

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

ANALÝZA TVORBY CENY PRODUKTU SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a.s.

Kateřina BAŠUSOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 28. listopadu 2016

Děkuji Ing. Bc. Karině Benetti, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Velmi děkuji své rodině a mému příteli za podporu při psaní bakalářské práce, ale také za podporu během svého studia.

Poděkování patří také celému oddělení Produktového marketingu za spolupráci a poskytnutí informací a rad během mého pobytu v jejich týmu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska tvorby cen v podniku.....	9
1.1 Cena.....	9
1.2 Obchodní plán.....	10
1.3 Marketingový mix	11
1.4 Strategická analýza	13
1.5 Cenová strategie	14
1.6 Cenový mix	15
1.7 Stanovení ceny	15
1.8 Zjišťování poptávky	16
1.9 Odhadnutí nákladů.....	17
1.10 Výběr metody stanovování ceny	18
1.11 Volba konečné ceny.....	20
2 Společnost ŠKODA AUTO a.s.....	21
2.1 Historie ŠKODA AUTO a.s.....	21
2.2 Produktové portfolio společnosti	21
2.3 Finanční situace ŠKODA AUTO a.s.....	23
2.4 Výhled společnosti do budoucna.....	23
2.5 Organizační struktura	23
2.6 Cenová strategie ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	25
3 ŠKODA Fabia	30
3.1 ŠKODA Fabia a konkurence	31
3.2 Stanovení ceny	31
3.3 Cenová matice modelu ŠKODA Fabia	32
3.4 Cenový index ŠKODA Fabia	33
3.5 Cena na základě nákladů.....	28
4 Návrhy a doporučení na zlepšení procesu stanovení ceny.....	38
Závěr	40
Seznam obrázků a tabulek.....	43

Seznam použitých zkratek a symbolů

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
DPH	daň z přidané hodnoty
€	euro
Kč	Koruna česká
kol.	kolektiv
kW	kilowat
MFA	multifunkční ukazatel
mld.	miliarda
MPI	multi-point fuel injection
např.	například
Obr.	obrázek
str.	strana
SUV	sport utility vehicle
Tab.	tabulka
TDI	turbo direkt injection
TSI	turbo stratified injection
tzv.	tak zvaně
viz.	to znamená

Úvod

Automobilový průmysl je jedno z nejvíce se rozvíjejících odvětví, ve kterém působí velká konkurence. Udržet se na tomto trhu je velmi náročné a získat a udržet si dostatek zákazníků ještě náročnější. Pro automobilový průmysl je stanovení ceny klíčové, rozhoduje o úspěšnosti značky a objemu produkce. Důležité je sledovat okolí podniku, rozvíjející se trendy a požadavky zákazníků. V současné době se veškerý průmysl začal soustředit i na životní prostředí. Přicházejí tak na trh novinky v podobě elektrických automobilů, které pomohou minimalizovat emise výfukových plynů a snížení oxidu dusíku, který se používá do paliv. Bohužel se zatím vyrábí jen malé množství, protože výrobní cena je vysoká a pořizovací ještě vyšší. A ani nabíjecí stanice nejsou ještě příliš rozšířeny. Snad v blízké budoucnosti se elektromobily, stanou běžnou součástí každé rodiny. Místo čerpacích stanic, budou stanice dobíjecí a zlepší se životní prostředí a ovzduší na planetě Zemi.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří k nejstarším výrobcům automobilů na světě, s působností již 120 let v České republice. V posledních letech dodává ročně svým zákazníkům přes jeden milion automobilů po celém světě. Během své existence působí na více než 100 trzích. Od roku 1991 je součástí koncernu Volkswagen, vozy samostatně vyrábí, ale vyvíjí i komponenty do vozů jako motory a převodovky. Hlavní závod společnosti sídlí v Mladé Boleslavi. Veškerá výroba zde probíhala až do čtyřicátých let minulého století, poté se výrobní kapacity rozšířily o závody v Kvasinách a Vrchlabí. Nyní své vozy vyrábí také v Číně, Rusku, na Slovensku a v Indii, většinou se jedná o koncernové partnerství. Vyrábí i na Ukrajině a v Kazachstánu ve spolupráci s lokálními partnery. Celosvětově zaměstnává více než 26 600 pracovníků. Společnost ŠKODA AUTO a.s. je největší český podnik, největší český exportér a jeden z největších českých zaměstnavatelů. Dle sdružení Czech Top 100 se ŠKODA AUTO a.s. umístila na prvním místě – 100 nejvýznamnějších firem ČR za rok 2015 a také na prvním místě v žebříčku 100 obdivovaných firem ČR 2016.

Cílem práce je pomocí analýzy dílčích poznatků zhodnotit výsledky analýzy postupu stanovení ceny ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. u konkrétního výrobku

a při zjištěném nedostatku daného postupu navrhnout opatření pro jejich odstranění. Tato bakalářská práce je členěna do tří hlavních kapitol.

V teoretické části bakalářské práce je definován pojem cena a kroky, které k jejímu stanovení vedou. Následující část je věnována cenové strategii a cenovému mixu. Důležitou součástí bakalářské práce je proces stanovení ceny a výběr, podle kterého postupu se cena bude tvořit.

Praktická část se zaměřuje na společnost ŠKODA AUTO a.s., čtenář se seznámí s historií této společnosti a jejím produktovým portfoliem. Následuje konkrétní cenová strategie, kterou společnost ŠKODA AUTO a.s. volí. Jsou představeny pojmy jako cenový index, cenová matice, importérská kalkulace a zákaznická výhoda. Poté jsou tyto metody použity na konkrétní model – ŠKODA Fabia. Použit je především cenový index, který je pro stanovení ceny jeden z nejdůležitějších procesů. Vůz se porovná s obdobným vozem konkurence, jak z pohledu ceny, tak i výbavy.

V závěru práce je zhodnocen proces stanovení cen ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Navrženo a doporučeno případné zlepšení tohoto procesu.

1 Teoretická východiska tvorby cen v podniku

V této kapitole je popsána teoretická část tvorby ceny produktu. Co všechno se musí zohledňovat při sestavení ceny, jaké jsou počáteční kroky podniku při oceňování výrobků. Seznámíme se s pojmy jako obchodní plán, marketingový mix, strategická analýza. Následuje představení metod, které se používají při stanovení ceny produktu. Správné stanovení ceny není jednoduché, protože rozhoduje o tom, zda podnik bude mít zisk a úspěch či nikoliv. „Jestliže úspěšný vývoj nových produktů, komunikace se zákazníkem a distribuce zboží představují setí semínek, pak efektivní cenová politika znamená sklizeň. Firmy, které jsou úspěšné při realizaci ostatních součástí marketingového mixu, mohou přesto selhat, pokud se jim nepodaří transformovat hodnoty, které vytvořily, na příjmy, jež jsou prostřednictvím cen jejich odrazem.“ (Nagle, Holde, 1995)

1.1 Cena

Cenou se vyjadřuje poměr, za který může být určité zboží vyměněno za zboží jiné, může se jednat i o peníze. Pokud je cena stanovena dle trhu, nazýváme ji tržní cenou. Je-li však cena uměle vytvořená jedná se o cenu administrativní. Tato cena se spíše používá u oceňování majetku podniku a její stanovení je jednoznačné. Pro daňové, vnitropodnikové účely a oceňování majetku potřebujeme znát administrativní cenu. Tržní cena zobrazuje konkrétní cenu statku na trhu (Synek a kol., 2002). Cena patří do marketingového mixu, je to jediný prvek, který je nejvíce přizpůsobitelným a přináší podniku zisk. Zbylé tři prvky vytvářejí pouze náklady. Cena může sdělovat trhu zamýšlenou hodnotu výrobku (Kotler, Keller, 2007). Správné nastavení ceny zahrnuje náklady, cenu konkurence i hodnotu vnímanou zákazníkem. Nejnižší možná hranice ceny jsou náklady – na výrobu, distribuci a prodej. K jednotkovým nákladům produktu se přičte požadovaná zisková marže, tomuto způsobu říkáme tzv. přírážková metoda tvorby ceny. Tato metoda je velmi jednoduchá, ovšem opomíjí konkurenci. Pokud konkurence vyrábí stejný produkt s nižšími náklady, stává se podnik nekonkurenceschopný. To platí i o poptávce, kterou tato metoda nezohledňuje. Co když jsou zákazníci ochotni za produkt zaplatit více, než podnik požaduje. Nevyužitím poptávky podnik přichází o potenciální zisk (Karlíček, 2013). Důležité tedy je zahrnout do tvorby ceny všechny tři faktory. „Sledovat své náklady, monitorovat ceny konkurence

a zjišťovat, jakou cenu je za jejich produkt ochoten zaplatit zákazník.“ (Karlíček, 2013, str. 176) Tím se dostáváme ke stanovení horní hranice ceny, kterou udává hodnota vnímaná zákazníky, jedná se o tzv. cenový strop.

1.2 Obchodní plán

Obchodní plán je základní nástroj pro řízení podnikatelské činnosti. Zahrnuje v sobě několik etap. První etapou je vytvoření tržní diagnózy, která zobrazuje tržní situaci podniku. Zjištění v jakém poměru se výrobky podílejí na vytvoření obrátu, zisku, cash flow. Probíhá analýza zákazníků, zařazení do teritoriálního, příjmového, sociálního a věkového segmentu. Zároveň se provede i analýza konkurence. Další etapou je sestavení tržní prognózy, která odhaluje budoucí trend a vývoj na trhu. Probíhá příprava obchodního plánu, strategie podniku a marketingový mix, určení těchto nástrojů ovlivňují budoucí vývoj podniku. Následným krokem je plánování cílů, které mají být splněny.

Ve výrobní oblasti se rozhoduje o tom, jaké výrobky zařadit do výroby, které naopak ukončit. Také navrhování různých změn např. ve výrobě, v balení, servisu či lhůtách.

V oblasti cen se rozhoduje jak ceny stanovovat, vybírá se cenová úroveň – nižší, průměrná, prestižní. Jak se budou poskytovat slevy a jak probíhat platba. Podnik si může vybrat jak svou cenu tvořit, zda se bude orientovat:

- na náklady výrobků
- na poptávku po výrobcích
- na ceny konkurence.

Při orientaci na ceny konkurence podnik nastaví ceny stejné, jako mají konkurenční podniky, nehledě na to jak vysoké jsou náklady. Při orientaci na poptávku, musí podnik velmi pružně reagovat na požadavky svých zákazníků a provádět detailní rozbor a analýzu trhu. Poslední a nejčastěji používaná metoda tvorby ceny je nákladově orientovaná. Tato cena vychází buď z úplných vlastních nákladů (viz Tab. 1), k těmto nákladům se přičte část zisku, kterou určuje zisková přírážka. Nebo kalkulace neúplných nákladů, která dovoluje použít nejnižší možnou cenu (Synek a kol., 2002).

Tab. 1 Všeobecný kalkulační vzorec

Všeobecný kalkulační vzorec používaný v ČR	
1.	Přímý (jednicový) materiál
2.	Přímé (jednicové) mzdy
3.	Ostatní přímé (jednicové) náklady
4.	Výrobní (provozní) režie
	Vlastní náklady výroby (1 až 4)
5.	Správní režie
	Vlastní náklady výkonu (1 až 5)
6.	Odbytové náklady
	Úplné vlastní náklady výkonu (1 až 6)
7.	Zisk (ztráta)
	Prodejní cena

Zdroj: Miloslav Synek a kol., Podniková ekonomika, 2002, str. 38

Sestavení rozpočtu je poslední etapou obchodního plánu, srovnávání příjmů a výdajů spojených s dosažením požadované výše odbytu. Velikost prodeje nepřímou souvisí s marketingovým mixem, ale nemusí to vždy tak být, může ho ovlivňovat i konkurence a její opatření. Výše prodeje musí odpovídat možnosti výrobní kapacity, jak z časového hlediska, tak i z množství, také se skladovacími a přepravními možnostmi podniku (Synek a kol., 2002).

1.3 Marketingový mix

„Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 105) Znalost cílů podniku usnadňuje použití těchto nástrojů, které mohou být detailně rozpracovány. Prvky marketingového mixu musejí vycházet ze strategického cíle podniku, měly by odpovídat cílovému segmentu a positioning značky (Kotler, Armstrong, 2004).

Nejčastěji se marketingový mix označuje jako „4P“, který zahrnuje (Karlíček, 2013):

1. produkt (product),
2. cenu (price),
3. distribuci (place),
4. propagaci (promotion).

Produkt není jen určitý výrobek, ale jedná se i o nabízené služby na vybraném trhu. Jsou to veškeré hmotné a nehmotné statky, které jsou nakupovány, spotřebovány a používány. Uspokojují tedy přání a potřeby zákazníků. Nezáleží pouze na jejich funkci, ale důležitý je i design a značka, která má na zákazníky velký vliv.

Cena je částka, kterou je zákazník ochoten zaplatit za užitek, který získá z daného výrobku či služby. Cena je pro podnik velmi důležitá, protože vytváří jeho zisk. Je tedy významné nastavit cenu správně a také to není příliš jednoduché.

Pod pojmem distribuce se rozumí, jakým způsobem se bude produkt dostávat ke svým zákazníkům. Čím více je produkt dostupný svým zákazníkům, tím více spotřebitelů si získá. Nejedná se jen o vzdálenost, ale i rychlost doručení, či pohodlí jakým způsobem jsme produkt získali.

Komunikace je důležitá součást marketingového mixu, zahrnuje především reklamu a propagaci výrobku. Musí být však použita správně, aby zaujala cílový segment zákazníků. Správná komunikace je taková, kterou si zákazník dobře zapamatuje, zaujme ho a je ochoten si výrobek pořídit (Karlíček, 2013).

Další z pohledů na marketingový mix se značí jako koncept „4C“, zobrazuje nástroje z pohledu kupujícího. Zákazník je ten, kterého zajímá cena a hodnota produktu.

Také je to on, který vynaloží své náklady související s pořízením výrobku, jeho užíváním a případnou likvidací. Koncept „4C“ tedy zahrnuje (Kotler, Armstrong, 2004):

- řešení potřeb zákazníka (customersolution),
- náklady, které zákazníkovi vznikají (customercost),
- dostupnost řešení (convenience),
- komunikace (communication).

1.4 Strategická analýza

Strategická analýza patří do strategického řízení, pomáhá k dosažení poslání a cíle podniku. Cílem této analýzy je ohodnotit, analyzovat a identifikovat faktory, které v budoucnosti budou ovlivňovat celkovou strategii podniku. Důležité je, posuzovat faktory dohromady, znát jejich vztahy a myslet na budoucnost. Proces tvorby strategie musí zohledňovat pozitivní i negativní důsledky vývoje, vnímat, využívat a vyhledávat příležitosti k lepší tvorbě hodnoty. Nezapomínat, ale i na ohrožení, důsledně zkoumat své okolí a jeho vlivy. Proto rozdělujeme analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a na vnitřní zdroje a schopnosti podniku, dohromady spolu ale úzce souvisí a musí se posuzovat dohromady. Se strategickou analýzou úzce souvisí cenová strategie, která by měla být stanovena s ohledem na hlavní poslání a cíle podniku (Synek a kol., 2002).

Analýza okolí, zkoumá faktory, které se vyskytují v okolí podniku a mají za následek jeho strategickou pozici. Jedná se o potenciální hrozby a příležitosti. Pozoruje vlivy trendů v makrookolí a mikrookolí (Synek a kol., 2002).

1.4.1 Makrookolí

Nazýváme tak vnější okolí podniku, ve kterém se společnost pohybuje. Zkoumáme zde faktory, které přinášejí příležitosti, ale i hrozby pro podnik. Můžeme je rozdělit do dalších několika prostředí. Demografické prostředí je důležité pro správný marketing, ukazuje nám jaká je populace cílového trhu, jaký je počet obyvatel, jejich věková struktura apod. Ekonomické prostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují bohatství obyvatelstva, jejich kupní sílu a také jejich výdaje. Technologické prostředí vytváří nejnovější technologie, napomáhají tak vzniku novým výrobkům a jejich výrobě. Nesmíme také opomenout politické prostředí, které ovlivňuje legislativa, zákony, normy a státní orgány (Kotler, Armstrong, 2004).

Vlivy, které ovlivňují přitažlivost odvětví, na základě Porterova modelu pěti sil:

- konkurence a rivalita mezi stávajícími podniky
- vyjednávací síla dodavatelů vstupů
- vyjednávací síla kupujících
- hrozba nových konkurentů, kteří vstupují na trh
- hrozba substitutů.

1.4.2 Mikrookolí

Analýza mikrookolí, zahrnuje analýzu konkurenčního prostředí a odvětví podniku, kde pozoruje změny, vývoj a úspěšnost. Jednotlivé cíle podniku musejí odpovídat strategii celé společnosti, kterou určuje vrcholový management. Důležitá je také spolupráce jednotlivých oddělení, dobré vztahy s dodavateli i odběrateli. Aby byl podnik úspěšný, musí být lepší než konkurence v uspokojování potřeb svých zákazníků. Proto by se podnik měl od svých konkurentů něčím lišit a přinášet určitou hodnotu (Kotler, Armstrong, 2004).

Analýza vnitřních zdrojů a schopností, podnik zjistí své silné a slabé stránky, ty silné musí udržet a slabé zlepšit. Podnik musí mít určité schopnosti, aby mohl čelit hrozbám z okolí a využívat příležitostí. Využitím svých schopností posiluje svou konkurenční výhodu. Zajištěním správné strategie podniku funguje podnik jako celek, udržuje svou sílu a snáze dosáhne svých vytyčených cílů (Synek a kol., 2002).

1.5 Cenová strategie

Obecně rozlišujeme čtyři základní cenové strategie, patří mezi ně strategie vysoké hodnoty, strategie dobré hodnoty, ekonomická strategie, ale také chybný pricing (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007).

Pokud podnik nabízí vysoce kvalitní výrobky za vysokou cenu, jedná se o strategii vysokých cen. Náklady spojené s výrobou, prodejem i distribucí jsou velmi vysoké. Spotřebitelé nejsou citliví na cenu a požadují nejvyšší kvalitu.

Při strategii dobré hodnoty, podnik oslovuje spotřebitele, kteří očekávají kvalitní produkt, ale nejsou za něj ochotni zaplatit vysokou cenu. Podnik proto volí cenu nižší.

Ekonomická strategie, spotřebitelé se spokojí s nižší kvalitou, která nabízí nízkou cenu. Té podnik dosáhne nižšími náklady, které jsou spojena např. s masovou produkcí, levnějším materiálem apod.

Poslední strategie není dlouhodobě udržitelná, nazývá se chybný pricing. Podnik by se jí měl vyvarovat. Jedná se o nízkou kvalitu s vysokou cenou (Karlíček, 2013).

Tab. 2 Základní cenové strategie

	Vysoká cena	Nízká cena
Vysoká vnímaná kvalita	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
Nízká vnímaná kvalita	Chybný pricing	Ekonomická strategie

Zdroj: upraveno podle P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, Moderní marketing, 2007, str. 776

1.6 Cenový mix

Celkovou úspěšnost a efektivnost strategických cílů určuje mimo jiné také cenový mix. Pokud se rozhoduje o finální ceně produktu, neovlivňují ji jen náklady výroby, ale i další faktory. Rozhodnutí záleží na optimální nákupní ceně, které jsou reálné a aktualizované. Sledujeme nabídku dodavatelů, jejich ceny, dodací lhůty, platební podmínky, kvalitu nabízených produktů. Důležité je také zvažování sražek a slev a přirážek, které také ovlivňují cenu nakupovaných materiálů. Součástí cenového mixu je také rozhodování o způsobu objednávání dodávek, zda upřednostňujeme osobní jednání, telefonické či pomocí různých programů. To jaký způsob zvolíme, má vliv na administrativní náročnost a náklady. Také nesmíme zapomenout na právní a pojišťovací zajištěnost dodávek, vzájemnou důvěru k obchodním partnerům, která je velmi důležitá (Synek a kol., 2002).

1.7 Stanovení ceny

Při zavádění výrobku na trh se podnik musí rozhodnout, kam svůj výrobek zařadí z hlediska kvality a ceny, do tzv. cenové vrstvy či úrovně. Dle Kotlera a Kellera má většina trhů tři až pět cenových vrstev. Spotřebitelé často řadí značky podle cenových vrstev v určité kategorii (Blattberg a Wisniewski, 1989). Firma musí při stanovení své cenové politiky zvažovat mnoho faktorů (Dutta, Zbaracki a Bergen, 2000). Pokud si podnik co nejlépe vymezí své cíle, tím snadněji se mu bude stanovovat cena svých produktů dle Kotlera a Kellera, rozdělujeme

pět hlavních cílů: přežití, maximální současný zisk, maximální tržní podíl, maximální „sbírání smetany“ nebo vedoucí postavení v kvalitě produktů.

Prvním cílem je cíl přežití, podnik má velkou konkurenci, které nestačí, spotřebitelé mění svá přání. Jediným cílem této společnosti je udržet se na trhu, dokud ceny pokrývají náklady, má tato společnost šanci.

Další strategií je maximální současný zisk, společnost si za cíl udává mít co nejvyšší současný zisk. Snaží se odhadnout poptávku a náklady, zvolí vysokou cenu, která povede k maximálnímu zisku. Podnik může obětovat dlouhodobý výkon tím, že ignoruje důsledky svého rozhodnutí.

Některé podniky chtějí maximalizovat svůj tržní podíl, dosáhnou toho tím, že jejich nízká cena na trhu zvýší objem produkce, to sníží jejich náklady na jednotku a dlouhodobě dosáhnou většího zisku. Takový podnik se udrží na trhu, který je citlivý na ceny a nízká cena jeho produktů odradí konkurenty.

Společnosti, které stanovují vysoké ceny, mají za cíl maximalizovat sbírání smetany z trhu. Uvedou na trh svůj produkt s vysokou cenou, kterou postupně snižují. Tato strategie má smysl, pokud je na trhu dostatečný počet zákazníků, kteří tvoří vysokou poptávku, náklady na jednotku nejsou tak vysoké ani při malém objemu produkce, zaváděcí cena, která je vysoká odláká konkurenci a tato cena může vyjadřovat lepší kvalitu.

Poslední z hlavních cílů je vedoucí postavení v kvalitě produktů, tyto společnosti se snaží produkovat kvalitní, vkusné, někdy až luxusní produkty s vysokou cenou, kterou ocení věrní zákazníci, kteří si za kvalitu připlatí.

1.8 Zjišťování poptávky

Velmi důležité při tvorbě ceny je zjišťování poptávky. Z pravidla platí, čím vyšší cena, tím nižší poptávka, proto by společnosti měly hledat tu nejlepší možnou cenu, takovou která pokryje náklady, vytvoří zisk, ale neodláká zákazníky. Toto ovšem neplatí pro luxusní zboží, u něho někdy křivka poptávky stoupá vzhůru i u vysoké ceny. Někteří spotřebitelé si myslí, že vysoká cena znamená lepší výrobek, vždy to ale tak být nemusí (Kotler, Keller, 2007).

Křivka poptávky zobrazuje pravděpodobné poptávané množství za různé ceny. Ukazuje také reakce některých spotřebitelů na cenu, někteří jsou na cenu citliví

a jiní nikoliv. Spotřebitelé jsou většinou citliví na cenu u výrobku, který je buď drahý, nebo často kupovaný. Naopak jim vyšší cena nevadí u produktů, které se liší od konkurence, nebo nemají o konkurenčních produktech informace. Nemohou jednoduše porovnat kvalitu jednotlivých produktů (Nagle, Holden, 2001). Společnosti se snaží zjistit křivky poptávky pro své produkty. Používají k tomu různé metody. První z nich může být statistická analýza pomocí historických dat – cena, prodané množství. Můžeme se zaměřit na určité časové období, je však potřeba značných zkušeností, pro vytvoření vhodného modelu. Další metodou jsou cenové experimenty. Bennett a Wilkinson systematicky měnili ceny různých výrobků prodávaných v obchodech a sledovali výsledky (Bennet, Wilkinson, 1974). Rozdílné ceny stejných výrobků pomohou sledovat dopad na prodej, a tím zjistit „nejlepší“ cenu. Poslední z možností jsou výzkumy, které zjišťují, kolik jednotek si spotřebitelé koupí při rozdílné ceně. Existuje však možnost, že spotřebitel zatají své úmysly a tím odradí společnost od stanovení takové ceny. Pro zjišťování vztahu mezi poptávaným množstvím a cenou se musejí brát v úvahu různé faktory, na které společnost nesmí zapomenout, především se jedná o konkurenci. Důležité je nezapomínat na pružnost poptávky. Nepružná poptávka je taková, při které nedochází k téměř žádné změně při stanovení jiné ceny. Poptávka je méně pružná, pokud není na trhu příliš mnoho konkurentů nebo substitutů. Také kupující své zvyky mění pomalu a vyšší ceny si nevšimnou. Pokud má společnost pružnou poptávku, může snižovat své ceny, které povedou k vyšším celkovým příjmům. Nesmí však klesnout pod náklady na výrobu a prodej (Kotler, Keller, 2007).

1.9 Odhadnutí nákladů

Poptávka tvoří cenový strop, tudíž nejvyšší možnost cenu, kterou si podnik může za své výrobky říct, nejnižší cenou mohou být náklady. Podnik musí cenu stanovit tak, aby pokryla náklady na výrobu, distribuci i prodej, a zároveň vytvořila zisk (Schindler, 2012).

Náklady podniku jsou fixní a variabilní. Fixní náklady, nebo také režijní, jsou takové, které nezávisí na objemu prodeje a výroby. Klasickým příkladem je nájemné, topení, výplaty, úroky atd. Variabilní náklady jsou přímo závislé na výrobě. Tyto náklady na sebe váže každý vyrobený výrobek, a jsou pořád stejné. S větším množstvím výrobků stoupají a naopak. Variabilní a fixní náklady

dohromady tvoří celkové náklady výroby při jakémkoliv množství. Náklady na jednotku výrobku jsou průměrné náklady při dané úrovni výroby a jsou rovny celkovým nákladům, které vydělíme objemem výroby. Cena by měla být při nejmenším taková, které pokryje celkové náklady (Kotler, Keller, 2007).

1.10 Výběr metody stanovování ceny

Výběr metody je jeden z nejdůležitějších úkolů společnosti. Na tomto rozhodnutí záleží budoucí prosperita a ziskovost podniku. Nejnižší možnou cenou jsou v tomto případě náklady na jednotku, které samozřejmě cena musí pokrýt. Orientačním bodem je v tomto případě cena konkurentů a cena substitutů. Cenový strop je hodnocení zákazníků pro jedinečnost výrobku. Existuje mnoho metod pro stanovení ceny, pro příklad nám jich bude stačit pět základních (Kotler, Keller, 2007).

1.10.1 Tvorba cen přírážkou k nákladům

Tato metoda je jednou z nejjednodušších a zároveň nejzákladnější. Podnik si vypočítá své celkové náklady a rozhodne se, kolik chce na prodeji vydělat – stanoví procentní přírážku. To samé pak může udělat i prodejce, který si již ke stanovené ceně přirazí svou přírážku. Tvorba cen přírážkou ovšem ignoruje současnou poptávku po produktu a i konkurenci, která může mít náklady nižší. Používá se často, protože výrobci si snadněji spočítají náklady a zisk, než odhadnou poptávku. Zároveň pokud většina podniků v odvětví používá tuto metodu, ceny jsou si podobné. Dle názoru prodejců jsou tyto ceny spravedlivější jak pro ně, tak i pro kupující. „Prodávající nezneužívají zákazníky při zvýšení poptávky a přitom získávají slušnou návratnost investic.“ (Kotler, Keller, 2007, str. 483)

1.10.2 Tvorba cen cílovou návratností

Podnik si stanoví cenu, která napomůže k cílové míře návratnosti investic – ROI. Tato metoda je poněkud náročnější, jelikož podnik musí odhadnout objem prodaných jednotek pomocí bodu zvratu, aby věděl, jakou cenu může stanovit. Ignorace faktorů, které mají dopad na cenu, může ovlivnit celkový objem prodeje. Proto by měl podnik zvážit různé úrovně cen a odhadnout tak dopad na objem a zisk. Hledat možnosti pro snížení variabilních i fixních nákladů, protože nižší

náklady znamenají snížení potřebného objemu pro dosažení bodu zvratu (Kotler, Keller, 2007).

1.10.3 Tvorba cen podle vnímané hodnoty

Mnoho podniků zakládá stanovení ceny na hodnotě vnímané zákazníkem. Tuto hodnotu musejí podporovat ostatními nástroji marketingového mixu jako je osobní prodej nebo reklama k tomu, aby dosáhly zvýraznění vnímané hodnoty u zákazníků. Zákazníkovi záleží na několika attributech, jaký si představují výkon výrobku, jeho funkčnost, distribuci, kvalitu, záruku, také pověst podniku a důvěryhodnost společnosti. Každý zákazník přikládá důraz na jiný prvek, některému záleží na ceně, jinému na hodnotě výrobku a jiní nakupují z věrnosti ke značce. Proto by měl podnik vždy zvolit takovou strategii, aby uspokojil všechny zákazníky. Klíčem ke stanovení cen podle hodnoty je poskytovat vyšší hodnotu než nabízí konkurent a přesvědčit o tom své potenciální zákazníky. (Kotler, Keller, 2007).

1.10.4 Tvorba cen podle hodnoty

Základním kamenem tvorby ceny podle hodnoty je nabízet poměrně nízké ceny za vysokou kvalitu, k nejlepším společnostem, které tuto metodu používají je IKEA. Jedná se o metodu, kdy kvalitní zboží je zlevněno na úroveň konkurence, ale zákazník ví, že toto zboží je mnohem kvalitnější. „Aby mohla společnost nabídnout ceny podle hodnoty, musela projít značnou přestavbou. Redesignovala procesy vývoje, výroby, distribuce, tvorby cen a prodeje výrobků, aby poskytovala lepší hodnotu v každém bodě dodavatelského řetězce.“ (Saporito, 1994, značka P&G)

1.10.5 Tvorba cen podle běžné ceny

Tyto ceny se tvoří na základě cen konkurentů. Podnik může mít své ceny stejné jako konkurence, případně o něco vyšší či nižší. Používá se tam, kde je těžké odhadnout své náklady nebo kde je reakce konkurence i zákazníků nejistá. Také ji používají oligopolní odvětví, kde je cena většinou stejná. Menší podniky ceny určují dle nejsilnější společnosti v odvětví. Metoda tvorby cen podle běžné ceny je poměrně oblíbená metoda. (Kotler, Keller, 2007).

1.11 Volba konečné ceny

Podnik musí provést řadu analýz a důkladné prozkoumání trhu, ve kterém chce svůj výrobek propagovat. Musí také zvážit řadu faktorů, které cenu ovlivňují a poté už jen čekat, zda zvolení konečné ceny bylo správné. Ke správné ceně existuje mnoho metod a způsobů. Vždy ale záleží na spotřebiteli, jestli si daný výrobek za stanovenou cenu koupí. K tomu přispívají různé marketingové aktivity, strategické plánování podniku aj. (Kotler, Keller, 2007).

2 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří mezi nejvýznamnější průmyslové podniky v České republice, sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází její hlavní závod, další dva jsou v Kvasinách a ve Vrchlabí. ŠKODA AUTO a.s. je také jedním z nejstarších výrobců automobilů na světě.

2.1 Historie ŠKODA AUTO a.s.

Za vznikem společnosti stojí Václav Klement a Václav Laurin, kteří ji roku 1895 založili, s názvem Laurin & Klement. Nejdříve začínali jako opraváři jízdních kol, později začali vlastní jízdní kola i vyrábět pod značkou Slavia. O čtyři roky později vyrobili jízdní kolo s přídatným motorem, které získalo velkou popularitu. První automobil představili roku 1905 s názvem Voiturette A, tím získali stabilitu na automobilovém trhu. Roku 1925 se společnost sloučila se Škodovými závody v Plzni. Nyní je ŠKODA AUTO a.s. součástí koncernu Volkswagen a to od roku 1991. Během této spolupráce se objemy produkce velmi zvýšily a portfolio produktů rozšířilo. Roku 2015 oslavila ŠKODA AUTO a.s. 120 let existence. Tento rok znamenal také rekord v odbytu, kdy ŠKODA AUTO a.s. celosvětově dodala svým zákazníkům rekordních 1 055 501 vozů. Již podruhé tak byl překročen 1 milion dodaných vozů za jeden kalendářní rok. ŠKODA AUTO a.s. také potvrdila svou vedoucí pozici na trhu v České republice, kde dodala 85 005 vozů (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2015).

2.2 Produktové portfolio společnosti

Produktové portfolio zahrnuje celkem osm automobilů (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2015):

- ŠKODA Citigo,
- ŠKODA Fabia,
- ŠKODA Rapid,
- ŠKODA Octavia,
- ŠKODA Roomster,
- ŠKODA Yeti,
- ŠKODA Superb,
- ŠKODA Kodiaq.

ŠKODA Citigo, kompaktní, prostorný, hospodárný, svižný, promyšlený i bezpečný automobil, vyráběný od roku 2011 v Bratislavě. Ideální do města.

ŠKODA Fabia a Fabia Combi, nová generace z roku 2014, která v sobě zahrnuje emocionální design, vysokou úroveň techniky, prostoru a funkčnosti.

ŠKODA Rapid a Rapid Spaceback, modelová řada, která vyplňuje prostor mezi Fabií a Octavií. Jedná se o druhý nejprodávanější model, který je v nabídce již od roku 2012.

ŠKODA Octavia a Octavia Combi, bestseller a srdce značky ŠKODA. Elegantní, sportovní i rodinná, to je Octavia z roku 2013. Nejprodávanější automobil, za rok 2015 se celosvětově vyrobilo 426 699 vozů této značky.

ŠKODA Roomster, oblíbený automobil, který zastoupil značku ŠKODA v segmentu MPV – víceúčelové vozidlo, kterého bylo vyrobeno více než 370 tisíc. Na jaře roku 2015 byla výroba ukončena.

ŠKODA Yeti, do roku 2016 jediná modelová řada v segmentu SUV, patří mezi oblíbené vozy, které nabízejí pohon předních nebo všech kol, a je tedy určen i na nepevněné povrchy. V říjnu 2015 byl v Kvasinách vyroben půlmilióntý vůz.

ŠKODA Superb a Superb Combi, nový model z roku 2015, nabízí dostatečný komfort, techniku, prostornost a funkčnost.

ŠKODA Kodiaq, nové první velké SUV, které přijde na trh během roku 2016. Od jeho designu se očekává síla, velikost a smysl pro rodinu.

Tab. 3 Celosvětová výroba vozů ŠKODA AUTO a.s.

	Citigo	Fabia	Rapid	Octavia	Roomster	Yeti	Superb	Celkem
½ 2016	22 642	110 672	108 840	236 425	–	50 720	59 510	588 809
2015	41 280	195 349	190 112	426 699	11 153	90 331	84 397	1 039 321
2014	41 974	162 504	228 273	397 610	29 983	106 853	82 212	1 049 409

Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2015, PISA-Web (Online)

2.3 Finanční situace ŠKODA AUTO a.s.

Rok 2015 byl úspěšným rokem i po finanční stránce. ŠKODA AUTO a.s. dosáhla obrátu 314,9 mld. Kč, což je zatím nejvíce než kdykoliv předtím. Rekordní byl také odbyt, provozní zisk, cash flow i likvidita. Provozní výsledek měl hodnotu 35,2 mld. Kč, a zisk po zdanění 30,8 mld. Kč. Celkový obrat se skládá z prodeje vozů 84,5 %, obchod s originálními díly a příslušenství 5,9 % a zbylých 9,6 % jsou tržby za dodávky komponentů do koncernu Volkswagen a ostatní výnosy. Náklady na prodané výrobky, zboží a služby dosáhly hodnoty 268,2 mld. Kč, odbytové náklady 13,3 mld. Kč a správní náklady 7,3 mld. Kč (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2015).

2.4 Výhled společnosti do budoucna

Pro společnost 1 milion dodaných vozů znamenalo dosažení svých minulých plánů, ale rozhodně neznamena konečný cíl. Společnost bude i nadále zlepšovat své technické dovednosti, přihlížet k novým trendům a požadavkům zákazníků. Rozvíjet digitalizaci, bezpečnost, komfort, komunikaci, emise. Novým cílem je také úspěšné představení nového vozu v segmentu SUV, které osloví novou kategorii zákazníků. Dalším z cílů je navýšení kapacity vyrobených vozů v závodě Kvasiny, kde se chystá spuštění nové montážní linky pro objem 900 aut za den. Také logistika stále rozvíjí svá inovativní řešení, úsporu nákladů, optimalizaci procesů a ochranu životního prostředí. ŠKODA AUTO a.s. bude i nadále usilovat o zvýšení finančního růstu, tržních podílů a odbytu (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2015).

2.5 Organizační struktura

Jediným akcionářem společnosti ŠKODA AUTO a.s. je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S. A. se sídlem v Lucemburku. Ve společnosti se nekoná valná hromada, její působnost vykonává právě tento jeden akcionář. Orgánem společnosti jsou představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit. Představenstvo jedná jménem firmy, a zodpovídá za obchodní vedení společnosti. Rozhoduje o záležitostech společnosti, které zákonem nespádají do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Předsedou představenstva byl 1. listopadu 2015 zvolen Bernhard Maier, který působil ve společnosti Porsche jako člen jejího představenstva.

ŠKODA AUTO a.s. jako každá jiná společnost je rozdělena do oblastí, které mají na starost určitou část podniku. Během roku 2016 došlo k přejmenování všech oblastí dle koncernu Volkswagen.



Zdroj: Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO a.s., Organizace

Obr. 1 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.

P – Oblast výroby a logistiky, Dipl. – Ing. Michael Oeljeklaus

Oblast výroby a logistiky se zabývá náběhovým managementem, řízením a plánováním značky, logistikou, výrobou komponentů a vozů.

B – Oblast nákupu, Dipl. – Ing. Dieter Seemann

Tato oblast zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, také optimalizaci a strukturu dodavatelů, snaží se snižovat materiálové náklady.

E – Technický vývoj, Christian Strube.

Koordinace vývoje designu, celého vozu, vývoje karoserie, interiéru, podvozku a agregátů, elektriky a elektroniky. Řízení vývojových procesů vztahujících se k projektu a finanční realizace vývojových projektů.

S – Řízení lidských zdrojů, Ing. Bohdan Wojnar.

Oblast Řízení lidských zdrojů má na starosti plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, péči o ně, jejich rozvoj a vzdělávání.

F – Finance a IT, Dipl. – Kfm. Klaus-Dieter Schürmann

Tato oblast je zodpovědná za správu finančních prostředků, řízení podniku, vedení účetních knih. Také zajišťuje provoz a rozvoj informačních systémů.

V – Prodej a marketing, Werner Eichhorn.

Oblast Prodeje a marketingu je zodpovědná za prodej nových, ale i ojetých vozů, jejich dílů a příslušenství. Také stanovení cílů odbytu, úspěšný vstup značky na nový trh, a rozvoj prodejní a servisní sítě. Tato oblast je pro stanovování ceny klíčová. Pod tuto oblast spadají – Business Development, Řízení prodeje, Marketing, Prodej a After Sales. Oddělení Řízení prodeje má na starosti řízení výroby, plánování odbytu, a také tvorbu a strategii cen. Pro vytváření cen je ve společnosti zřízeno oddělení Strategie cen, které je zodpovědné za vytváření kalkulací, cenových indexů, ty pomáhají srovnávat produkty s konkurencí, a také zkoumání vlivů na trhu, které ovlivňují cenu. Vytváří také různé podklady, které pomáhají lepšímu zacelení nových vozů a řízení cen mimořádných výbav.

2.6 Cenová strategie ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Dle teoretických poznatků podnik nepoužívá jen jednu metodu pro stanovení cen, ale všechny metody se navzájem prolínají, jedná se o tvorbu cen

. ŠKODA AUTO a.s. musí svou cenou pokrýt veškeré náklady společnosti, jak fixní, tak i variabilní, a zároveň dosáhnout požadovaného zisku. Cenu vozů ŠKODA AUTO a.s. ovlivňuje také analogie v koncernu,

. Vše také ovlivňují ceny konkurence a samozřejmě také poptávka po vozech. Tuto činnost má na starosti oddělení Strategie cen – VVS, které musí spolupracovat i s regiony a importéry. Regiony jsou rozdělené do čtyř hlavních oblastí – Česká republika, střední a východní Evropa, západní Evropa a Asie a zámoří. Na každém jednotlivém trhu regiony zkoumají tržní situaci, a na základě dané situace přizpůsobují výrobky jak z hlediska produktu, tak i ceny pro jednotlivé zákaznické skupiny.

Pro názorný příklad jsem použila, car configurator ŠKODA AUTO a.s. na českých i německých webových stránkách. Zvolila jsem model ŠKODA Octavia, s motorem 1,6 TDI 81 kW, s 5 stupňovou mechanickou převodovkou ve výbavovém stupni Ambition, v béžové metalíkové barvě – Cappuccino. Na českém trhu pořídíme tento automobil za cenu 537 900 Kč, ovšem na německém již za 24 870 €, což při přepočtu na české koruny vychází na 671 988 Kč (kurz ČNB, 27. 10. 2016, 1 € = 27,020 Kč). Zdá se, že německá Octavia je dražší, ale musíme se podívat, co všechno za tuto cenu zákazník získá. Pokud si vůz spotřebitel objedná

v Německu, bude jeho automobil obsahovat několik věcí navíc – elektrické ovládání oken vpředu a vzadu, parkovací senzory vpředu a vzadu, 8 reproduktorů, tempomat, palubní počítač Maxi-Dot a vyhřívané trysky ostřikovačů. V České republice to jsou pouze elektrické ovládání oken vpředu, 4 reproduktory a palubní počítač MFA, samozřejmě si může cokoli do vozu přidat jako mimořádnou výbavu, za kterou si připlatí.

Pro tyto záležitosti jsou ve ŠKODA AUTO a.s. zřízeny právě regiony, které nastaví tzv. standart dané země. Rozhodnou o tom, co se v právě dané zemi bude nabízet, jestli tyto položky budou již ve výbavovém stupni, nebo jako mimořádná výbava. Musejí také naslouchat svým zákazníkům a znát jejich přání. Dle těchto parametrů se nastaví požadovaná cena v zemi.

Regiony úzce spolupracují s importéry. Importér je přímý dovozce vozů ŠKODA do zahraniční země. Přes něj společnost řídí své prodeje v dané zemi. Importér informuje regiony o dané tržní situaci, ti tyto informace prověří a na základě tohoto požadavku komunikují s Řízením výrobku a Strategií cen, které cenu případně upraví.

Pro určení základní cenové pozice slouží tzv. cenový koš. Do tohoto koše patří konkrétní přímí konkurenti značky ŠKODA AUTO a.s., kteří mají podobné technické parametry, výbavu, tržní cenu i objemy produkce. Vozidlo ŠKODA AUTO a.s. nebo také referenční model, je v cenové pozici na hodnotě nula, to aby se správně mohl zacenit. A k němu se přiřazují různé konkurenční vozy. Dále nás zajímá cenové rozpětí jednotlivých modelů, jak vlastních vozů, koncernových, tak i konkurenčních. Cenové rozpětí ukazuje, jakou má vůz minimální cenu, maximální cenu, ale i ceny jednotlivých výbavových stupňů. Vytváří se pro všechny země, ve kterých má společnost odbyť.

2.6.1 Cenový index

Nejdůležitějším prvkem ke stanovování ceny je cenový index. Cenový index si můžeme představit jako tabulku, která obsahuje referenční vůz – vůz ŠKODA AUTO a.s., a k němu jsou přiřazeni jeho konkurenti z konkurenčního koše. Vidíme zde cenu, za kterou se vůz na trhu prodává. V dalších řádcích vidíme zákaznický relevantní pozice, což jsou položky, které automobil obsahuje a které si zákazník přeje ve svém autě mít. Jedná se např. o airbagy, elektricky stahovatelná okénka,

přední světla, mlhovky, rádio, volant apod.

Pro lepší orientaci, jak takový cenový index vypadá, zde máme následující tabulku.

2.7 Cena na základě nákladů

ŠKODA AUTO a.s. samozřejmě využívá k nacenění svých modelů mimo cenových indexů i kalkulace. V kalkulacích jsou zobrazeny veškeré náklady, které při výrobě vozu vzniknou. Tak vzniká nejnižší cena, kterou lze použít. Dále se přičte požadovaný zisk, a marže importérů a dealerů vozů značky ŠKODA. Každý vůz má stanovený objem prodeje, který by měl splnit, dle toho je nastavena výše zisku. Tuto tvorbu cen pomocí kalkulací a cenových indexů vytváří oddělení Strategie cen, s cenovými indexy pracuje i oddělení Produktového marketingu. Vše musí být, ale nakonec schváleno oddělením Controllingu, které stanovené ceny musí schválit. Zabývá se porovnáním zacenení výbavy vozu se skutečnými náklady, a zda je vůz správně naceněn.

2.7.1 Cenová matice

Dalším důležitým prvkem při tvorbě ceny je cenová matice, která zahrnuje všechny výbavové stupně, motorizace, převodovky a pohony. Začátkem cenové matice jsou výbavové stupně. Ve ŠKODA AUTO a.s. jsou tři základní výbavové stupně – Active, Ambition a Style. První se vytvoří Active, kde oddělení VMP rozhodne o tom, co by dané vozidlo mělo obsahovat. Cenaři ocení dané položky v tomto stupni výbavy, Active se tedy stává základním porovnávacím prvkem. Ty položky, které má Ambition navíc se také ocení a vznikne rozdíl mezi Activem a Ambitionem tzv. delta, to samé se udělá i u posledního výbavového stupně – Style. Výbavy jsou tedy cenově odstupňovány. Motory a jejich kilowaty se také cenově odstupní, a tím vznikne cenová matice, ve které máme ceny všech motorů s různými výbavovými stupni pro každou zemi zvlášť. Tyto cenové matice využívá Region, který si z toho vybere dané výbavové stupně a motorizace pro svou zemi.

2.7.2 Importérská kalkulace

Importérská kalkulace zobrazuje vztah mezi cenou ze závodu a cenou pro zákazníka. Cena ze závodu zahrnuje náklady na dopravu, pojištění i clo, tím vzniká cena pro importéra, k této ceně si importér přičte své jednicové náklady a svou marži. Vznikne tak cena pro prodejce, prodejce si opět přičte své náklady a svoji marži, tím už máme cenu pro zákazníka bez DPH. Po přičtení DPH, poplatků, pojištění získáme konečnou prodejní cenu.

2.7.3 Zákaznická výhoda

Zákaznickou výhodou rozumíme, kolik zákazník ušetří, pokud se rozhodne pro vyšší výbavový stupeň. Když si zákazník zvolí základní výbavový stupeň, který je např. za 250 000 Kč, ale neobsahuje elektrickou klimatizaci a elektrické stahování okének vzadu, které on ve svém vozidle mít chce, může si je zakoupit pomocí mimořádné výbavy, kde připlatí např. o 40 000 Kč navíc. Pokud se však rozhodne pro vyšší výbavový stupeň, který tyto položky obsahuje a stojí 280 000 Kč, uspoří tak 10 000 Kč. Zákazník tak dosáhne výhody, jelikož bude mít vyšší výbavový stupeň s dalšími položky navíc a ještě uspoří 10 000 Kč.

3 ŠKODA Fabia

V roce 2014 vstoupila na trh zcela nová ŠKODA Fabia třetí generace, která nahradila druhou generaci, která byla v prodeji již od roku 2007. Nová Fabia získala expresivnější a emocionálnější design. Nový design je více sportovní, ale zároveň elegantní. Další velkou změnou jsou bezpečnostní systémy, které bývaly výsadou aut vyšších modelových tříd. Také nabízí konektivitu s chytrými mobilními telefony, a více asistenčních systémů. V současné době může zákazník vybírat a kombinovat barvu karoserie s odlišnými barvami střechy, vnějších zpětných zrcátek, kol a interiérů, to nabízí až 121 různých možností. Tento vůz se řadí do segmentu A0, tedy nižší třída. V portfoliu ŠKODA AUTO a.s. je zařazena nad vůz ŠKODA Citigo, ale pod vůz ŠKODA Rapid. Začíná s motorizací 1,0 MPI 44 kW a končí s nejvyšší motorizací 1,4 TDI 77 kW. ŠKODA Fabia se vyrábí jako hatchback, ale i ve verzi combi. Záleží na zákazníkovi, které karoserii dá přednost. Cílová skupina zákazníků jsou především rodiny s aktivním životním stylem, také starší lidé, kteří ocení pohodlnost a praktičnost vozu. Zaměřuje se, ale i na mladé zákazníky, které jistě zaujme design a barevné spektrum vozu. Nejen proto je ŠKODA Fabia druhý nejprodávanější model značky ŠKODA AUTO a.s. (oficiální stránky ŠKODA AUTO a.s., 2016)



Zdroj: oficiální stránky Škoda-auto.cz

Obr. 2 ŠKODA Fabia

3.1 ŠKODA Fabia a konkurence

Do nižší třídy můžeme zařadit několik konkurenčních značek vozů např. Ford Fiesta, Renault Clio, Peugeot 208, Opel Corsa, Hyundai i20, Seat Ibiza, Toyota Yaris, Volkswagen Polo apod. Tyto automobily jsou srovnatelné se ŠKODA Fabia, mají velmi podobné rozměry, srovnatelnou cenu, motorizaci a výbavu. Tyto automobily přidáme do konkurenčního koše, a budeme ŠKODA Fabia s nimi porovnávat. ŠKODA AUTO a.s. se svými cenami , má proto stanoveny cenové indexy pro daný model. Cena automobilu by měla být

Tab. 5 Rozměry konkurenčních vozů ŠKODA Fabia

Vůz	ŠKODA Fabia	Opel Corsa	Hyundai i20	Toyota Yaris	Volkswagen Polo
Délka (mm)	3 992	4 021	4 035	3 950	3 972
Šířka (mm)	1 732	1 746	1 734	1 695	1 682
Výška (mm)	1 476	1 481	1 474	1 510	1 453
Rozvor (mm)	2 470	2 510	2 570	2 510	2 470
Kufr (l)	330	285	326	286	280

Zdroj: oficiální stránky jednotlivých značek (2016)

3.2 Stanovení ceny

Pokud na trh přichází nový model, který již v minulosti měl svého předchůdce, vychází se z cen, které byly již nastaveny na starém modelu. Každá položka ve vozidle má svou cenu, . Záleží, které položky se do nového auta přidají, o tom rozhodují produktový manažeři. Dochází tedy oproti starému modelu. Samozřejmostí je, že nejnižší cena vozu je ta, která pokryje své náklady. Vůz, který své náklady cenou nemůže pokrýt, nikdy nebude dán do výroby. Také je dáno společností, jakou výši zisku daný vůz musí dosáhnout.

3.3 Cenová matice modelu ŠKODA Fabia

Pro nacenění nového modelu, se vytvoří cenová matice. Jsou v ní zadány všechny typy motorizací a jednotlivé výbavové stupně, které jsou od sebe odstupňovány. U výbavových stupňů se jedná o navýšení ceny v podobě přidávaných položek, které má automobil navíc, než v základní výbavě. Jak můžeme vidět v Tab. 6, Ambition je oproti Activu dražší o 15 000 Kč, Style dokonce o 38 000 Kč. U motorů se cena posuzuje dle kilowatů, čím více, tím dražší automobil. A také dieselové motory jsou dražší než benzínové. Ceny uvedené v cenové matici jsou konečné ceny pro zákazníka. Importér s těmito cenami může manipulovat jen v malé míře, může např. poskytovat akční nabídku a různé slevy. Vše, ale musí komunikovat se společností ŠKODA AUTO a.s. Cenová matice je vytvořena pro model ŠKODA Fabia na českém trhu, uvedené ceny odpovídají cenám v ceníku modelu.

Tab. 6 Cenová matice ŠKODA Fabia Hatchback pro ČR

		Benzínové motory				Dieselové motory	
Motor		1,0 MPI	1,0 MPI	1,2 TSI	1,2 TSI	1,4 TDI	1,4 TDI
Počet kW		44 kW	55 kW	66 kW	81 kW	66 kW	77 kW
Výbavový stupeň	Příplatek	Základ	20 000	36 000	47 000	105 000	122 000
Active	Základ	237 900	257 900	273 900	284 900	342 900	359 900
Ambition	15 000	252 900	272 900	288 900	299 900	357 900	374 900
Style	38 000	275 900	295 900	311 900	322 900	380 900	397 900

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. (2016), ceny uvedeny v českých korunách

Základní cenou je 237 900 Kč, cena odpovídá nejnižšímu výbavovému stupni, tedy Active, a nejnižší motorizaci – 1,0 MPI/44 kW. K této základní ceně se přičítá navýšení výbavového stupně a silnějšího motoru.

3.4 Cenový index ŠKODA Fabia

V cenovém indexu máme vybrané konkurenční vozy, které srovnáváme s modelem ŠKODA Fabia. Abychom předešli zkresleným výsledkům, musíme vždy porovnávat automobily s velmi podobným typem motoru, počtem kilowatů a hlavně i výbavovým stupněm. Pro zvolený cenový index jsme vybrali motor 1,0 MPI s 55 kW, výbavový stupeň Active, který je nejnižší. Cena Fabie je tedy 257 900 Kč, v porovnání s ceníkovými cenami se jedná o druhý nejlevnější vůz. Naším cílem je porovnat vůz ŠKODA AUTO s konkurenty,

. Po očištění vidíme, že Toyota Yaris by měla mít se stejnou výbavou jako Fabia cenu 187 290 Kč.

Konkurenční vozy jsou v ceníkových cenách dražší, než vůz ŠKODA Fabia, ale po narovnání výbav na stejnou úroveň ŠKODA Fabia, jsou konkurenti znatelně levnější. Přestože zákazník u Volkswagnu zaplatí o , výbavově bude automobil znatelně chudší, např. nebude mít střešní airbag. Volkswagen jako koncernová značka se jako konkurent neuvažuje, jen se s ní může ŠKODA AUTO porovnávat.

Nyní se detailněji zaměříme na cenový index, který v sobě zahrnuje veškeré položky, které auto obsahuje. Celý cenový index je součástí této práce jako Příloha č. 1. V Tab. 8 vidíme pouze vybrané položky, na které se zaměříme.

Vůz ŠKODA Fabia porovnááme tedy s konkurenty:



Zdroj: oficiální stránky Opel.cz

Obr. 3 Opel Corsa



Zdroj: oficiální stránky Hyundai.cz

Obr. 4 Hyundai i20



Zdroj: oficiální stránky Toyota.cz

Obr. 5 Toyota Yaris

Tab. 8 Cenový index- detail ŠKODA Fabia pro ČR

	ŠKODA Fabia	Opel Corsa	Hyundai i20	Toyota Yaris
Motor	1,0	1,4	1,2	1,0
Výbavový stupeň	Active	Selection	Family	Power
Kilowaty	55 kW	55 kW	55 kW	51 kW
Ceníková cena	257 900 Kč	277 899 Kč	239 990 Kč	274 900 Kč
Karosérie	Hatchback	Hatchback	Hatchback	Hatchback
Palivo	Benzín	Benzín	Benzín	Benzín
Kola z lehkých slitin	Ne	Ne	Ne	Ano
Velikost kola	14	14	15	15
Přední mlhová světla	Ne	Ne	Ne	Ano
Kolení airbag řidiče	Ne	Ne	Ne	Ano
Palubní počítač	Ne	Ne	Ano	Ano
Zadní parkovací senzory	Ne	Ne	Ne	Ano
Dálkové odemykání	Ne	Ano	Ne	Ano
Kožený volant	Ne	Ne	Ne	Ano
Přední elektricky stahovatelná okénka	Ne	Ano	Ano	Ano
Ceníková cena	257 900	277 899	239 990	274 900
Očištění				
Očištěná cena				
Index před očištěním				
Očištěný index				

Průměrná ceníková cena	
Průměrné očištění	
Průměrná očištěná cena	
Průměrný cenový index	
Průměrný očištěný cenový index	

Zdroj: Volkswagen PriceOnline

Z cenového indexu je patrné, že Toyota Yaris má mnohem lepší výbavu než ŠKODA Fabia, a je jen . Pokud Toyotu očistíme na stejnou výbavu jako má ŠKODA Fabia, dostaneme se na Kč, která je . Toyota se tedy stává hodně silným konkurentem, který má spoustu výbavových položek a než u ŠKODA Fabia. Proto by měla ŠKODA AUTO a.s. do svého vozu přidat výbavu, kterou má konkurence navíc. V tomto případě se jedná o přední elektricky stahovatelná okénka, dálkové odemykání, palubní počítač a 15" kola. Stala by se tak více vyrovnaná ke svým konkurentům a především by konkurenti nebyli . Dle průměrného očištěného cenového indexu vidíme, že ŠKODA AUTO a.s. je , než je průměr její konkurence. To znamená jediné, , aby se vyšplhala na úroveň své konkurence, cenu ovšem nijak neměnit.

Dle srovnání ve výše uvedeném cenovém indexu je ŠKODA Fabia méně vybavená a po očištění , než její konkurence. Nemusí to však znamenat, že si vůz nikdo nekoupí. Zákazníci jsou velmi individuální a záleží jen na nich, pro jakou značku se rozhodnou. ŠKODA AUTO a.s. nabízí svým zákazníkům tzv. simply clever prvky, jako jsou háčky v zavazadlovém prostoru, síťové programy, držáky na multimediální přístroje, kapsy, držáky lahví, schránka v přístrojové desce, držák na deštník apod.

Tab. 9 Počet prodaných aut v ČR za období leden – červen 2016

automobil	prodané kusy
ŠKODA Fabia	4 648
Opel Corsa	713
Hyundai i20	1 210
Toyota Yaris	817
Volkswagen Polo	1 706

Zdroj: NewReg, POLK, 2016

Dle zjištěných prodejů vidíme, že ŠKODA Fabia je ze svých konkurentů nejprodávanější. A i když Toyota Yaris nabízí mnohem lepší vybavenost, prodalo

se jí za půl roku v roce 2016, pouhých 817 kusů. Naproti tomu dražší ŠKODA Fabia se prodalo neskutečné množství – 4 648 kusů.

Proč tedy zákazník volí ŠKODA Fabia?

ŠKODA Fabia nabízí moderní, elegantní a sportovní styl. Zákazníci jsou věrní značce ŠKODA AUTO a.s. a jiná značka vozu nepřipadá v úvahu. ŠKODA AUTO a.s. je stabilní výrobce a prodejce vozů, který působí v České republice již od roku 1895. Důležité pro zákazníka jsou jízdní vlastnosti vozu, jeho velikost, vybavenost, ale také bezpečnost. Prodejní síť značky ŠKODA AUTO a.s. je po celé České republice, a také i servisní centra.

Pro některé zákazníky je cena příliš vysoká, a tak zvolí levnější značku auta. Někdo nechce na automobil čekat tak dlouho, jelikož dodací lhůta je různá, záleží na modelu, zda je auto již ve výrobě nebo teprve nabíhá např. Kodiaq. U ŠKODA Fabia je průměrná čekací doba 4 měsíce. Pozitivní na této době je, že si zákazník vybaví svůj vůz přesně podle svých potřeb a přání.

4 Návrhy a doporučení na zlepšení procesu stanovení ceny

Proces stanovení cen ve ŠKODA AUTO a.s. se používá již mnoho let a jejich metoda se na trhu osvědčila. Důležitou roli v tvorbě cen rozhoduje konkurence, ale i poptávka po vozech značky ŠKODA. Každý vůz, který se vyrobí a následně prodá, vždy pokryje své náklady i náklady celé společnosti. A zároveň vytvoří dostatečně velký zisk, který za rok 2015 byl neskutečných 30,8 mld. Kč, prodáno bylo 1 039 321 aut.

Tvorba ceny produktu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je velmi složitým procesem. Při analýze procesu stanovení cen jsem došla k návrhu na zlepšení, kterým je více sledovat konkurenční vozy, jejich ceny ale i výbavy. Jak vyplývá z provedené komparativní analýzy v mé práci, někteří konkurenti nabízejí vybavenější vůz s nižší cenou, než kterou nabízí ŠKODA AUTO a.s. Konkurenční značky jsou tedy často levnější, než vozy ŠKODA. To může být jednou velký problém, pokud se konkurenti stanou populárnější než ŠKODA AUTO a.s. Proto by vozy ŠKODA AUTO a.s. měly být zlevněny, ale tak by společnost přišla o zisk a importéři o své marže. Lepším způsobem by bylo zahrnout do výbavových stupňů vybavení, které nabízejí její konkurenti jako standart a s cenou nehýbat. Příkladem je vůz ŠKODA Fabia, který byl v práci porovnáván s konkurencí. Za cenu 257 900 Kč by měl vůz zahrnovat přední elektricky stahovatelná okénka vpředu, která jsou u konkurence standardně. Přidáním této výbavy doporučuji zachovat stávající cenu, náklady na tuto položku jsou minimální. Vůz, jehož cena je v průměru než cena konkurence, není dlouhodobě na trhu udržitelná. Z teoretických poznatků je reakce spotřebitelů na cenu různá, někteří jsou na cenu citliví a jiní nikoliv. Vyšší cena spotřebitelům nevádí, pokud se jedná o odlišný výrobek od konkurence, nebo nemají o konkurenčních produktech informace. Proto dle mého názoru by společnost ŠKODA AUTO a.s. neměla své ceny zbytečně navyšovat, bez toho aniž by do výbavového stupně nezahrnula atraktivní položky pro zákazníka. Neměla by se také spoléhat jen na naplánované objemy, které mají zajistit zisk. Dnešní doba je velmi nevyzpytatelná a jediný špatný krok, může ovlivnit existenci podniku. Tomuto riziku se však ŠKODA AUTO a.s. jistě vyhne.

Dalším doporučením při případném zvýšení ceny vozů aplikovat tuto situaci postupně a pravidelněji, než skokově s vysokou cenovou přírážkou. Importéři by si měli své ceny hlídat na úrovni konkurence, tak aby ŠKODA AUTO a.s. neztrácela své zákazníky, kvůli nepřiměřeným cenám. Tyto změny jsou ovšem časově náročné, proto by měly být zároveň s naceněním vozu připraveny i akční nabídky, které importér využije v případě potřeby s cenou manipulovat.

Navrhuji také častěji provádět marketingové výzkumy, které zjistí, jakou výbavu má dle zákazníků automobil standardně obsahovat, a kolik jsou za tuto výbavu ochotni zaplatit. Samozřejmě se provádějí různé analýzy,

, což je dle mého názoru velmi dlouhá doba. Také každému zákazníkovi, který si automobil značky ŠKODA pořídí, dát možnost k vyjádření ke spokojenosti s vozem. Případně zákazníka poprosit o vyplnění dotazníku, proč se rozhodl právě pro automobil společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit pomocí analýzy dílčích poznatků, jak se stanovuje cena vybraného produktu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a dle zjištěných výsledků pak navrhnout případné zlepšení.

Teoretická část bakalářské práce byla věnována klasickým postupům stanovení ceny produktu. Jaké cenové strategie podnik může zvolit a jak svoji cenu stanovit.

V praktické části byl analyzován proces, jakým ŠKODA AUTO a.s. stanovuje své ceny, bylo zjištěno, že používá

Největší podíl na tvorbě ceny má tzv. cenový index, který byl využit na vůz ŠKODA Fabia 1,0 MPI s 55 kW, v nejnižším výbavovém stupni – Active. ŠKODA Fabia byl vybrán z důvodu, že se jedná o poslední nový model do roku 2016. Pomocí cenového indexu byl automobil srovnán s jeho konkurenty, porovnány ceny a následně i výbavy. I když ŠKODA AUTO a.s. vychází z cen konkurence, které by měly být podobné, dle analýzy bylo zjištěno, že ŠKODA Fabia s motorem 1,0 MPI, 55 kW, výbavový stupeň Active, je oproti svým konkurentům dražší a také nejméně vybavená. Byl doporučen postup, jak vůz ŠKODA Fabia přiblížit svým konkurentům.

Díky analýze bylo navrženo případné zlepšení procesu stanovení ceny, které zahrnuje přiblížit se cenami i výbavou vybraným konkurentům. Zaměřit se více na analýzu konkurenčního prostředí a odvětví podniku.

A v neposlední řadě provádět častěji marketingové analýzy, které zodpoví otázku přání zákazníka a jeho finanční možnosti.

Dle zjištění z teoretických poznatků vyplývá, že společnost používá metody uvedené v literatuře, a dle svých potřeb si tyto metody upravuje. ŠKODA AUTO a.s. velmi ovlivňuje spolupráce s koncernem Volkswagen, který

ŠKODA AUTO a.s. patří k největšímu a nejdůležitějšímu podniku v České republice. Největším cílem společnosti ŠKODA AUTO a.s. je pokračovat ve stávajícím tempu růstu a v expanzi na nové trhy.

Seznam literatury

Czech Top 100 [online]. 2016 [cit. 28. 11. 2016]. Dostupný z URL: <http://www.czechtop100.cz/>

Hyundai Česká republika: Hyundai i20 [online]. 2016 [cit. 8. 11. 2016]. Dostupný z URL: <https://www.hyundai.cz/modely/nova-i20>.

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. 2016

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. [6. vyd.]. Praha: GRADA Publishing, c2004. Expert. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, WONG Veronica, SAUNDERS John, ARMSTRONG Gary. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

NewReg, POLK 2016

NAGLE Thomas T., HOLDEN Reed K.. *Strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making*. 3rd ed. S.l.: Prentice Hall, 2001. ISBN 978-01-312-2753-8.

Opel Česká republika: Opel Corsa [online]. 2016 [cit. 8. 11. 2016]. Dostupný z URL: <http://www.opel.cz/vozidla/prezentacni-mistnost/vozidla/corsa-range/index.html>.

PISA-Web Online 2016

SCHINDLER, Robert. *Pricing strategies: a marketing approach*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc, c2012. ISBN 978-14-129-6474-6

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

ŠKODA AUTO Česká republika: Car configurator, ŠKODA Octavia [online]. 2016 [cit. 1. 11. 2016]. Dostupný z URL: <http://cc-cloud.skoda-auto.com/cze/cze/cs-cz>.

ŠKODA AUTO Německo: Car configurator, ŠKODA Octavia [online]. 2016 [cit. 1. 11. 2016]. Dostupný z URL: <http://cc-cloud.skoda-auto.com/deu/deu/de-de>.

ŠKODA AUTO Česká republika: Orgány společnosti [online]. 2016 [cit. 18. 10. 2016]. Dostupný z URL: <<http://cs.skoda-auto.com/company/investors/management/>>.

ŠKODA AUTO Česká republika: ŠKODA Fabia [online]. 2016 [cit. 8. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.skoda-auto.cz/models/nova-fabia>>.

ŠKODA AUTO Česká republika: Výroční zpráva 2015 [online]. 2016 [cit. 18. 10. 2016]. Dostupný z URL: <<http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports/>>.

Toyota Česká republika: Toyota Yaris [online]. 2016 [cit. 8. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<https://www.toyota.cz/new-cars/yaris/index.json>>.

Volkswagen Česká republika: Volkswagen Polo [online]. 2016 [cit. 8. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.volkswagen.cz/polo/polo>>.

Volkswagen PriceOnline 2016

Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO a.s., Organizace [online]. 2016 [cit. 18. 10. 2016].

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.	24
Obr. 2 ŠKODA Fabia.....	30
Obr. 3 Opel Corsa	34
Obr. 4 Hyundai i20	34
Obr. 5 Toyota Yaris	34

Seznam tabulek

Tab. 1 Všeobecný kalkulační vzorec	11
Tab. 2 Základní cenové strategie	15
Tab. 3 Celosvětová výroba vozů ŠKODA AUTO a.s.	22
Tab. 4 Cenový index	27
Tab. 5 Rozměry konkurenčních vozů ŠKODA Fabia.....	31
Tab. 6 Cenová matice ŠKODA Fabia Hatchback pro ČR.....	32
Tab. 7 Cenový index ŠKODA Fabia pro ČR.....	33
Tab. 8 Cenový index- detail ŠKODA Fabia pro ČR.....	35
Tab. 9 Počet prodaných aut v ČR za období leden – červen 2016	36
Seznam příloh	44

Seznam příloh

Příloha č. 1 Cenový index.....	45
--------------------------------	----

Příloha č. 1 Cenový index

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kateřina Bašusová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Analýza tvorby ceny produktu společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	9		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na tvorbu ceny produktu společnosti ŠKODA AUTO a.s. V teoretické části jsou popsány pojmy cena a cenová strategie. Také se zabývá postupem a jednotlivými metodami stanovení ceny. Praktická část práce je zaměřena na proces cenotvorby ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., zejména na cenové indexy. Tyto indexy jsou následně použity na konkrétním modelu vozu – ŠKODA Fabia. Cílem bakalářské práce je analýza tvorby ceny ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Výsledná cena je srovnána s konkurencí. Součástí bakalářské práce jsou i autorovy návrhy a doporučení, které by mohly společnosti pomoci ke zlepšení procesu tvorby ceny.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	cena, cenová strategie, tvorba ceny, ŠKODA AUTO a.s.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ano			

ANNOTATION

AUTHOR	Kateřina Bašusová		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	Analysis of pricing process in the company ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFU - Department of Financial and Accounting	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	49		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	9		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis is focused on the formation of prices of ŠKODA AUTO a.s. The theoretical part describes the concepts of price and pricing strategy. It also deals with the procedure and the various methods of determining prices. Practical work it focuses on the price formation process in the company of ŠKODA AUTO a.s., in particular price indexes. These price indexes are then used in a particular car model - ŠKODA Fabia. The aim of the bachelor thesis is an analysis of pricing in the company of ŠKODA AUTO a.s. The final price is compared with the competition. Part of the thesis are the author's proposals and recommendations could help the company to improve the process of price formation.</p>		
KEY WORDS	price, price strategy, pricing, ŠKODA AUTO a.s.		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Yes			