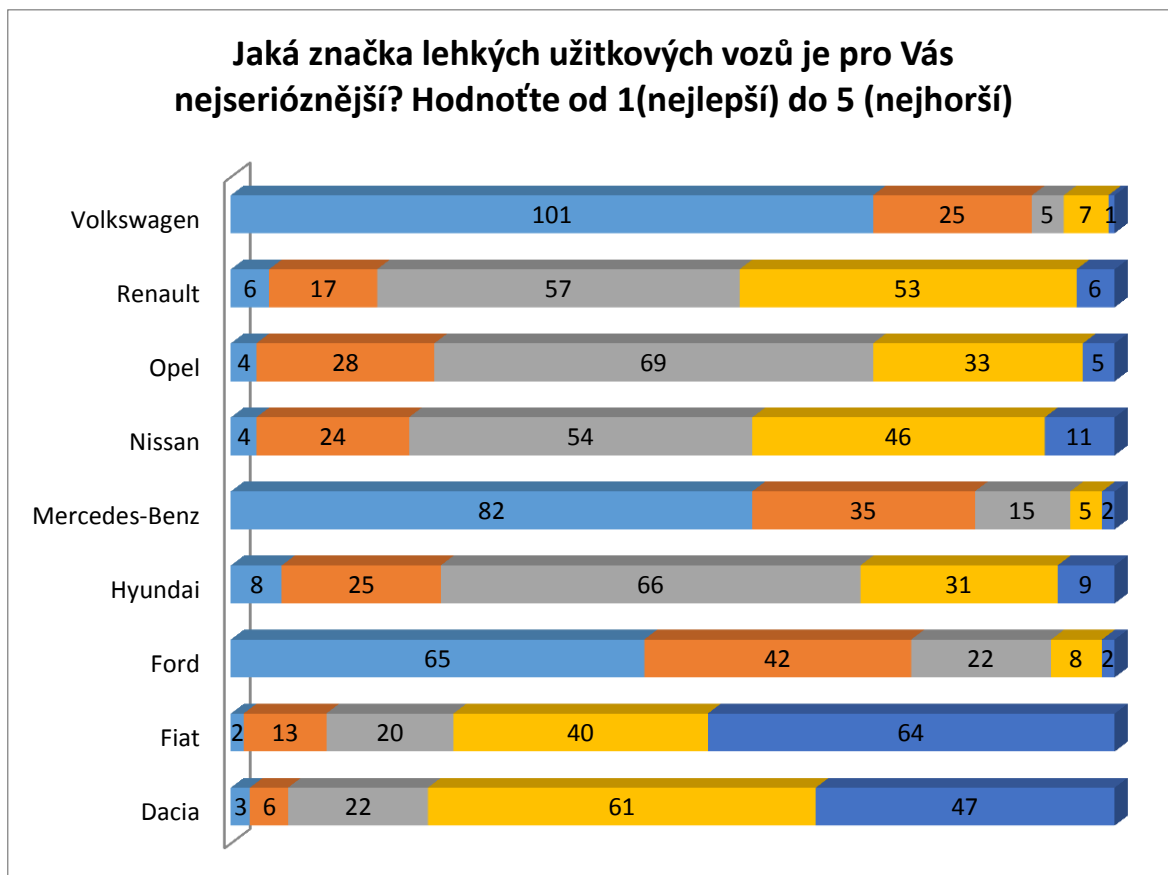
Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 14 *Jaká značka lehkých užitkových vozů je pro Vás nejserióznější?*

V očích dotazovaných respondentů je nejserióznější značka Volkswagen užitkové vozy, které byly ohodnoceny známkou jedna ve 101 případech, dvojkou ve 25 pozorováních a následně již v řádech několika ohodnocení byla označena hodnota tři a horší. Jako druhá nejserióznější značka byl zvolen Mercedes-Benz, který nejlepšího hodnocení dostal v 82 případech, dvojkou byla tato značka ohodnocena v 35 případech. Známkou tři byla již ohodnocena v 15 šetřeních. Známkou 4 dostal značka Mercedes-Benz 5x, známkou 5 byl ohodnocen 2x. Třetí nejlépe hodnocenou značkou je Ford, který dostal nejlepší hodnocení v 65 případech a druhou nejlepší známku ve 42 hodnoceních. Horší hodnocení již dosáhla daná značka ve větším množství případů (2-22x, 3-8x, 5-2x). Dále následují značky, které dosáhly spíše průměrného hodnocení, kdy převládalo hodnocení známkou tři, a to Hyundai dostal nejlepší hodnocení 8x, chvalitebné hodnocení v 25 případech, známkou 3 byla tato značka ohodnocena 66x, známkou 4 v 31 případech a nejhorší ohodnocení bylo uděleno v 9 případech. Značky Renault, Opel, Nissan obdržely nejlepší hodnocení v několika případech. Chvalitebné hodnocení bylo uděleno v rozmezí 17-28případů. Tyto značky byly nejčastěji hodnoceny známkou tři a čtyři. Jedná se spíše o průměrné, ale cenově dostupné značky užitkových vozidel. Nejhorší hodnocení bylo uděleno v několika případech, značkám Fiat a Dacia, které patří k cenově nejdostupnějším typům užitkových vozů. Získaly tedy nejhorší hodnocení, kdy převažovalo hodnocení známkou čtyři a pět. Lepší hodnocení bylo uděleno v několika desítkách případů. Pro značku Fiat byla známka 4

udělena ve 40 případech a nejhorší hodnocení dokonce 64x. Dacia dostala dostatečné od 61 respondentů, nejhorší bylo uděleno 47x.

Graf 17 Vyjádření serióznosti jednotlivých značek (otázka č. 14)



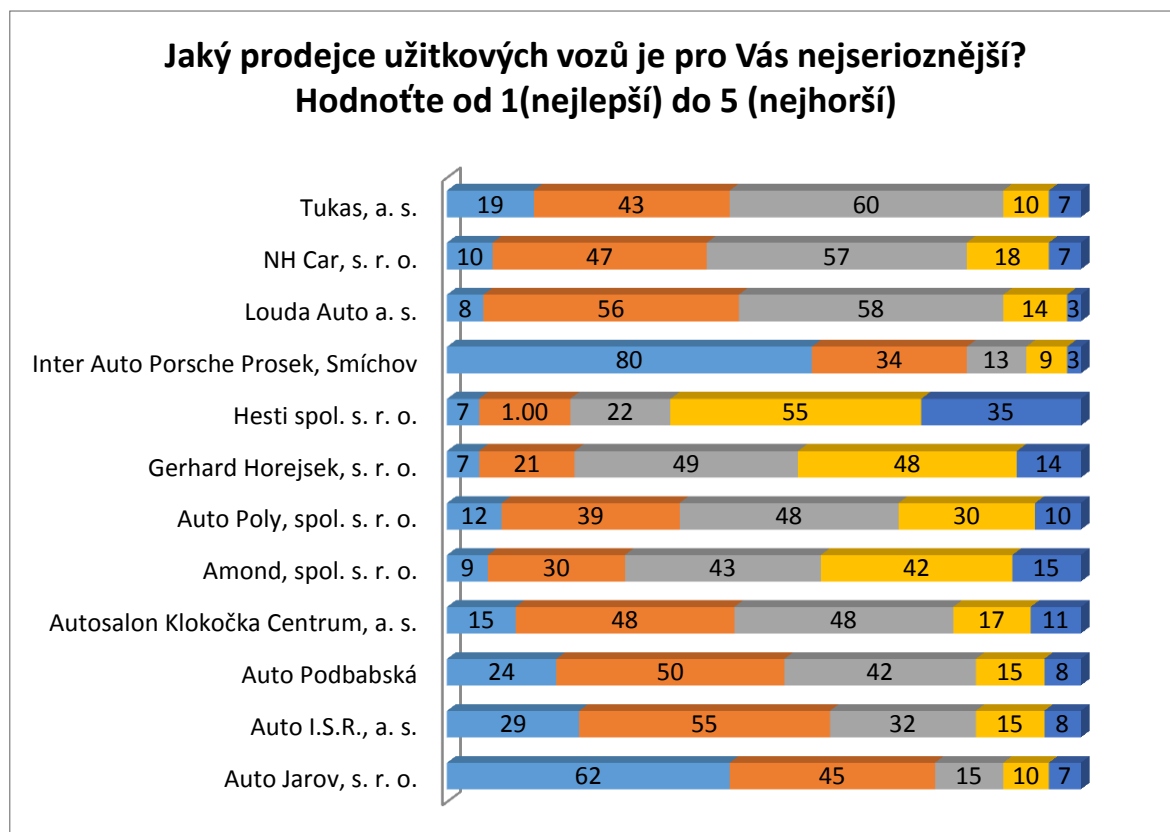
Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 15 Jaký prodejce užitkových vozů je pro Vás nejserióznější?

V rámci této otázky byla zjišťována serióznost jednotlivých prodejců, kteří se vyskytují na území Středočeského kraje. Nejlepšího ohodnocení dosáhl Inter Auto Porsche, který má v tomto kraji dvě zastoupení pro užitkové vozy. Nejlepší hodnocení obdrželi v 80 případech, druhé nejlepší v 34 a horší hodnocení nepřesahuje 30 odpovědí. Druhým nejserióznějším prodejním střediskem je Auto Jarov, s. r. o. Tato společnost obdržela nejlepší hodnocení v 62 případech, chvalitebné ve 45 odpovědích. Horší hodnocení se pohybuje v řádech několika desítek. Dalšími lépe hodnocenými prodejci jsou stále na území hlavního města Prahy, a to Auto I.S.R, a. s., Auto Podbabská, Tukas, a. s. a Autosalon Klokočka Centrum, a. s., ale i ti, kteří se nacházejí mimo území hlavního města, dosahují poměrně dobrých výsledků. Tito prodejci dosahují spíše chvalitebného a dobrého

hodnocení, ale také reflektují jak velice pozitivní zkušenosti, tak i ty horší, které představují několik desítek ohodnocení. Nejhorší hodnocení obdržel prodejce Hesti spol. s. r. o., u kterého převažuje spíše dostatečné až nedostatečné ohodnocení.

Graf 18 Serióznost jednotlivých prodejců užitkových vozů na území Středočeského kraje (otázka č. 15)

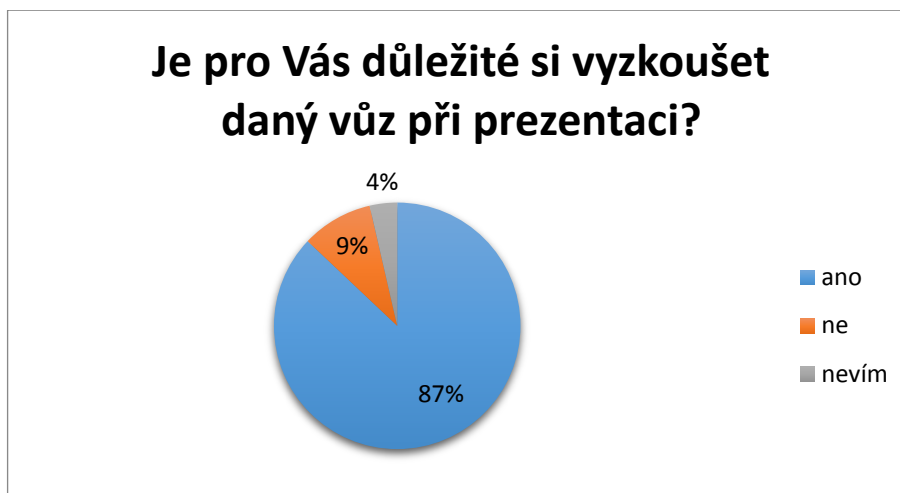


Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 16 *Je pro Vás důležité si vyzkoušet vůz při prezentaci?*

V rámci této otázky dotázaní uvedli, že pro většinu z nich je třeba si vůz vyzkoušet před finálním nákupem. Takto odpovědělo celkem 87,05% respondentů (celkem se jednalo o 121 všech dotázaných). Testovací jízda není důležitá pro 9,35% odpovídajících (celkem se jednalo o 13 respondentů). Pět dotazovaných subjektů si nebyli jisti, zda testovací jízdu potřebují.

Graf 19 Vyjádření důležitosti testovací jízdy (otázka č. 16)



Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 17 *Jak byste vůz financoval?*

Velká část dotázaných respondentů odpověděla, že vůz pořizují do soukromého vlastnictví bez využití jiných možností. Takto odpovědělo celkem 43,17% respondentů (celkově 60 dotázaných). Dalším nejčastějším způsobem, jak si pořídit nový užitkový vůz je pořízení pomocí operativního leasingu. Tento způsob by zvolilo 24,46% respondentů (to je 34 odpovědí). Třetím nejčastějším způsobem je pořízení pomocí spotřebitelského úvěru, který by využilo 20,86% oslovených subjektů (29 dotázaných). Nejméně častým způsobem při pořízení nového vozidla je využití finančního leasingu, takto by nový vůz pořizovalo 11,51% dotázaných (celkem 16 respondentů).

Graf 20 Znárodnění druhů financování vozu, při jeho pořízení (otázka č. 17)

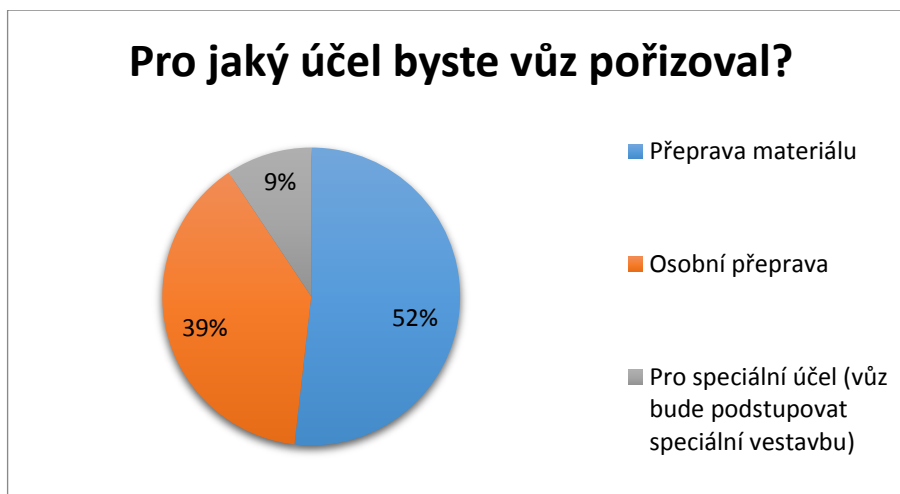


Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka č. 18 Pro jaké účely byste vůz pořizoval?

Největší procento respondentů odpovědělo, že užitková vozidla používá hlavně k přepravě materiálu, a to celkem 51,8% respondentů (celkem 72 dotázaných). Jako druhá nejčastější odpověď byla, že tato vozidla používají k osobní přepravě a přepravě osob, celkem v 38,85% případů (54 odpovědí). Nejmenší množství respondentů odpovědělo, že tato vozidla využije pro speciální vestavbu nebo nástavbu, a to v 9,35% případů (celkem toto uvedlo 13 respondentů).

Graf 21 Znázornění důvodů pro pořízení užitkového vozu (otázka č. 18)



Zdroj: Zpracování vlastní, dle dotazníkového šetření

4.6.2 Dílčí shrnutí dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření se nejčastěji účastnily malé podniky (10-99 zaměstnanců), které se zabývají obchodem a opravami motorových vozidel.

Všichni oslovení respondenti odpověděli, že je pro ně důležitá doprava nebo přeprava, kdy již vlastní lehký užitkový vůz a následně uvažují o koupi nového vozu. Pro respondenty je také důležité dobré jméno pořizované značky. Zákazníci očekávají od nového vozidla hlavně spolehlivost a kvalitu za přijatelnou cenu. Zdrojem informací je hlavně internet, zkušenosti od okolí a od prodejců. Většinu oslovených prý neovlivňuje televizní reklama. Z nástrojů podpory prodeje respondenti reagují hlavně na internet, tiskoviny a televizi. Dle očekávání je stále nejpreferovanějším palivem diesellový motor, oslovení respondenti jsou nejvíce ochotni investovat do nového vozidla v cenové relaci 501-750 tisíc korun. Dle očekávání mezi nejserióznější značky patří Volkswagen,

Mercedes-Benz a Ford. Problém těchto značek je pro respondenty právě relativně vysoká cena. Pro dotázané, kteří si pořizují vozidla značky Volkswagen, je nejsérióznější obchodní zastoupení Porsche inter Auto a Auto Jarov, s. r. o. Ve velké většině je pro respondenty důležité si nové vozidlo před koupí vyzkoušet při prezentaci. Dále vyplynulo, že nejčastějším způsobem financování je pořízení do soukromého vlastnictví z vlastních finančních prostředků. Oslovení respondenti tato vozidla nejčastěji využívají k přepravě materiálů a jiného velkoobjemového nákladu.

5 Návrh inovativního řešení

5.1 Odstranění slabých stran

Závěry vycházejí z provedeného dotazníkového šetření a z analýz, jež byly v průběhu této práce provedeny. Následně se výzkum snaží najít důvody pro odstranění slabých stránek a faktorů, které by mohly ohrozit značku na českém trhu

Specifikovat možnosti, jak odstranit slabé stránky a rizika, bude v tomto případě velice složité. Jedním problémem jsou vysoké ceny. Výrazné snížení ceny za vozidla není možné nejen proto, že by značka mohla ztratit určitou prestiž, ale také v současné době tomuto faktu nenahrávají ani intervence ovlivňující kurz koruny vůči euru. Objem pohonných jednotek může být pro některé zákazníky problém, jelikož mají nedůvěru v malé objemy a vysoké výkony jednotlivých motorů. Tento fakt půjde těžko odstranit, protože je tato skutečnost výrazně regulována Evropskou unií, kde jsou zavedeny přísné emisní limity a je vysoký tlak na jejich snižování. Otázkou bude, jaký postoj značka přijme po plném zavedení nové metodiky měření emisí u nových vozidel. Tuto skutečnost může lehce napovědět VW Amarok, který dostal pro současnou generaci nový, silnější a větší diesellový motor. Z toho lze usuzovat, že vývoj takovýchto pohonných jednotek je záležitost dlouhého horizontu a velké finanční náročnosti. Relativně dlouhé dodací lhůty jsou způsobeny nejen vysokou vytížeností jednotlivých výrobních linek, ale také nízkými prodejními kvótami připadajícími na český trh. Tento problém by mohl zvrátit importér pro Českou republiku, který je schopen vyjednat vyšší kvóty na množství vozidel. Ne zcela vhodným řešením by bylo zavedení levnějších vozidel, která by se mohla vyrábět pod jinou značkou koncernu, a to z důvodu, že by právě levnější model mohl kanibalizovat na prodejích dražších modelů Volkswagenu.

Odstranění těchto slabých stránek není v krátkém horizontu úplně možné. Proto je potřeba upoutat zákazníka jiným způsobem a zdůraznit, že určité nevýhody z jeho pohledu jsou výhodou a důvodem pro koupi vozidla této značky.

5.2 Charakteristika modelového cílového zákazníka

Modelovým zákazníkem, který poptává užitkový vůz, je dle dotazníkového šetření téměř ve 34% případů malý podnik, který se zabývá obchodem a opravami. Právě pro tyto podniky je velice důležitá přeprava např. materiálu, zboží, osob atd. Pro tyto zákazníky je důležité dobré jméno značky. V současné době na českém trhu nepůsobí značka, která by měla mezi zákazníky špatné postavení. Jelikož se jedná o tradiční značky, které v tomto oboru působí již několik desítek let. Zákazník dává důraz na spolehlivost, kvalitu a cenu vozidla. Ostatní parametry nejsou příliš důležité, ale přesto podstatné. Respondent věří informacím od okolí, které již má zkušenosti s vozidly a podobnou technikou jednotlivých vozidel a značek. V současné době jsou stále preferovány dieselové motory oproti ostatním palivům. Toto dotazníkové šetření prokazuje, že zákazníci nejsou příliš senzitivní na cenu, jelikož jsou nejčastěji ochotni utratit za nový užitkový vůz v rozmezí 501-750 tisíc korun. Cenová relace v tomto případě může být sporná. Je důležité, o jaký vůz jde a o jakou kategorii se jedná. Zákazník nejvíce preferuje pořízení vozidla do soukromého vlastnictví bez využití cizího financování. Z výzkumu dále vyplynulo, že by tento vůz respondent využíval hlavně k přepravě materiálu.

5.3 Využití zážitkových a prezentačních akcí

Způsobem, jak více upoutat zákazníka na produkt značky Volkswagen a zvýšit podíl na českém trhu, by mohlo být využití jednotlivých roadshow. Na těchto akcích by si zákazník mohl jednotlivé produkty značky vyzkoušet a objevit na nich schopnosti a vlastnosti, které stojí za vyšší investici oproti konkurenci.

Dle dotazníkového šetření 87% respondentů si chce nebo potřebuje nový vůz vyzkoušet. Pomocí těchto akcí, které by vedly nejen k představení lepších vlastností vozidel této značky, ale také by ukázaly schopnosti v náročných podmínkách, než ve kterých by cíloví zákazníci vozidla většinou používali. Dále lze předpokládat, že by to vedlo k získání kontaktů na potenciální zákazníky, kteří by se mohli stát budoucími zákazníky značky.

Na počátku celé kampaně by bylo založení webové stránky, která by byla vytvořena pro přihlášení zákazníků na testovací jízdy. V této části by byla potřeba vyplnit pouze kontaktní údaje, které by byly zpracovány podle platné legislativy pro zpracování osobních údajů. Dalším důležitým krokem by byl výběr místa a času jedné z pěti roadshow, které by se v průběhu konaly na území České republiky. Zákazníci by se o tom dozvěděli hlavně z internetu, kde by běžela kampaň s upoutávkou na vozidla a s nabídkou testovacích jízd.

5.3.1 Průběh jednotlivých roadshow

Jednotlivé akce by probíhaly v místech, kde by se daly předvést veškeré schopnosti a kvality jednotlivých vozidel. V tomto případě, kdy práce byla zaměřena na tazatele ve Středočeském kraji, by tyto akce byly pořádány v kooperaci s importérem pro Českou republiku a místními dealery. V průběhu těchto prezentačních akcí by byl kladen důraz na předvedení výhod vozidel této značky. Prezentována by byla technická řešení, která vychází ze skutečnosti, že současné jednotky patří k vrcholu nabídky a že jsou plně dostatečné pro potřeby jednotlivých zákazníků. Předpokládá se zdůraznění kvality a výhod jednotlivých vozidel, které vyplývají z aplikace sémantického diferenciálu, kdy vozidla německé značky dominovala téměř ve většině porovnávaných kritériích. V tomto případě by se dalo přistoupit k ne úplně férové akci, kdy by se jednotlivá vozidla přímo porovnávala s konkurencí. V tomto případě by návštěvníci podstoupili zkušební jízdy s vozidly značky Volkswagen a následně by přesedli do pokud možno identického vozidla jiné značky. Zákazníci by pak viděli zřejmý rozdíl jednotlivých vozidel.

Hlavním cílem těchto akcí by bylo získat nové zákazníky, ale také jejich kontakty. Z praxe je známo, že přibližně 10% zákazníků, kteří se této akci účastní, se opravdu začnou zajímat o koupi daného vozidla. Úspěchem by bylo získání několika nových klientů. Celkové množství se pohybuje v řádech několika procent z celkového počtu návštěvníků jednotlivých akcí.

Problémem těchto akcí je, že jsou značně finančně náročné. Dle reálných zkušeností se cena za jednu takovou akci pro přibližně 100 zákazníků pohybuje kolem sto dvaceti tisíc Kč. Do této částky je započítán pronájem místa, reklamní předměty, odměna pro personál, občerstvení atd.

Za předpokladu, že z celkového množství 100 návštěvníků by dále komunikovalo cca 20%, lze vidět další vývoj pozitivně. Nesmíme opomenout, že pořízení nového vozidla

patří k procesům, který má delší rozhodovací horizont. Za předpokladu, že by finální koupi provedlo v optimistické variantě 10% a v opačném případě tak 5% návštěvníků, lze přínos akce vyhodnotit pozitivně. Při přibližné 10% základní marži by stačilo dle modelu prodat o 2-4vozidla více, aby návratnost dosáhla krátkého horizontu. Pokud by tyto akce byly v režii jednotlivých dealerů, tak importér obecně finančně pokrývá až polovinu celkových nákladů dané akce. Tento fakt je pro jednotlivé dealery velice výhodný.

Pokud budeme vycházet z dotazníkového šetření, které ukázalo, že respondenti nejvíce důvěřují informacím od prodejců a lidem z okolí, kteří již mají zkušenosti s daným typem vozidla, tak vydedukujeme, že se vyplatí si pořídit vozidla této značky již z důvodu, že dosahují vyšší zůstatkové ceny než levnější konkurenční vozidla. Nelze opomenout, že tento rozdíl však nepokryje rozdíl v pořizovací ceně, ale tento rozdíl částečně minimalizuje. Dále je důležité zmínit, že je daná značka žádaná i na trhu s ojetými vozidly. Z tohoto pohledu se dá počítat i se značně rychlejším a výhodnějším prodejem užitkových vozů značky Volkswagen než u jiných značek.

6 Závěr

V teoretické části byla zpracována jednotlivá teoretická východiska pro tvorbu aplikační části práce. Dále jsou zde rozpracována následující témata, a to marketingový mix a komunikační mix. Následně se práce věnuje analýze vnějšího prostředí obchodu s užitkovými automobily s použitím SWOT analýzy a analýzy konkurenčního prostředí. Text práce dále analyzuje důležitost obecného vnímání značky a s tím související positioning značky. V závěru teoretické části byla popsána počáteční fáze průzkumu, dále jednotlivé druhy marketingových průzkumů a způsoby vyhodnocení. Dále byla pozornost věnována aplikaci získaných výsledků.

Zvolenou značkou užitkových vozidel je německý Volkswagen, jenž má na území České republiky celkem 46 prodejních míst, která jsou zaměřena na prodej a servis užitkových vozů

V průběhu aplikační části práce je charakterizována vybraná značka užitkových vozidel, její působení na trhu a porovnání nedostatků image v jednotlivých vybraných faktorech. Analýza poskytla podklady pro návrh opatření, která by mohla vést ke zlepšení pozice dané značky na trhu a umožnila tak odstranit případné nedostatky.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění postoje jednotlivých respondentů, kteří se zabývají problematikou pořízení užitkového vozu. Toto šetření bylo zaměřeno hlavně na respondenty ve Středočeském kraji. Odpovědi jednotlivých respondentů jsou interpretovány v grafech a následně vyhodnoceny.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že nejčastějším zákazníkem bývají malé podniky do 99 zaměstnanců. Pro ně jsou důležitými kritérii hlavně kvalita vozu (technické parametry a užitné vlastnosti), spolehlivost, ale také cena. Dotazníkové šetření ukázalo, že finanční stránka při pořízení nového vozu je často rozhodujícím faktorem pro nákup vozidla.

Cílem práce bylo přesvědčit zákazníka, aby investoval do kvality vozu. Práce uvádí řadu podkladů, které vplynuly z dotazníkového šetření. Předpokládá se, že by tyto závěry mohly přesvědčit případného zákazníka o investici vyššího objemu finančních prostředků při koupi nového vozu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů má zájem absolvovat testovací jízdu před finálním nákupem. V této souvislosti je třeba zmínit, prezentační a případně i srovnávací roadshow, které by kladly důraz na praktickou ukázkou,

jež umožní prezentovat technickou vyspělost vozů německé značky Volkswagen. Můžeme předpokládat, že by tento fakt mohl ovlivnit motivaci budoucího zákazníka při pořízení nového užitkového vozu značky Volkswagen.

7 Zdroje

Literární zdroje:

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1

CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno, 1.vydání, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4

HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15 global edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4

Internetové zdroje

Oficiální stránky Citroën užitkové vozy [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.citroen.cz/vozy-citroen/uzitkove-vozy-citroen.html>

Oficiální stránky Fiat užitkové vozy [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.fiatprofessional.cz/>

Oficiální stránky Ford užitkové vozy [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.ford.cz/Commercialvehicles>

Oficiální stránky Peugeot užitkové vozy [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://professional.peugeot.cz/professional-uzitkove-vozy>

Oficiální stránky Renault užitkové vozy [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.renault.cz/>

Oficiální stránky Mercedes-Benz užitkové vozy [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.mercedes-benz.cz/content/czechia/mpc/czng/home_mpc/van.html

Oficiální stránky VW užitkové vozy [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.vw-uzitkove.cz/>

8 Seznam grafu, tabulek, schémat, obrázků

Graf 1 Ceny lehkých dodávek v porovnání s konkurencí.....	48
Graf 2 Ceny středních dodávek v porovnání s konkurencí.....	49
Graf 3 Ceny velkých dodávek v porovnání s konkurencí.....	49
Graf 4 Ceny pick-upů v porovnání s konkurencí.....	50
Graf 5 Charakteristika jednotlivých respondentů dle velikosti podniku (otázka č. 1)	58
Graf 6 Členění jednotlivých respondentů dle oboru podnikání (otázka č. 2).....	59
Graf 8 Ukazující zájem o pořízení nového užitkového vozu.....	60
Graf 9 Vyjádření množství zákazníků, kteří již vlastní vozidla kategorie LUV	60
Graf 10 Vyjádření důležitosti dobrého jména značky	61
Graf 11 Uspořádání důležitých kritérií pro zákazníky.....	62
Graf 12 Vyjádření váhy zdrojů informací pro zákazníky	62
Graf 13 Vliv upoutávky, reklama na zákazníky	63
Graf 14 Pořadí nejserióznějších podpor prodeje.....	64
Graf 15 Žádanost jednotlivých motorizací	64
Graf 16 Četnost získávání preferencí.....	65
Graf 17 Vyjádření ochoty investovat různá množství finančních prostředků do nového užitkového vozu.....	66
Graf 18 Vyjádření serióznosti jednotlivých značek.....	67
Graf 19 Serióznost jednotlivých prodejců užitkových vozů na území Středočeského kraje	68
Graf 20 Vyjádření důležitosti testovací jízdy	69
Graf 21 Znázornění druhů financování vozu, při jeho pořízení	69
Graf 22 Znázornění důvodu pro pořízení užitkové vozu	70
Obrázek 1 Vazba analýz pro určení strategického podniku	23
Obrázek 2 Faktory tvořící PEST analýzu	24
Obrázek 3 Schéma Portrova modelu 5-ti sil	26
Obrázek 4 Schéma SWOT analýzy pro tvorbu strategie	28
Obrázek 5 Přístup při tržní rozdílnosti.....	32
Obrázek 6 BCG matice značky Volkswagen užitkové vozy	40

Schéma 1 Úrovně produktu	15
Schéma 2 Komunikační schéma	17
Schéma 3 Komunikačního mixu.....	17
Schéma 4 Sémantický diferenciál malých dodávek	41
Schéma 5 Sémantický diferenciál středních dodávek.....	43
Schéma 6 Sémantický diferenciál velkých dodávek.....	44
Schéma 7 Sémantický diferenciál kategorie pick-upů.....	46
Tabulka 1 Charakteristika faktorů ze schématu.....	42
Tabulka 2 Charakteristika faktorů ze schématu.....	43
Tabulka 3 Charakteristika faktorů ze schématu.....	45
Tabulka 4 Charakteristika faktorů ze schématu.....	46
Tabulka 5 Prodeje jednotlivých značek v roce 2014	51
Tabulka 6 Prodeje jednotlivých značek v roce 2015	52
Tabulka 7 Prodeje jednotlivých značek v roce 2016	52

9 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

O jaký podnik se jedná

- mikropodnik (0-9 zaměstnanců)
- malý podnik (10-99 zaměstnanců)
- střední podnik (100-249 zaměstnanců)
- velký podnik (více než 249 zaměstnanců)

Jaký je Váš předmět podnikání

- zpracovatelský průmysl
- stavebnictví
- obchod a opravy motorových vozidel
- doprava a skladování
- ubytování, stravování a pohostinství
- jiné

Je pro Vás důležitá doprava, či přeprava?

- ano
- ne

Uvažujete o pořízení nového lehkého užitkového vozidla?

- ano
- ne

Vlastníte už vůz takové to kategorie?

- ano
- ne

Je pro vás důležité dobré jméno značky?

- ano
- ne

Jaká kritéria preferujete při výběru?

- dobré jméno značky
- dostupnost servisních služeb

- vyšší servisních nákladů
- kvalita
- cena
- variabilitu vozu
- spolehlivost
- design vozu

Jakým typ zdrojů informací dáváte největší váhu

- z internetu
- z prodejny
- od doporučení z okolí
- druh podpory prodeje
- z katalogu
- z veletrhu
- z výstav
- jiné

Ovlivní vás upoutávka, reklama na užitkový vůz

- ano
- ne

Jaký typ podpory prodeje považujete za seriózní?

- tiskoviny
- televize
- billboard
- rádio
- internet
- bannery
- sociální sítě
- jiné

Jaký druh motoru upřednostňujete?

- -zážehový (benzín)
- vznětový (nafta)
- alternativní pohony (LPG, CNG)

Preference jste získal od?

- známí
- odborné časopisy
- odborné webové stránky
- u prodejců

V jaké cenové relaci byste byl ochoten vůz pořídit?

- 350 000 a méně
- 351 000 – 500 000
- 501-000 – 750 000
- 751 000 – 1000 0000
- 1 001 000 více

Jaká značka lehkých užitkových vozů je pro vás nejserióznější?

- Dacia
- Fiat
- Ford
- Hyundai
- Mercedes - Benz
- Nissan
- Opel
- Renault
- Volkswagen

Jaký dealer užitkových vozů je pro vás nejserióznější?

- Auto Jarov, s. r. o.
- Auto I.S.R., a. s.
- Auto Podbabská
- Autosalon Klokočka Centrum, a. s.
- Amond, spol. s. r. o.
- Auto Poly, spol. s. r. o.
- Gerhard Horejsek, s. r. o.
- Hesti spol. s. r. o.
- Inter Auto Porsche Prosek, Smíchov
- Louda Auto a. s.

- NH Car, s. r. o.
- Tukas, a. s.
- jiný

Je pro Vás důležité si vyzkoušet daný vůz při prezentaci?

- ano
- nevím
- ne

Jak byste vůz financoval?

- do soukromého vlastnictví
- finanční leasing
- operativní leasing
- spotřebitelský úvěr

Pro jaké účely byste vůz pořizoval?

- osobní přeprava
- přeprava materiálu
- jako měřicí vůz
- pro speciální účel (vůz bude podstupovat speciální vestavbu)