

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

**SITUACE ZNAČKY ŠKODA NA TRZÍCH
RUMUNSKO A SRBSKO SE ZŘETELEM
NA FLEETOVÉ PRODEJE**

Bakalářská práce

Dominik KUZMA

Vedoucí práce: Ing. Jiří Jíra



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatel: **Dominik Kuzma**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a management obchodu**
- Název tématu: **Situace značky Škoda na trzích Rumunsko a Srbsko se zřetelem na fleetové prodeje**
- Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat automobilové trhy v Rumunsku a Srbsku z pohledu importéra a se zaměřením na fleetové prodeje na těchto trzích.
- Rámcový obsah:
1. Marketingová komunikace v automotive
 2. Segmentace, targeting, positioning
 3. Rozdíly v marketingové komunikaci mezi fleetovým a retailovým prodejem
 4. Automobilový trh v Rumunsku a Srbsku
 5. Situace značky Škoda na těchto trzích
 6. Výhled fleetového prodeje v příštích letech
 7. Doporučení a závěr
- Rozsah práce: 25 – 30 stran
- Seznam odborné literatury:
1. KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
 2. JAHODOVÁ, H. – PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
 3. VALOUCH, P. *Leasing v praxi.: Praktický průvodce*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2923-7.
 4. *Interní materiály společnosti Škoda Auto, a. s.*

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



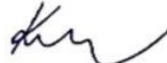
Ing. Jiří Jíra
Vedoucí práce



Mgr. Petr Šulc
Prořektor ŠAVŠ



doc. Ing. Jana Příkrýlová, Ph.D.
Garantka studijního oboru



Dominik Kuzma
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY, o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS 17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 3. 5. 2021

Děkuji Ing. Jiřímu Jírovi za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	8
1 Marketing.....	10
1.1 Marketingový mix	10
1.2 Komunikace	12
1.3 Marketingová komunikace v automotive	14
1.4 Segmentace, targeting, positioning.....	16
2 Pojmy retail a fleet	19
2.1 Retailový prodej	19
2.2 Fleetový prodej.....	21
3 Automobilový trh v Rumunsku a Srbsku	25
3.1 Rumunsko.....	25
3.2 Automobilový trh v Rumunsku.....	26
3.3 Srbsko.....	28
3.4 Automobilový trh v Srbsku	29
4 Situace značky ŠKODA na trzích Rumunsko a Srbsko	32
4.1 Marketingová komunikace značky ŠKODA v oblasti fleetu	32
4.2 ŠKODA na rumunském trhu.....	33
4.3 ŠKODA na srbském trhu	35
5 Výhled fleetového prodeje v příštích letech	38
5.1 Obecně	38
5.2 Covid-19.....	38
5.3 Rumunsko.....	39
5.4 Srbsko.....	39
Závěr	40
Seznam obrázků a tabulek.....	43

Seznam použitých zkratk a symbolů

B2B	Business to Business
B2C	Business to Costumer
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
OSN	Organizace spojených národů
RaC	Rent a Car
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
SUV	Sport utility Vehicle
TCO	Total Costs of Ownership

Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si vybral na základě zkušeností, které již dva roky získávám ve společnosti Škoda Auto, konkrétně na oddělení prodeje pro východní Evropu se specializací na fleetový prodej. Během této stáže postupně zjišťuji, jak jednotlivé trhy v dané oblasti fungují, jak by se k nim mělo přistupovat a také jakým způsobem má člověk komunikovat s importéry v jednotlivých zemích.

Prodej je hned po výrobě druhé nejdůležitější oddělení jakéhokoliv výrobce automobilů. Bez prodeje by totiž automobilky neměly pro koho vozy vyrábět, neexistoval by žádný odbyt a celý proces by tak byl nesmyslný. Na rozdíl od výroby, jež se uskutečňuje uvnitř výrobních závodů, je prodej možností, jak přijít do styku se zákazníkem. V dnešní době už to dávno není jenom o prodávání samotných automobilů, každá firma se snaží mít něco navíc, čím by přilákala potenciální zákazníky a získala tak výhodu nad konkurencí. Správné nastavení marketingového mixu může být základem pro získávání nových zákazníků a také pro utužování vztahů s těmi současnými, kterým musí dát společnosti dostatek důvodů, aby se neodebrali ke konkurenci.

V teoretické části mé bakalářské práce se budu nejprve věnovat pojmům, jako jsou marketing, jenž je v dnešní době klíčový, dále také marketingovému výzkumu či marketingové komunikaci, na niž se zaměřím i z pohledu automobilového průmyslu. Jak už samotný název mé bakalářské práce napovídá, objasním v teoretické sekci také pojmy retail a fleet. Posledním tématem teoretické části bude marketingová komunikace v retailu a fleetu.

První kapitola praktické části bude věnována konkrétním trhům, a to Rumunsku a Srbsku. Nejprve popíšu země samotné z pohledu základních údajů a hlavně ekonomiky a následně se budu věnovat automobilovému průmyslu v těchto zemích, ať už z historického hlediska nebo současné situace v posledních letech. V druhé kapitole už se podívám na konkrétní poměry značky Škoda na těchto dvou trzích, tedy Rumunsko a Srbsko. Na obou trzích má Škoda trošku jinou pozici a tyto rozdíly také zmíním.

Jelikož je má práce se zaměřením na fleetový prodej, tak i tomuto tématu se budu věnovat. Opět to bude z pohledu značky Škoda a její situace na dvou již zmíněných trzích, co se fleetových prodejů týče. Uvedu celková data fleetových

prodejů, ale také například podíl jednotlivých modelů na těchto celkových prodejkch. Závěrem mé bakalářské práce poznamenám výhled fleetového vývoje v budoucích letech a také navrhnú možná řešení pro zlepšení fleetové situace značky Škoda na daných trzích.

1 Marketing

V dnešní době se bez marketingu neobejde téměř žádná firma. Marketing se zabývá určováním a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Každá společnost by se měla zaměřit jak na zákazníka, tak na ziskové podnikání, v konečném důsledku jdou totiž tyto dva aspekty ruku v ruce. Pokud má totiž společnost správně vyvážený marketing, stará se řádně o své zákazníky, a to jak stávající, tak ty nově příchozí, logicky následuje generování zisků (Kotler, 2007).

Podle americké marketingové asociace „je marketing funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií“ (Kotler, 2007).

Cílem marketingu je poznání zákazníka jako takového, poznat jeho potřeby a přání. Firma musí mít v první řadě jasno, kdo jsou jejich zákazníci, co potřebují, po čem touží a v neposlední řadě také co dokáží ocenit. Firma si musí zodpovědět pár důležitých otázek jako např.: kdo jsou vlastně naši zákazníci, co můžeme našim zákazníkům nabídnout, jak můžeme naše zákazníky dlouhodobě uspokojovat, aby se opakovaně vraceli, nebo jestli firma má nějaké výhody v porovnání s konkurencí a jak tyto výhody případně využít v její prospěch (Karlíček, 2018).

1.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, jimiž může firma dosáhnout úprav své nabídky podle cílových trhů a přání zákazníků. Je to mix všech věcí, které může firma provádět, aby byl její produkt nejen vyhledávaný, ale hlavně prodávaný, a to pokud možno opakovaně (Kotler, 2007).

Marketingový mix se dělí na čtyři základní skupiny, jež jsou známé jako 4P: produkt (product), cena (price), komunikace (promotion) a distribuce (place).

Produkt je souhrnem všech výrobků a služeb, které firmy zákazníkům nabízejí. Tyto výrobky a služby následně uspokojují zákaznickovy potřeby a přinášejí mu jistý způsob užitku. Pod produktem se ale neskrývají pouze výrobky a služby, je to také například kvalita, design, obal nebo celková image výrobce.

Cena je hodnota daných výrobků a služeb vyjádřená v penězích a je to hodnota, za niž se výrobky prodávají. Cena zahrnuje také určité slevy, termíny a podmínky placení nebo možnosti úvěru.

Komunikace představuje aktivity, které zákazníkovi předávají informace o produktech, o jejich výhodách a přednostech, a snaží se tak zákazníky přesvědčit ke koupi.

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti firmy, jež se starají o to, aby se výrobek dostal ke konečnému zákazníkovi a učinily ho tak dostupným. Spadají sem například distribuční cesty, zásobování nebo doprava.

Marketingový mix 4P ukazuje mix z pohledu firmy. Postupem času se ale začaly objevovat názory, že by se měla firma zaměřovat více na zákazníka než na sebe. Proto vznikl také marketingový mix 4C, který tento mix představuje právě ze strany zákazníka. Oba tyto mixy by měly být vzájemně provázané a firma by se při tvorbě své vlastní marketingové koncepce neměla dívat pouze jedním směrem, tedy na sebe. Provázanost těchto dvou mixů ukazuje následující tabulka (Kotler, Armstrong, 2004).

Tab. 1 Marketingový mix 4P a 4C

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost)
Komunikace (promotion)	Dostupnost (convenience)
Distribuce (place)	Komunikace (communication)

Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, s. 107

1.2 Komunikace

Přesná definice, která by shrnula komunikaci jako takovou, neexistuje. Pokud bychom vzali pojem komunikace ze širokého hlediska, je to určitý přenos informací mezi jedinci. Kdybychom se na pojem komunikace podívali trošku více, mohli bychom říci, že je to dorozumívání a zprostředkování významů mezi organismy.

Komunikace je velmi úzce spjatá se sociální interakcí. Je to proces, při němž na sebe daní jedinci nějakým způsobem reagují, nebo se vzájemně stimulují. Jde o záměrné jednání, které spočívá ve výměně sdělení.

1.2.1 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je prostředek, skrze nějž se firmy pokouší informovat o svém produktu a také přesvědčovat zákazníky, aby si daný produkt koupili. V jistém slova smyslu je marketingová komunikace jako nástroj takovým hlasem či obrazem společnosti a všech jejích výrobků či služeb (Kotler, 2007).

Marketingová komunikace je velice užitečná v momentě, kdy se díky ní konečný zákazník dozví, jakým způsobem a proč je vůbec vlastně výrobek používán. Také je velmi přínosná, když ukazuje kým, kdy a kde je výrobek používán (Kotler, 2007).

Hlavním cílem marketingové komunikace je přesvědčit zákazníka, přesněji řečeno změnit jeho postoj, chování či názory k firmě samotné, ale zároveň i k jejím výrobkům a službám. Cílů marketingové komunikace je ale hned několik.

Vybudovat a vypěstovat značku. Jedním z cílů marketingové komunikace je vytvoření úspěšné značky. To, jak bude společnost a přímo zákazníci firmu vnímat, je velmi důležité pro její další vývoj. Značka je v dnešní době středobod veškerého úsilí firem, které se na ni zaměřují jak online, tak také offline.

Předávat informace zákazníkům. Dalším velmi důležitým, možná i tím nejdůležitějším cílem marketingové komunikace je informovat trh o tom, že má firma nějaký určitý výrobek či službu, jež chce nabízet. Proto velká část týkající se těchto aktivit míří přímo na potenciální zákazníky. Dále to mohou být ale také informace o firmě samotné, jako například jaké má postoje nebo jaké vyznává hodnoty.

Vytvořit a stimulovat poptávku. Základem každého podnikání, kdy firma nabízí nějaký svůj produkt či službu, je poptávka. Bez poptávky nebude mít firma komu prodávat a následné pokračování tak bude zbytečné. I zde je tedy velmi důležitá komunikace, která může tuto poptávku jak vytvořit, tak stimulovat, a když funguje správně, není třeba sahat k cenovým úpravám.

Odlišit značku, produkt, firmu. Konkurence je v dnešní době obrovská téměř ve všech oborech, v nichž se firma rozhodne působit. O to víc je důležitější, aby se dokázala od této konkurence odlišit a tím nalákat nové zákazníky. Firma musí se zákazníky neustále komunikovat takovým způsobem, aby si pod daným výrobkem či službou představili právě tu jejich firmu a tím získala výhodu nad konkurencí.

Důležitá je hodnota a užitek výrobku. Firmy musí jak novým, tak stálým zákazníkům ukázat, v čem spočívá výhoda, kterou získají při koupi jejich výrobku. Pokud se firmám tento úkol podaří, může to následně vést ke zvýšení cen daných výrobků a tím se opět dostaneme ke zvýšení zisků.

Stabilizovat obrat. V průběhu jednoho roku ale i několika let není obrat stále na stejné úrovni. Jsou zde aspekty, jež mohou výši obratu snížit či zvýšit. Jedná se například o sezónnost zboží, které firma nabízí. Logicky jsou tyto obraty mnohem vyšší kolem období Vánoc, kdy jsou náklady firem na výrobu, logistiku a prodej leckdy až mnohonásobně nad úrovní průměru. Správnou marketingovou komunikací mohou firmy přispět k vyrovnaní těchto výkyvů během roku a stabilizovat tak jejich náklady, aby byly předvídatelné.

Posílit firemní image. Image firmy má velký vliv na to, jak smýšlí a jednají zákazníci, ale nejen ti. Všichni tito lidé mají na firmu nějaký názor, podle něhož se následně rozhodují, jestli si od ní něco koupí, nebo přejdou nabídku bez povšimnutí. Firemní image vytváří soubor několika věcí, které by měly být jednotné a působit jako celek. Jsou to záležitosti jako jméno firmy, její logo, jaké zastává hodnoty, jakými se prezentuje barvami a v neposlední řadě také jakým způsobem komunikuje nejen se zákazníky, ale celou společností (Přikrylová, 2019).

1.3 Marketingová komunikace v automotive

Marketingová komunikace v automotive by se dala rozdělit na dva segmenty. První částí je komunikace interní, jež probíhá uvnitř dané firmy. Druhou částí je komunikace externí, kdy firma svojí komunikační cíl na zákazníky zvenčí.

1.3.1 Interní marketingová komunikace v automotive

Interní marketingová komunikace je velmi důležitá pro stimulaci zaměstnanců firmy tak, aby se cítili komfortně a aby měli celkový přehled o tom, co se ve firmě děje. Je zde několik nástrojů, jak toho docílit. Prvním může být například firemní portál, kde najdou zaměstnanci vše důležité pěkně pohromadě. Dále se může jednat o firemní noviny, které mohou vycházet v pravidelných intervalech, ať už týdenních nebo například měsíčních. Z těchto novin se mohou zaměstnanci dozvědět o aktuálním dění ve firmě. Mohou ale také posloužit jako místo, kde firma své zaměstnance informuje o různých akcích a tím tak podpořit prodej. V neposlední řadě sem patří také školení prodejního či servisního personálu, jenž přichází do kontaktu se zákazníky a může tak ve velké míře ovlivnit jejich postoj k firmě, a to jak pozitivně, tak negativně. Co se týče automobilového průmyslu, většina firem také dbá na své dealery a importéry. Stejně tak jako si každá firma školí své zaměstnance, většina z nich si školí i své dealery a importéry, aby věděli, jak mají k zákazníkům správně přistupovat.

1.3.2 Externí marketingová komunikace v automotive

Jak je již popsáno v bodě 1.3, externí komunikace je nástrojem, který umožňuje kontakt mezi firmou a společnostmi. Obsah a kvalita externí komunikace značně ovlivňuje vnímání firmy jejím okolím, ale hlavně potenciálními zákazníky.

Reklama je jakákoli placená forma prezentace firmy jako takové nebo výrobků či služeb, jež firma nabízí. Jedná se o komunikaci mezi tím, kdo reklamu zadává, tedy firma a tím, kdo je jejím příjemcem, tedy skupiny, na které jsou jednotlivé reklamy cílené. Může se jednat o online reklamu – internet, sociální sítě, rádia, televize, tak i offline reklamu – billboardy, cedule, plakáty nebo noviny či časopisy.

Podpora prodeje je krátkodobý impulz, jenž může napomoci ke zvýšení prodejů. Podporu prodeje můžeme rozdělit na dvě části podle toho, na koho je podpora zaměřena. První částí je podpora spotřebitelů. Pro podporu spotřebitelů může

firma zvolit například reklamní či propagační materiály, které jsou většinou v barvách dané firmy a nachází se na nich i její logo. Další možností jsou limitované edice vozů, jež jsou vždy spojeny s nějakou událostí, kterou může být například výročí firmy nebo nějaké jubileum. Mohou to být také sezónní akce jako zimní pneu zdarma při nákupu vozu v zimních měsících. Druhou částí je podpora importérů, dealerů a autorizovaných prodejců. Firmy v tomto případě finančně podporují různé kampaně, jež tyto subjekty připravují pro konečné zákazníky. Co se týče importérů, těm je nabízen nepřeberný počet množstevních slev, což mohou importéři následně zohlednit v konečné ceně pro zákazníka.

Public relations (PR) je dalším velice důležitým nástrojem marketingové komunikace. Firmy se nějakým způsobem prezentují na veřejnosti, promlouvají do médií a tím utvářejí, podporují či chrání svoji image. Většina firem vydává každý rok výroční zprávy, což je sám o sobě také druh komunikace s veřejností. Dále jsou velmi populární tiskové zprávy, v nichž firmy oznamují například uvedení nových modelů na trh nebo jiných novinek. Velmi důležití jsou také tiskoví mluvčí, na které je kladen velký důraz, jelikož jsou jakási tvář dané firmy. Co se týče zaměstnanců nebo veřejnosti, pro ty jsou pořádány dny otevřených dveří, kde mohou z části nahlédnout do zákulisí výroby.

Sponzoring většina firem provozuje, jelikož cítí nějakou společenskou odpovědnost. Mohou podporovat jak na regionální úrovni, tak na celostátní a ty největší, jako je například ŠKODA AUTO, a.s., podporují na mezinárodní úrovni. Sponzoring se může týkat jak sportu, kdy jsou podporovány sportovní kluby, ale také například různé sportovní akce konané nejen v místě, kde daná firma působí. Velmi je podporována také kultura, různá divadla a muzea. Z toho poté plyne i výhoda pro zaměstnance, jelikož se jim mohou dostat různé vstupenky zdarma nebo za zlomek původní ceny.

Výstavy a veletrhy jsou právě v automobilovém průmyslu velmi podstatnou formou marketingové komunikace. Během roku jsou konány velké autosalony v různých městech po celém světě, mezi největší patří ty v Ženevě, Paříži, Frankfurtu a také v Šanghaji. Na tyto autosalony se firmy připravují dlouhé měsíce, jelikož tam světu představují nejen například nové modely, ale také jakousi vizi do budoucna, jakým směrem by se firma chtěla ubírat.

Každý výrobce má na těchto autosalonech své stanoviště, kde jsou návštěvníkům nabízeny různé propagační materiály či produktová literatura. Těchto akcí se ve většině případů účastní vedení firem, které promlouvá k novinářům a zodpovídá jejich otázky.

Osobní prodej má velkou váhu, jelikož většina firem se řídí heslem „náš zákazník, náš pán“. Zaměstnanci, již mají osobní prodej na starost, musejí mít náležitý přístup k zákazníkům, musí s nimi umět komunikovat a zároveň se výborně vyznat v tom, co zákazníkům nabízí. Patří sem také poprodejní péče, která je nedílnou součástí osobního prodeje. Zvláštním segmentem osobního prodeje jsou VIP klienti, kam spadají představitelé států či diplomaté.

Interaktivní marketing se postupem času dostává do popředí důležitosti před ostatní formy komunikace. Celý svět se přesouvá do online prostředí, v němž mohou firmy oslovit širší spektrum potenciálních zákazníků, a také jim dává širší možnosti, co se týče výběru. Každý výrobce má dnes již své internetové stránky, na nichž si každý najde přesně to, co potřebuje. Základní informace o firmě, portfoliu výrobků či služeb, nespočet kontaktů a v neposlední řadě také konfigurátor vozů. Ten dnes nalezneme již na všech internetových stránkách téměř každého výrobce a je to skvělý nástroj, který potenciálního zákazníka provede celkovou stavbou vozu, kdy si může téměř vše navolit tak, jak se mu to líbí a jak si přeje, aby na konci dostal výsledný vůz a také jeho cenu (Kotler, 2007).

1.4 Segmentace, targeting, positioning

Každá firma by si měla dopředu položit dvě základní otázky. První otázkou je, jaký konkrétní produkt bude nabízet. Druhá otázka naopak spočívá v tom, komu budeme tento produkt nabízet. Aby si firmy mohly tyto dvě otázky zodpovědět, musí proběhnout tři určité kroky. Těmito kroky jsou segmentace, targeting a positioning. Každá firma si musí najít na trhu takovou skupinu, o níž si bude jistá, že bude mít zájem o daný produkt či službu a následně tak také zaměří svoji nabídku (Kotler, 2007).

Segmentace spočívá v tom, že si firma rozdělí trh na různé skupiny, v nichž se daní jedinci jeden druhému co nejvíce podobají a zase naopak celé skupiny se od sebe co nejvíce odlišují. Kdyby tento krok nebyl proveden, jednalo by se o tzv. hromadný marketing, který je ale v konečném důsledku poněkud nákladný

a také obtížný na zpracování. Rozdělení po segmentech může být provedeno různými způsoby (Kotler, 2007).

Geografická segmentace, v níž můžeme trh rozdělit na zeměpisné jednotky, jako jsou například kontinenty, státy, regiony, okresy nebo města. V každé z těchto oblastí může být chování trhu velice odlišné.

Demografická segmentace rozdělí trh podle věku, velikostí rodin, vzdělání, pohlaví nebo například náboženství. Tento způsob segmentace je velice oblíbený, jelikož se velmi snadno měří.

Psychografická segmentace spočívá v rozdělení trhu na základě určitých osobnostních či psychologických rysů. Může to být ale také například rozdělení podle životního stylu či hodnot, jež daní jedinci vyznávají.

Behaviorální segmentace je zaměřená už přímo na výrobek. Jaké o něm mají zákazníci znalosti, jak ho vnímají, případně jakým způsobem ho používají.

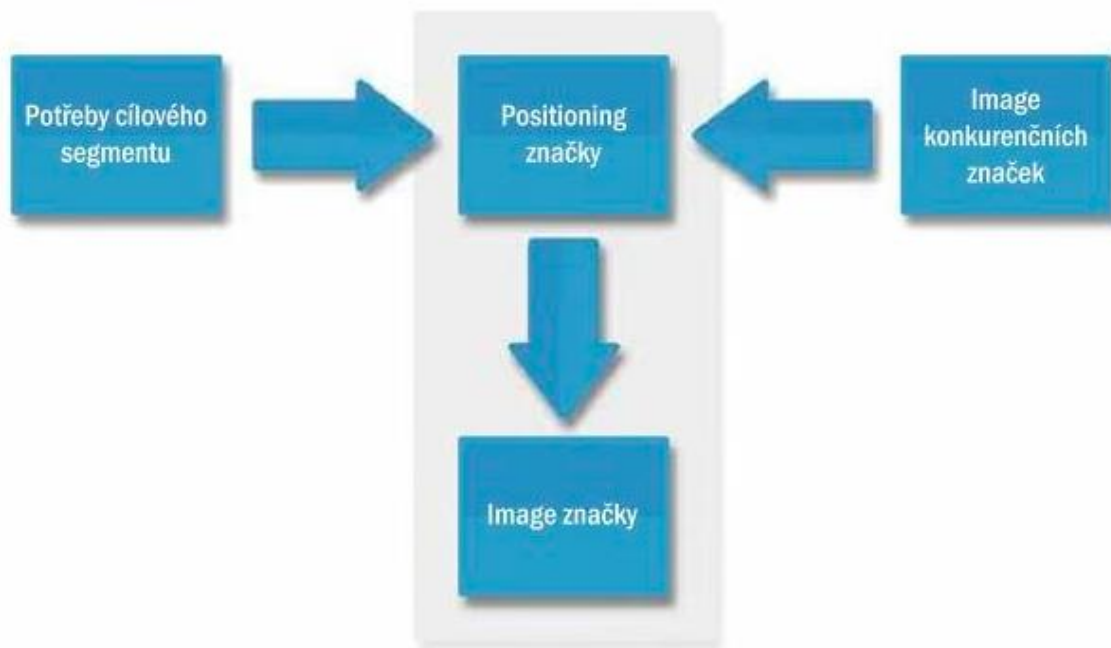
Ve fázi **targetingu** hodnotí marketéři skutečnost, jak jsou pro danou firmu určité segmenty výhodné, na jaké by bylo dobré se zaměřit. Cílem tohoto kroku je vybrat si jeden nebo více segmentů, na něž se poté firma orientuje. Nejdůležitějším kritériem jsou tržby, kdy marketéři na základě výpočtů určují jejich výši a také to, jaký by mohl být jejich vývoj do budoucna. Dalším důležitým aspektem je konkurence v daných sektorech, ať už stávající nebo ta, která by mohla přijít jako úplně nová. Přesně to mají za úkol marketéři, kteří by měli zhodnotit příležitosti ale také rizika, jež spočívají v každém jednom segmentu. Pokud si firma věří, může si zvolit pouze jediný segment a přizpůsobit mu veškeré své činnosti tak, aby z něho vytěžila maximum.

Daší možností je také produktová specializace, kdy si může firma zvolit jeden konkrétní produkt, který bude nabízet napříč vícero segmenty. Důležité je zde nezapomenout, že každý segment je jiný a jinak se chová, proto je důležité produkt daným trhům přizpůsobit.

Nejvíce odvážné je úplné pokrytí trhu. V tomto případě se firma zaměřuje na všechny segmenty, jimž nabízí specifické produkty. Odvážná je tato metoda hlavně kvůli velkým nákladům s ní spojených, tudíž si ji mohou dovolit ve většině případů jenom ty největší firmy.

Pokud je zmiňován targeting, je také podstatné zkoumat ziskovost zákazníků na daných trzích. Platí zde tzv. Paretovo pravidlo 80 na 20, které můžeme vzhledem k ziskovosti přeformulovat tak, že 20 % zákazníků tvoří 80 % příjmů firmy, tudíž je velice výhodné se na těchto 20 % zákazníků zaměřit o něco více než na zbytek (Karlíček, 2018).

Positioning je závěrečným krokem pro zhotovení cílené marketingové strategie. Je to jakýsi nástroj, jehož úkolem je najít tu správnou pozici, již by měla firma zaujmout v hlavách potenciálních zákazníků. Tato pozice je velice důležitá v tom, že pokud bude dostatečně atraktivní, budou danou firmu zákazníci preferovat před konkurencí. Cílem positioningu je tedy zajistit žádoucí image značky a její odlišnost od konkurence. Proto je v tomto kroku klíčové najít něco speciálního, čím se firma vryje do hlav zákazníků a využije tak své silné a výjimečné stránky k tomu, aby byla právě daná firma tou jedinou v hlavách zákazníků.



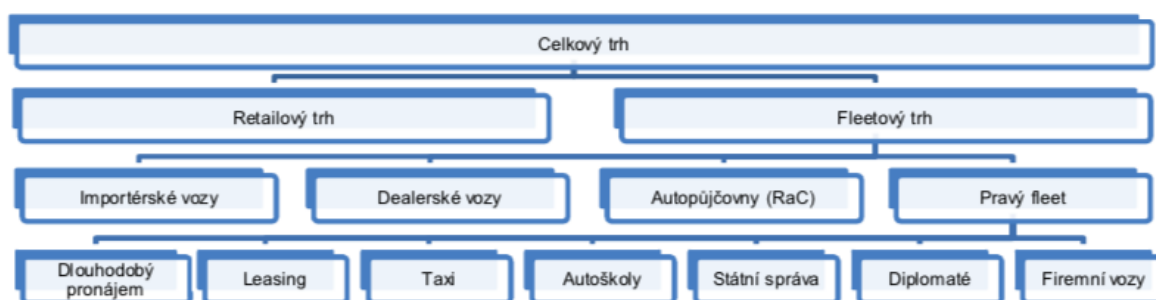
Zdroj: (Karlíček, 2018)

Obr. 1 Proces positioningu značky

2 Pojmy retail a fleet

Pojem **retail** můžeme do češtiny přeložit jako maloobchod. Jedná se tedy o maloobchodní prodej široké veřejnosti. Co se týče automobilového průmyslu, význam slova zůstává stejný. Pokud se řekne retail v souvislosti s automobilovým průmyslem, má se na mysli prodej vozů soukromým osobám, tedy jednotlivcům. Většinou jsou tyto prodeje pouze v řádu jednoho kusu.

Pokud si pojem **fleet** zadáme do překladače, zjistíme, že se dá přeložit do češtiny jako flotila, loďstvo nebo také vozový park. Nejdůležitějším překladem ve spojení s automobilovým průmyslem je právě vozový park. Obecně by se mohl fleet popsat jako nějaké množství aut, které vlastní firma a jsou k dispozici zaměstnancům. Fleet využívají zejména firmy, leasingové společnosti a v neposlední řadě také autopůjčovny (RaC).



Zdroj: Interní dokumentace ŠKODA AUTO, a.s.

Obr. 2 Schéma rozdělení celkového trhu do prodejních kanálů

2.1 Retailový prodej

S retailovým prodejem se můžeme nejčastěji setkat na B2C (Business-to-Consumer) trhu. B2C je označení pro obchodní vztah mezi firmami a koncovými spotřebiteli, zákazníky. Zákazníci si na tomto trhu vozy nakupují pro svoji vlastní potřebu. Na trhu B2C se nachází nepřeberné množství kupujících, kteří se liší jeden od druhého věkem, vzděláním, příjmem, a co je velmi důležité, liší se od sebe vkusem.

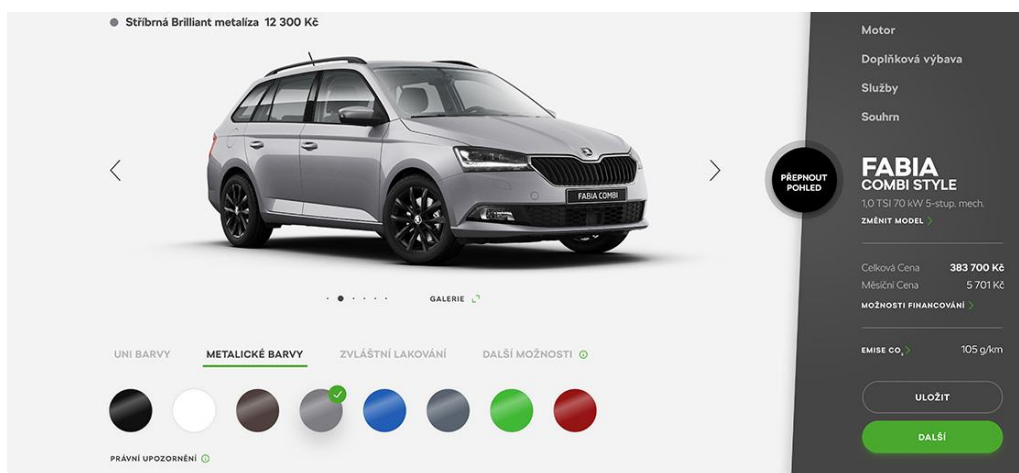
2.1.1 Marketingová komunikace retailový prodej

Marketingová komunikace se v retailu musí soustředit na koncového zákazníka jako na jedince, jenž se nechává velmi často ovlivnit emocemi souvisejícími s tím, jaký pohled má na značku jako takovou, na design a v neposlední řadě jakousi prestiž značky a její pověst. Asi nejdůležitějším atributem, který ovlivňuje nákup vozu, je pořizovací cena. Z praxe víme, že nákup vozu není chvilkovou záležitostí. Ve většině případů nákupu předchází dlouhé týdny hledání a přemýšlení nad tím, kterýže vůz je přesně ten ideální. Druhým nejdůležitějším atributem je určitě vzhled vozu. Jak se říká „sto lidí, sto chutí“, každému se líbí něco jiného a firmy se musí snažit, aby nabízely a propagovaly své produkty takovým způsobem, aby si u nich každý něco vybral.

Nejčastějším nástrojem marketingové komunikace, co se týče retailového prodeje, je reklama v jakékoliv podobě. Nejvíce zastoupené jsou reklamy v televizi a rádiu, kde si může koncový zákazník prohlédnout v krátkém reklamním spotu například nové modely anebo nějaké speciální akce, jež během roku probíhají. Jak reklamy v televizi vypadají, je zásadní, protože všeobecně platí, pokud je reklama zajímavá, velice rychle se lidem vryje do paměti. Dalším velmi rozšířeným druhem reklamy jsou billboardy. Dnes tento druh reklamy již lehce upadá, ale například ve velkých městech je stále hojně využíván a velké množství těchto billboardů je právě z prostředí automobilového průmyslu.

Dalšími důležitými nástroji jsou podpora prodeje, osobní prodej v autosalonech, interaktivní marketing nebo sponzorství. Všechny tyto nástroje jsou pro automobilky velmi významné, jelikož jim pomáhají vytvářet jejich image. Podpora prodeje probíhá především prostřednictvím různých akcí či slev během roku. Dále to mohou být také různé propagační materiály nebo vlastní kolekce oblečení. Osobní prodej v autosalonech je velice důležitý v tom ohledu, že návštěva zákazníka v autosalonu může velmi pozitivně, ale také negativně ovlivnit postoj k firmě a poté také následný nákup či odebrání se ke konkurenci. Proto jsou dnes autosalony velmi moderní, je v nich vystaveno co největší množství modelů, personál musí umět s lidmi komunikovat, protože v tu chvíli je to právě on, kdo může zákazníkovi pomoci se rozhodnout. Co se týče interaktivního marketingu, zde stojí za zmínku určitě konfigurátor vozů. Tento nástroj je dnes hojně využíván, jelikož si zde zákazník může sestavit v podstatě celé auto podle sebe a svých

individuálních přání s tím, že na samém konci se mu zobrazí cena takto nakonfigurovaného vozu. Díky tomu může následně zákazník přijít do autosalonu již s nějakou představou a konečný výběr je tak jednodušší.



Zdroj: ŠKODA AUTO Česká republika, 2019

Obr. 3 Konfigurator vozů společnosti ŠKODA AUTO, a.s.

2.2 Fleetový prodej

Na rozdíl od retailového prodeje se fleetový prodej realizuje na B2B (Business-to-business) trhu. Jedná se o prodej mezi společnostmi, které mají vozy pro svoji potřebu. Na B2B trhu je kladen důraz především na logistiku a obchod samotný, kdežto na B2C je hlavní získání zákazníka. Fleetové prodeje jsou většinou dlouhodobé spolupráce mezi automobilkami a firmami, jež od nich vozy kupují ve větších množstvích. S tím souvisí i množstevní slevy, které jsou firmám nabízeny. Pro většinu firem jsou vozy podstatným nástrojem, bez něhož se neobejdou, ale zároveň jsou také velmi nákladnou záležitostí. Fleetový prodej dále dělíme na tři základní skupiny: Importérské a dealerské vozy, RaC vozy a pravý fleet.

2.2.1 Importérské/Dealerské vozy

Charakter importérských a dealerských vozů je téměř totožný. Jedná se o vozy, kde jejich prvním registrovaným vlastníkem je importér nebo dealer v dané zemi. Tuto kategorii můžeme členit na vozy, jež používají přímo zaměstnanci importéra či dealera, jedná se tedy o služební vozy. Dále členíme na vozy předváděcí neboli „Demo vozy“, výstavní nebo novinářské vozy. Patří sem ale také vozy, které

na sebe importéři a dealeři registrují pro splnění prodejních cílů, jedná se o tzv. virtuální prodeje. Importéři a dealeři mají nastavené určité množství vozů, jež musí za dané období prodat. Pokud již před koncem daného období vědí, že požadovaný limit nesplní, registrují na sebe potřebné množství vozů tak, aby byl limit splněn a tím pádem nepřišli o bonusy. Problém je v tom, že tyto vozy už následně nemohou být prodávány jako nové, nýbrž již jako po prvním majiteli, tudíž za nižší cenu. Dlouhodobě tak tato metoda není udržitelná a vede pouze ke ztrátám ze strany importérů a dealerů.

2.2.2 Autopůjčovny (Rent a Car)

Autopůjčovny, zkráceně RaC společnosti tvoří podstatnou část celkových prodejních objemů téměř každého výrobce a řadí se tak k velmi významným zákazníkům. RaC společnosti vozy nakupují za účelem následného pronájmu za poplatek soukromým osobám či jiným společnostem. S těmito společnostmi se setkáváme nejčastěji na letištích, v hlavních či dalších velkých městech a v turistických letoviscích a centrech, prostě všude tam, kde vzniká potřeba časově omezeného zapůjčení vozu. Z pohledu výrobců jsou RaC vozy jakýmsi marketingovým nástrojem, jelikož jejich vozy mohou jezdit de facto po celém světě, a tak si o dané značce mohou zákazníci po celém světě vytvořit svůj názor na základě osobní zkušenosti. Tento názor může být pozitivní, ale bohužel také negativní.

Většina použitých vozů končí na trhu ojetých vozů. Zde se ale může trh potýkat s jeho přesycením. Důvodem je velké množství stejných nebo podobných vozů, které jsou relativně nové. Pokud se takovéto velké množství vozů uvede na trh, mělo by to dopad na cenu nových i ojetých vozů stejného nebo podobného typu. Aby se tomuto předešlo, zahrnují importéři do smluv s RaC společnostmi tzv. Buy back. Jde o jasně dané podmínky, tedy po jaké době a za jakou cenu budou vozy importérem odkoupeny zpět.

2.2.3 Pravý fleet

Poslední skupinu nazýváme pravý fleet. Tento termín vychází z anglického termínu „True fleet“ a jak již z názvu vyplývá, jedná se o skutečné fleetové kanály, u nichž by se měl každý importér a dealer snažit o jejich podílové navýšení, jelikož se vyznačují nejmenšími riziky a zároveň jsou nejziskovější. Pravý fleet dále

dělíme dle charakteru zákazníka na dlouhodobý pronájem, taxi, autoškoly, státní správu, leasing, diplomaty a firemní vozy. Z této skupiny představují největší riziko taxi vozy, jelikož jsou používány téměř nepřetržitě, čímž dochází k velkému zatěžování a tím pádem i častější poruchovosti.

2.2.4 Marketingová komunikace fleetový prodej

Marketingová komunikace na fleetovém trhu musí mířit na firmy. Tyto firmy se naopak od soukromých zákazníků, kteří se nechávají velmi často ovlivňovat emocemi, rozhodují racionálně. Nejdůležitějšími faktory pro ně nejsou například značka vozidla nebo jeho vzhled. Mnohem důležitější jsou různé alternativy výbav, ceny náhradních dílů, klíčovým faktorem je také rychlost dodání.

Marketingovou komunikaci na fleetovém trhu bychom mohli rozdělit na dvě části. První je marketingová komunikace cílená na importéry a druhá část je zaměřena na firmy samotné. Jak pro importéry, tak pro firmy musí být komunikační nástroje trochu odlišné.

Importéři jsou nedílnou součástí fleetových prodejů, a to hlavně v zahraničí, kde jsou jedním z článků řetězce, než se dostanou vozy k firmě. Pro importéry se pořádají například předváděcí akce, kam jsou pozváni importéři z různých zemí, většinou to bývají importéři ze stejných regionů, a je jim představen zcela nový model, nová generace modelu nebo jeho facelift. Akce tohoto nebo podobného typu jsou velmi důležité i z hlediska osobního kontaktu přímo s importéry, kdy se dají během krátkého času vyřešit záležitosti, které není možné řešit telefonicky či e-mailem. Určitým nástrojem marketingové komunikace mířeným na importéry jsou i různé soutěže, kdy jsou vyhlašováni nejlepší importéři roku, kteří jsou vybráni na základě prodejů za daný rok. Importéři mají poté větší motivaci zařizovat nové obchody s dlouhodobými zákazníky, ale také zkoušet hledat nové a navazovat s nimi kontakty. Dalším nástrojem jsou informační systémy, jež usnadňují importérům vyznat se například ve využití fleetových podpor. Mohou ale také velkým dílem přispět k zjednodušení komunikace mezi importérem a pracovníkem automobilky, jenž má na starost fleetový prodej a ve většině případů se stará o více zemí najednou, tudíž musí komunikovat s vícero importéry.

Marketingová komunikace zaměřená na koncového zákazníka, tedy na firmy, spočívá spíše ve stimulaci ke koupi vozů samotných. Ve většině případů se na rozhodování o tom, jaké vozy koupit a v jakém počtu, podílí větší množství zaměstnanců dané firmy, ať už je to fleetový manažer nebo manažer nákupu, ale také to může být i ředitel společnosti.

Velkou roli v marketingové komunikaci mířené na firmy hrají opět importéři. Ti jsou totiž v daných zemích jakousi tváří výrobce a mají velký vliv na to, jestli si firma koupí větší objem vozů právě u výrobce, pod něž spadá. Importéři se tak starají o velmi důležitý nástroj marketingové komunikace a tím je osobní kontakt mezi ním a představiteli firmy, která může být potenciálním zákazníkem.

Významným nástrojem je také jakási flexibilita v nabídkách vozů a jejich výbav, a to jak základních, tak těch příplatkových. Například pro vysoce postavené zaměstnance bude firma chtít vlajkové lodě v plné výbavě, jež budou reprezentovat jejich postavení, a zase naopak pro zaměstnance z nižších pozic to budou vozy klasické se základní výbavou. Tato flexibilita je tak velice důležitá a může se od ní odvíjet následná spolupráce či odebrání se ke konkurenci, jež bude nabízet větší možnosti nakombinování různých modelů a výbav.

3 Automobilový trh v Rumunsku a Srbsku

Automobilové trhy v Rumunsku a Srbsku jsou odlišné. V Rumunsku celému trhu vládne jedna značka, kterou je Dacia. Zatímco v Srbsku jsou síly rozložené do více značek, kdy se o prvenství na trhu přetahují značky Škoda a Fiat a až poté následují s lehkým odstupem další značky.

3.1 Rumunsko

Rumunsko je evropský stát ležící na Balkánském poloostrově na jihovýchodě Evropy. V Rumunsku žije necelých 20 mil. obyvatel, což tento stát řadí na sedmé místo, co se týče Evropské unie.

Rumunsko se v minulosti řadilo mezi nejchudší země bývalé RVHP a i dnes patří stále k těm méně rozvinutým zemím. Pokud bychom vzali v potaz Evropskou unii, má Rumunsko třetí nejnižší HDP na obyvatele. Nižší HDP mají už jenom Bulharsko a Chorvatsko. Na druhou stranu má Rumunsko v posledních letech jednu z nejrychleji rostoucích ekonomik v Evropě, konkrétně od roku 2013, kdy se podařilo zastavit klesající ekonomiku. Ve velkém poznamenala rumunskou ekonomiku také hospodářská krize v roce 2008, z níž se vzpamatovávala právě až do zmíněného roku 2013. Od té doby ekonomika v Rumunsku každým rokem roste. Mohou za to mimo jiné také snížené sazby DPH, které jsou v Rumunsku jedny z nejnižších v EU. Významným tempem roste rumunský vývoz, na němž má největší podíl automobilový průmysl a také zemědělství, jež v zemi zaměstnává velkou část populace. Největší potenciál růstu má v Rumunsku nyní cestovní ruch, který ale bohužel brzdí nízká úroveň služeb.

Velký problém Rumunska nejen v minulosti, ale i dnes je šedá ekonomika a vysoká míra korupce. Korupce v zemi zasahuje až do nejvyšších politických míst. Rumunská vláda tento problém řeší velice vlažným tempem, a aby toho nebylo málo, snažila se v roce 2017 prosadit zákon, jenž by omilostnil politiky, kteří byli odsouzeni za korupci. Tento návrh vyvolal v Rumunsku velké pozdvižení a statisíce občanů proti němu protestovaly. Vláda tento návrh zákona nakonec stáhla.

3.2 Automobilový trh v Rumunsku

3.2.1 Historie automobilového průmyslu v Rumunsku

Pokud se podíváme do historie automobilového průmyslu, zjistíme, že během komunistického režimu bylo Rumunsko jedním z největších výrobců automobilů ve střední a východní Evropě. Vše změnila až revoluce v roce 1989 a hlavně následná privatizace, během níž zkrachovalo několik velkých firem a výjimkou nebyly ani ty z automobilového průmyslu. Největšími výrobci automobilů, kteří dnes již nevyrábí, byly ARO a Olcit.

ARO je zkratka pro Automobil Romanesc, tento název společnost používala od roku 1970, ale výroba pod jiným názvem začala už v roce 1957. V továrně ve městě Cîmpulung se vyráběly hranaté offroady. Nejznámější model je ARO 24, jehož výroba začala v roce 1972 a skončila v roce 2006, což je zároveň rokem, kdy automobilka ARO zkrachovala. Většina vozů, které automobilka vyrobila, byla určena na vývoz.

Olcit je zkratka odvozená od dvou názvů. Prvním je kraj, kde automobilka vyráběla své vozy – Oltenia a konkrétně ve městě Craiova. Druhá část je odvozena od firmy, jež pro Olcit automobil vyvinula – Citroën. Výroba začala v roce 1981 a skončila v roce 1996. Následně se firma přejmenovala na Automobile Craiova a v původních továrnách se vyráběly vozy Daewoo. A nakonec, v roce 2008 převzala výrobní továrny společnost Ford a začala zde vyrábět své vozy.

Dacia je rumunská automobilka založená v roce 1966 ve spolupráci se společností Renault. První vyráběný model byla Dacia 1100, která byla vlastně kopií modelu Renault 8, vyráběného ve Francii. Každý nový model, jež automobilka představila, byl opět kopií daného modelu Renault, a to až do roku 2000, kdy začala s vývojem vlastních modelů. V roce 1999 společnost Renault odkoupila většinový podíl, což se nakonec ukázalo jako nejlepší rozhodnutí, jelikož Renault s sebou přinesl velký finanční obnos, a Dacia se tak začala stávat automobilkou číslo jedna na rumunském trhu.

3.2.2 Rumunský trh s automobily

Rumunský trh s automobily je dnes největší ze států východní Evropy, co se počtu prodaných vozů týče. Dříve mohla rumunským prodejům nejen konkurovat, ale je i daleko převyšovat Ukrajina, kde se například v roce 2007 prodalo o 200 tis. vozů více. Dnes je tomu již jinak, zatímco ukrajinské prodeje klesají, ty rumunské stoupají, a Rumunsko tak přebírá pomyslné prvenství ve východní Evropě.

Tab. 2 Celkové prodeje mezi lety 2006–2020 (Rumunsko)

Rok	Prodané vozy	Nárůst/Pokles
2006	256 364	–
2007	315 621	+23,11 %
2008	270 995	-14,13 %
2009	130 195	-51,95 %
2010	106 328	-18,33 %
2011	94 619	-11,01 %
2012	72 143	-23,75 %
2013	57 710	-20,00 %
2014	70 172	+21,59 %
2015	81 162	+15,66 %
2016	94 924	+16,95 %
2017	105 083	+10,70 %
2018	130 319	+24,01 %
2019	161 562	+23,97 %
2020	126 351	-21,79 %

Zdroj: Carsalesbase, 2021a

Tabulka 2 ukazuje celkové prodeje vozů v Rumunsku mezi lety 2006–2020. Nejvíce prodejů v tomto období bylo zaznamenáno v roce 2007, což je také rokem, kdy Rumunsko vstoupilo do Evropské unie. V roce 2008 vše nasvědčovalo tomu, že čísla budou ještě vyšší než v předešlém roce. Na podzim téhož roku se ale vše změnilo, jelikož přišla celosvětová finanční krize. Celosvětová ekonomika byla rázem utlumena a nejinak tomu bylo v automobilovém průmyslu. Hned v roce 2009 spadly prodeje vozů v Rumunsku o neuvěřitelných 53 % a rumunský trh s automobily byl jedním z nejvíce zasažených z celé Evropy. Následující roky byly ve znamení každoročního propadu prodejů v průměru o 20 %, kromě roku 2011, kdy byl zaznamenán pokles o necelých 9 %. Prodeje klesaly až do roku 2013,

to už byly prodeje na necelých 60 tis. Zvrat přišel o rok poté, kdy se konečně rumunská ekonomika začala vzpamatovávat a s ní i trh s automobily. V roce 2017 se prodeje poprvé za posledních sedm let přehouply přes hranici 100 tis. vozů. Růst pokračoval až do roku 2020, kdy přišel významný pád, který měla na svědomí koronavirová krize, která ochromila celosvětovou ekonomiku.

3.2.3 Podíly na rumunském trhu mezi lety 2015–2020

Podobně jako tomu je v České republice, kde má největší podíl na trhu Škoda, tak i v Rumunsku vládne trhu jedna automobilka. Tou je domácí Dacia, která zcela logicky převyšuje v počtu prodejů ostatní.

Tab. 3 Podíly na rumunském automobilovém trhu mezi lety 2015–2020

	1	2	3
2015	Dacia – 33,1 %	Škoda – 9,3 %	Volkswagen – 8,9 %
2016	Dacia – 29,1 %	Škoda – 9,1 %	Volkswagen – 8,8 %
2017	Dacia – 28,5 %	Volkswagen – 8,9 %	Škoda – 8,3 %
2018	Dacia – 28,3 %	Škoda – 8,6 %	Renault – 8,2 %
2019	Dacia – 31,2 %	Škoda – 8,6 %	Renault – 8,4 %
2020	Dacia – 31,7 %	Škoda – 9,0 %	Renault – 8,1 %

Zdroj: Focus2move, 2021

Jak je zřejmé z tabulky 3, Dacia každý rok ovládá v průměru třetinu celého trhu v Rumunsku. Je to pochopitelné, jelikož je to domácí automobilka a rumunská populace je s ní spokojena. Suverénně nejprodávanějším modelem je Dacia Logan, jenž se začal vyrábět už roku 2004, a dodnes se stal fenoménem nejen na rumunském trhu. Co se týče dalších příček, slušné podíly těsně pod hranicí 10 % držela Škoda a také Volkswagen, který ale v roce 2018 vystřídal Renault a svou pozici si udržel i v následujících dvou letech.

3.3 Srbsko

Srbsko je stát nacházející se v samém centru Balkánského poloostrova. Srbsko figuruje jako samostatný stát teprve od roku 2006, kdy se rozpadlo soustátí Srbska a Černé Hory. V Srbsku žije podle dat z roku 2020 necelých 9 mil. obyvatel.

Srbská ekonomika patří spíše do horší poloviny, pokud vezmeme v potaz evropské státy. Asi největším důvodem, proč je ekonomika v Srbsku na slabé

úrovni, je válka v devadesátých letech 20. století. Tuto válku mezi sebou vedlo několik států bývalé Jugoslávie, jež se v té době začala rozpadat. Válka probíhala mezi lety 1992–1995 a finančně podporován byl v tomto období hlavně zbrojní průmysl.

Po skončení války byly na Srbsko ze strany OSN uvaleny ekonomické sankce za způsobení válečných zločinů. Ekonomika se tak logicky nerozvíjela podle představ, a to i kvůli dalšímu národnostnímu konfliktu, tentokrát s Kosovem.

Začátkem 21. století začala srbská ekonomika konečně stoupat do té doby, než přišla v roce 2008 celosvětová hospodářská krize a Srbsko stejně jako ostatní státy vstoupilo do recese, jež trvala až do roku 2014. Poslední roky stále vyšším tempem roste HDP na obyvatele. V minulosti se Srbsko také potýkalo s velikou mírou nezaměstnanosti, která se v roce 2005 pohybovala až na hranici 20 %. Toto nelichotivé číslo se začalo v posledních letech snižovat a v roce 2021 se očekává, že se dostane pod hranici 10 %.

Srbské ekonomice dominují služby, jež tvoří až 68 % HDP, následuje průmysl s 26 % HDP a také zemědělství s 6 %. Srbsko je také jediným evropským státem, jenž má podepsané smlouvy o volném obchodu jak s Evropskou unií, tak i s Ruskou federací.

3.4 Automobilový trh v Srbsku

3.4.1 Historie automobilového průmyslu v Srbsku

Srbský automobilový průmysl má kořeny na počátku 20. století, kdy v roce 1904 v průmyslovém vojenském komplexu Zastava vznikla část, kde se vyráběly a opravovaly některé díly do automobilů.

Asi nejznámějším výrobcem automobilů v Srbsku byla tehdy společnost Zastava Automobile. Zastava byla srbská automobilka, která sídlila ve městě Kragujevac, jež se nachází nedaleko od hlavního města Srbska Bělehradu. Společnost vsadila na licenční výrobu a z několika možností si tehdy ještě jugoslávská vláda zvolila italský Fiat. Jako první se v továrně v roce 1955 začal vyrábět model Fiat 600 D, který byl ovšem vyráběn pod názvem Zastava 600. Nejzásadnějším modelem byl však model Zastava 101, jemuž nikdo neřekl jinak než „stojadin“. Tento model vycházel opět z italského Fiatu, tentokrát z modelu Fiat 128. Zajímavostí je,

že označení 101 bylo později určeno pouze pro srbský trh, jelikož v zahraničí se proti označení 101 ohradil francouzský Peugeot, jenž měl na toto označení patent. Za hranice se tak tento model vyvážel pod označením Zastava 1100. V roce 2008 odkoupil skupinu Zastava Fiat, velkou měrou zmodernizoval a zrenovoval výrobní továrny, v nichž se dnes vyrábí model Fiat 500L.

3.4.2 Srbský trh s automobily

Srbský automobilový trh je o poznání menší než ten rumunský. Historicky se řadil mezi největší ve východní Evropě. Například mezi lety 2009–2014, tedy v době, kdy se celosvětová ekonomika vzpamatovávala z krize, byl srbský automobilový trh druhý největší hned po rumunském. To už dnes ovšem neplatí, jelikož srbské prodeje zůstávají poměrně stejné v posledních letech, naopak trhy jako Bulharsko, Estonsko nebo Litva raketově rostou.

Tab. 4 Celkové prodeje mezi lety 2006–2020 (Srbsko)

Rok	Prodané vozy	Nárůst/Pokles
2006	30 761	–
2007	55 464	+80,31 %
2008	44 255	-20,21 %
2009	33 500	-24,30 %
2010	31 242	-6,74 %
2011	31 780	+1,72 %
2012	23 027	-27,54 %
2013	21 914	-4,83 %
2014	19 968	-10,11 %
2015	21 667	+10,00 %
2016	22 750	+5,00 %
2017	25 370	+11,52 %
2018	28 000	+10,37 %
2019	28 650	+2,32 %
2020	26 064	-9,03 %

Zdroj: Carsalesbase, 2021b

Stejně jako v Rumunsku tak i v Srbsku byly zaznamenány nejvyšší prodeje v roce 2007, kdy se dostaly až nad hranici 50 tis., což byl téměř dvojnásobek prodaných vozů oproti předešlému roku. V roce 2008 ale přišel pád zapříčiněný již zmiňovanou finanční krizí. Prodeje postupně klesaly až do roku 2014, tedy o rok

déle, než tomu bylo v Rumunsku. V tomto roce se prodeje dostaly až pod hranici 20 tis. prodaných vozů. Následně se začalo automobilovému trhu v Srbsku opět dařit. V roce 2019 se v Srbsku prodalo 28 650 vozů, což bylo ale stále velmi daleko od nejlepších čísel v roce 2007. Po několika letech, kdy automobilový trh v Srbsku rostl, přišel v roce 2020 pád, zapříčiněný koronavirovou krizí.

3.4.3 Podíly na srbském trhu mezi lety 2015–2020

Tab. 5 Podíly na srbském automobilovém trhu mezi lety 2015–2020

	1	2	3
2015	Fiat – 17,6 %	Škoda – 17,2 %	Volkswagen – 8,8 %
2016	Fiat – 16,4 %	Škoda – 14,2 %	Volkswagen – 8,3 %
2017	Fiat – 13,5 %	Škoda – 12,3 %	Volkswagen – 9,2 %
2018	Fiat – 14,8 %	Škoda – 13,6 %	Volkswagen – 8,7 %
2019	Škoda – 29,0 %	Fiat – 15,9 %	Volkswagen – 6,6 %
2020	Škoda – 19,6 %	Fiat – 13,7 %	Renault – 9,9 %

Zdroj: Focus2move, 2021

Srbský trh je o poznání vyrovnanější než ten rumunský. O prvenství se pravidelně přetahují automobilky Fiat a Škoda. Fiat dlouhá léta v Srbsku táhl hlavně model 500L, jenž se vyrábí ve městě Kragujevac, a díky němuž si až do roku 2019 držel první příčku na trhu. V tomto roce ale přišla změna, jelikož Škoda výrazně zvýšila svůj podíl, a i když podíl Fiatu také o něco narostl oproti předešlému roku, na první místo to nestačilo. Škodu v roce 2019 na první místo vynesly hlavně modely Octavia a Fabia, jež se umístily na prvních dvou místech v počtu prodaných vozů. V roce 2020 zaznamenaly téměř všechny automobilky pokles s výjimkou Renaultu, který svůj podíl navýšil o více než 3 % oproti roku 2019.

4 Situace značky ŠKODA na trzích Rumunsko a Srbsko

4.1 Marketingová komunikace značky ŠKODA v oblasti fleetu

Pokud bychom měli porovnat marketingovou komunikaci značky Škoda a to, jak oslovuje své zákazníky v retailovém a fleetovém prodeji, největší rozdíl by spočíval v tom, že ve fleetovém prodeji nemá oddělení prodeje společnosti Škoda pro dané trhy právo oslovovat zákazníky přímo. Obešlo by tak importéra v konkrétní zemi, což nedovolují podmínky uvedené ve smlouvách, které mezi sebou mají uzavřené společnost Škoda a importéři. Veškerá komunikace musí tedy vést po linii výrobce – importér – dealer.

Pro ty největší a klíčové zákazníky pořádá společnost Škoda VIP Preview eventy, jež nejčastěji souvisí s uvedením nového modelu, a zákazníci tak mají možnost zhlédnout novinky někdy i s ročním předstihem než široká veřejnost. Výhodou těchto eventů je určitě osobní přítomnost zástupců velkých a důležitých firem, díky níž může docházet k utužování dlouhodobých vztahů, které povedou k větším prodejm.

Následně už má veškerou komunikaci se zákazníky na starost importér, a to jak komunikaci se stávajícími zákazníky, tak i oslovování nových. Importér tak pořádá různé předváděcí akce pro fleetové zákazníky, aby jim představil novinky. Zároveň se tak utužují vztahy mezi importérem a samotnými fleetovými zákazníky, což je velmi důležité a může to napomoci tomu, aby si pro příští dodávku vozů nevybrali jiného výrobce.

Nové fleetové zákazníky importér oslovuje formou oběžníků (e-mail), v němž informuje o různých novinkách a slevách. Nevýhodou této metody je určitě absence zpětné vazby, kdy importér neví, jak zákazníci na poslanou nabídku zareagovali a zda si ji vůbec prohlédli.

Novinkou je momentálně testovaná on-line platforma pro fleetové zákazníky, kteří by přes ni importéry oslovovali přímo a rovnou by přes tuto platformu vytvářeli konkrétní objednávky. Tato platforma se nyní testuje v německém Volkswagenu a do budoucna se s ní počítá i ve společnosti Škoda.

4.2 ŠKODA na rumunském trhu

Jak již bylo zmíněno výše, Škoda má na rumunském trhu silného protihráče, a to Dacii. I přesto se ale dokázala v minulých letech udržet na druhé pozici mezi nejprodávanějšími značkami osobních vozidel. Tradičně je jejím nejprodávanějším modelem na rumunském trhu Octavia.

Dobrá čísla prodejů jsou určitě zásluhou správného managementu, ale také dobrou spoluprací s Velvyslanectvím České republiky v Bukurešti. Škoda má v Rumunsku také rozsáhlou prodejní síť. Vozy jsou zákazníkům nabízeny až u 32 autorizovaných prodejců. Z tohoto celkového počtu je 11 dealerství výhradně Škoda.



Zdroj: PROCAR ŠKODA, 2021

Obr. 4 Autosalon Škoda v Temešváru

4.2.1 Fleetový prodej v Rumunsku

Rumunsko je pro Škodu, co se týče východní Evropy, velmi podstatným trhem, jelikož je v této oblasti trhem s největšími prodeji celkově a zároveň i samotná Škoda zde ročně prodá nejvíce vozů ze zemí východní Evropy.

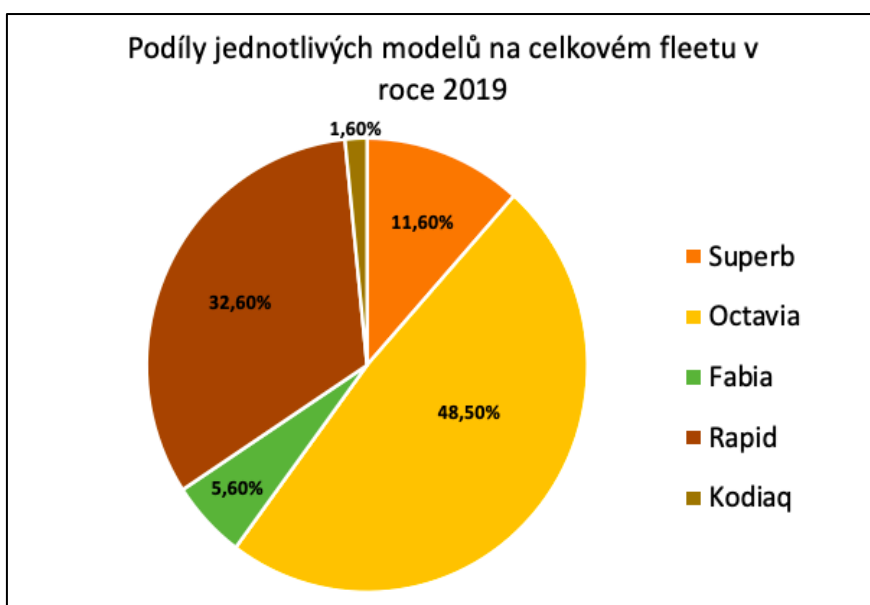
Hlavním partnerem, jenž zprostředkovává fleetové prodeje vozů Škoda v Rumunsku, je Porsche Romania. Porsche Romania je importérem, který vyjednává s firmami v Rumunsku a snaží se pro obě strany, jak pro zákazníka, tak pro Škodu, dohodnout co nejlepší možné ceny. Velkým problémem je v tomto ohledu domácí automobilka Dacia, jež dokáže ve velkém množství tendrů nabídnout lepší ceny než Škoda a tyto tendry následně vyhrává.

Tab. 6 Rozdělení prodejů po kanálech v období 2017–2020 (Rumunsko)

	True fleet	RaC	Importérské a dealerské vozy	Celkový fleet
2017	4 837	353	463	5 653
2018	4 932	588	476	5 996
2019	7 428	720	562	8 710
2020	4 055	136	333	4 524

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s.

Tabulka 6 nám ukazuje fleetové prodeje v letech 2017–2020. Jak můžeme vidět, rok 2019 byl pro Škodu, co se týče fleetových prodejů, velmi úspěšný. Prodeje skokově vzrostly o necelé tři tisíce vozů v porovnání s předešlými roky. Stalo se tak hlavně díky několika velkým tendrům, v nichž se podařilo Škodě uspět. Naopak v roce 2020, který byl poznamenaný koronavirovou krizí, se fleetové prodeje propadly téměř o polovinu oproti roku 2019. Z tabulky je také zřejmé, že nemalý podíl na fleetových prodejích mají RaC vozy. Tím, že je Škoda úspěšná i v tomto segmentu, by se dalo říci, že skvěle využívá své vozy jako marketingový nástroj. V tomto případě fungují jako jakýsi marketingový nástroj, kdy si po zkušenosti zákazníků vytvoří o Škodě nějaký obrázek a názor, ať už pozitivní či negativní.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s.

Obr. 5 Podíly jednotlivých modelů na celkovém fleetu v roce 2019 (Rumunsko)

Pokud se podíváme na podíly jednotlivých modelů na celkovém fleetu v roce 2019, je zřejmé, že největší zastoupení zde má model Octavia s téměř polovičním podílem na celkových fleetových prodejkách. Na druhém místě se nachází model Rapid, pro nějž to byl poslední rok působení, co se fleetových prodejků týče, jelikož v roce 2020 byl nahrazen modelem Scala. A stupně vítězů uzavírá Superb, který se na celkových fleetových prodejkách podílel necelými 12 %.

Mezi tradiční a dlouholeté fleetové zákazníky v Rumunsku patří například Banca Transilvania, jež obměňuje vozový park každý rok, dále také RaC společnosti Klass Wagen nebo SPARK.

4.3 ŠKODA na srbském trhu

Stejně jako rumunský trh tak i ten srbský je pro Škodu velmi důležitý. Prodá na něm sice méně vozů než v Rumunsku, což je ale k velikostem obou trhů pochopitelné. Co je ale důležitější, je podíl Škody na srbském trhu, který byl již několik let po sobě druhý největší ze všech automobilek a v roce 2019 se po třech letech mírného klesání tento podíl opět zvýšil a tím se Škoda dokonce posunula na první příčku, kde vystřídala Fiat, jenž je v současné době největším konkurentem.

Dealerská síť v Srbsku čítá celkem 16 autorizovaných prodejců, z nichž všech 16 je výhradně Škoda bez dalších koncernových značek. Tím největším je dealerství Auto Čačak Promet sídlící ve městě Čačak.



Zdroj: ŠKODA AutoČačak d.o.o., 2021

Obr. 6 Autosalon Škoda v Čačaku

Velkým tématem posledních dvou let byla také výstavba nového závodu Škoda ve východní Evropě. Kandidátů bylo hned několik a mezi nimi právě i Srbsko, jež

se dostalo do užšího výběru s Rumunskem, Bulharskem a Tureckem. Škoda si nakonec pro výstavbu nového závodu vybrala Turecko, kam by se měla přesunout výroba Superbu.

4.3.1 Fleetový prodej v Srbsku

Historie spolupráce Škody a některého ze srbských dealerů se datuje až do roku 1996, kdy začala Škoda spolupracovat se společností Auto Čačak, která se tak stala výhradním prodejcem vozů Škoda na srbském trhu.

Auto Čačak je také hlavním importérem, jenž se stará o prodeje vozů Škoda velkoodběratelům v Srbsku. Fleetovým prodejem se v Srbsku daří velmi dobře. Například v roce 2019, kdy se v Srbsku prodalo přes 8 tis. vozů, měl fleetový prodej na tomto čísle podíl téměř 81 %.

Tab. 7 Rozdělení prodejů po kanálech v období 2017–2020 (Srbsko)

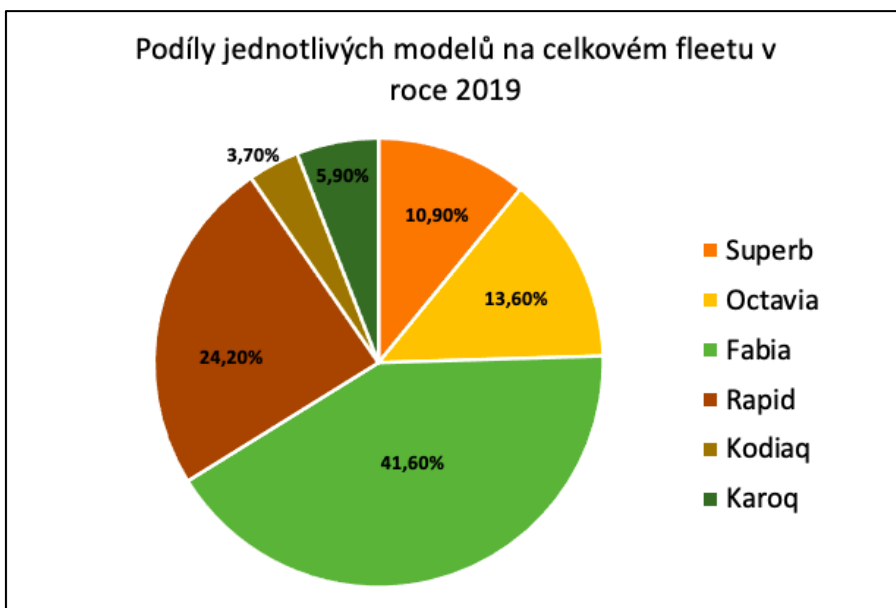
	True fleet	RaC	Importérské a dealerské vozy	Celkový fleet
2017	3 458	646	208	4 312
2018	4 072	801	266	5 139
2019	5 227	886	304	6 417
2020	3 598	414	175	4 187

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s.

Prodeje i podíl značky Škoda na srbském trhu stoupaly až do roku 2019 a velkou zásluhu na tom mají právě fleetové prodeje. Velký propad přišel v roce 2020, který byl stejně jako na rumunském trhu způsoben koronavirovou krizí.

Škodě se v Srbsku daří získávat dlouhodobé zákazníky, kteří obměňují vozový park každý rok. Takovými zákazníky jsou například státní podnik JP EPS spadající do energetického průmyslu, dále také JP Putevi Srbije, což je společnost mající na starost stavbu silniční sítě v Srbsku. Škoda je také součástí vozového parku srbské policie a srbské vlády.

Stejně jako v Rumunsku i v Srbsku se Škodě daří na poli RaC, kde prodeje každým rokem rostou a samotné vozy tak i zde fungují jako jeden z nástrojů marketingové komunikace.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s.

Obr. 7 Podíly jednotlivých modelů na celkovém fleetu v roce 2019 (Srbsko)

Co se týče podílů jednotlivých modelů na celkových prodejích, můžeme vidět změnu oproti rumunskému trhu. Fleetovým prodejům v Srbsku v roce 2019 vládli model Fabia, který se na celkovém čísle podílel téměř 42 %. Není to ovšem žádné překvapení, jelikož Fabia je nejlépe prodávající se model v Srbsku již několik let. Na druhém místě následuje Rapid a až na třetím místě se nachází Octavia s necelými 14 % podílu na celkových fleetových prodejích.

5 Výhled fleetového prodeje v příštích letech

5.1 Obecně

Pokud se bavíme o fleetovém prodeji v obecné rovině, jeho budoucnost nemusí být úplně tak růžová, jelikož velké automobilky v poslední době tlačí spíše na růst retailového prodeje, který je ziskovější. To ale samozřejmě nejde moc dohromady s rostoucími cenami nových vozů a zároveň rostoucími náklady na základní životní potřeby, což by mohlo zapříčinit růst právě fleetového prodeje, jelikož by si většina populace v budoucnu nemohla dovolit mít své vlastní auto a obracela by se tak na autopůjčovny nebo na možnost dlouhodobého pronájmu. V poslední době je také stále aktuálnější téma ochrana životního prostředí, nejvíce se v tomto ohledu řeší CO₂ emise. Momentálně platí automobilky velké pokuty za každé prodané auto, které má špatné skóre CO₂, jedná se hlavně o dieselové motory, a i tento aspekt následně ztěžuje fleetové prodeje, jelikož se pokuty následně musí promítnout do cen.

5.2 Covid-19

V letošním a loňském roce také velmi zasáhla celosvětovou ekonomiku pandemie covid-19, jež zastavila například i výrobu v Mladé Boleslavi. Celosvětové prodeje automobilů v roce 2020 klesly mnohdy až o 50 % oproti stejnému období v roce 2019.

Co se týče fleetových prodejů značky Škoda na dvou zkoumaných trzích, tak v Rumunsku přišel za rok 2020 propad o téměř 50 % oproti roku 2019. Největší propad zaznamenaly prodeje RaC vozů, jelikož RaC společnosti byly a stále jsou v těžké situaci, jelikož většinu jejich příjmů tvoří turisté, jichž je teď logicky méně. Ani srbskému fleetu se nevyhnuly propady v prodejkách a přestože procentuálně nebyly tak velké jako v Rumunsku, pořád se jedná o snížení prodejů na hranici 40 %, což je obrovská ztráta.

Zajímavá informace přišla ale například z Rumunska, kde prudce vzrostl v roce 2020 prodej plně elektrických vozidel o necelých 20 % a dokonce o neuvěřitelných 60 % vzrostl prodej plug-in hybridních vozů. Souvisí to s podporami jednotlivých zemí nebo například i EU směrem k ekologickým vozidlům.

Důležité tedy bude co nejdříve oživit ekonomiky daných států a snažit se vrátit čísla prodejů alespoň na úroveň minulých let, případně využít situace a prodeje ještě navýšit.

V Srbsku i Rumunsku vznikla po první vlně různá covidová opatření, která se dotýkala jak fleetu, tak retailu, a měla napomoci prodejm tak, aby byl propad oproti roku 2019 co nejmenší. Jednalo se převážně o slevy na jednotlivé modely, díky kterým mohli importéři zákazníkům nabídnout lepší ceny a importéři tak měli větší šanci na úspěch v jednotlivých tendrech.

5.3 Rumunsko

V Rumunsku bude důležité ze strany Škody využít současné situace a navýšit svůj podíl na trhu co největším možným způsobem. Ze strany fleetu by bylo určitě rozumné probrat s kompetentními odděleními ceny vozů pro rok 2021 tak, aby byla Škoda konkurenceschopná, co se týče vyhlášených tendrů, a mohla tak rozšiřovat svoje portfolio nových zákazníků a hlavně si udržovat ty současné a dlouholeté. Pomoci tomu může například i nový model Octavie, který se ihned po uvedení usadil na první příčce fleetových prodejů a nastolený trend bude s velkou jistotou pokračovat i v dalším roce.

5.4 Srbsko

Nejen fleetový prodej, ale celá situace značky Škoda se v posledních letech v Srbsku výrazně zlepšila. Podíl na trhu se v roce 2019 zvýšil a také díky propadům prodejů Fiatu se Škoda dostala na první místo. Rok 2020 byl z ekonomického hlediska velmi náročný, i přesto si dokázala Škoda udržet největší podíl na srbském trhu. V této cestě by bylo určitě dobré pokračovat nejen v letošním roce, ale i v těch dalších, a upevnit si tak pozici na srbském trhu. Fleetové prodeje budou i nadále tvořit hlavní podíl celkových prodejů, proto je důležité, aby se do budoucna nastavily správné ceny, zjednodušila se komunikace mezi importérem a fleetovým specialistou a celkově se usnadnil celý proces fleetových prodejů a podpor.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat automobilové trhy v Rumunsku a Srbsku s následným zaměřením na fleetové prodeje značky Škoda na těchto trzích. Fleetové prodeje na trzích Rumunsko a Srbsko jsou pro značku Škoda zásadní, jelikož co se objemů prodaných vozů týče, jsou to dva největší trhy východní Evropy.

V teoretické části mé práce jsem se věnoval marketingu, a to jak obecně definicím základních pojmů, tak následně i konkrétně se zaměřením na automobilový trh. Popsal jsem cíle marketingové komunikace a také její nástroje využívané v současnosti.

Další sekce byla věnována pojmům retail a fleet. Tyto dva pojmy jsem popsal a fleet jsem dále rozdělil na kanály a každý z těchto kanálů též popsal. Následně jsem uvedl specifika marketingové komunikace jak v retailovém prodeji, tak fleetovém.

V praktické části jsem se nejdříve zabýval obecně automobilovými trhy v Rumunsku a Srbsku. U obou zemí jsem uvedl základní informace a také ekonomickou situaci, jež má velký vliv právě i na automobilový průmysl. Věnoval jsem se historii automobilového průmyslu v obou zemích a poté už jsem přešel ke konkrétním údajům o celkových prodejích na rumunském a srbském trhu. Z údajů jsme mohli vypočítat, jak byl automobilový trh zasažen ekonomickou krizí v roce 2008 a jak se z této krize vzpamatovával dlouhá léta, a zlom přišel až v letech 2013–2014, kdy začaly prodeje opět růst. Zabýval jsem se také podíly jednotlivých výrobců na těchto trzích, které jsou od sebe odlišné. Na jedné straně rumunský trh, jemuž dominuje domácí značka Dacia, a ostatní výrobci se přetahují o druhé a třetí místo. Na druhé straně srbský trh, kde je situace odlišná, zde žádný výrobce nemá drtivou převahu v prodejích. Dlouhá léta vévodil prodejům Fiat, který v Srbsku vyrábí svůj model 500L, ale v roce 2019 se velmi dařilo firmě Škoda, jež se dostala na první místo před Fiat a stejná situace se opakovala i v roce 2020.

V další části už jsem se zaměřil konkrétně na situaci značky Škoda na trzích Rumunsko a Srbsko. Popsal jsem marketingovou komunikaci firmy Škoda v oblasti fleetových prodejů a představil také novinku v podobě online platformy

pro fleetové zákazníky. Uvedl jsem informaci, jak velkou má značka Škoda dealerskou síť v těchto dvou zemích a poté už jsem se věnoval fleetovým prodejům. Zde byl vidět značný rozdíl v tom, jaký podíl mají fleetové prodeje na celkových prodejích v těchto dvou zemích v jednotlivých letech. Věnoval jsem se také podílům jednotlivých modelů na celkových fleetových prodejích v roce 2019, kde mě osobně překvapil nejvyšší podíl modelu Fabia v Srbsku, jelikož jsem na prvním místě očekával již tradičně nejprodávanější model Octavia.

Závěrem jsem se podíval na výhled fleetového prodeje do budoucna, hlavně z pohledu právě probíhající pandemie, která ochromila celosvětovou ekonomiku a bude velmi nutné ji co nejdříve oživit.

První doporučení se týká srbského trhu, kde by mohl nastat problém s příchodem nového modelu Fabia, jenž je avizován na tento rok, ale to pouze ve verzi Hatchback, verze Combi je plánována až na rok 2023. Jak je zřejmé z obrázku 10, na srbském trhu je nejprodávanější právě model Fabia a pokud nebudou mít fleetoví zákazníci možnost objednávat tento model také ve verzi Combi, mohlo by to snížit prodeje a v nejhorším případě by se mohli zákazníci odebrat ke konkurenci. Doporučuji se tak více zaměřit na model Scala a apelovat na importéry s tím, aby tento model nabízeli jako jakousi náhradu právě za model Fabia Combi. S tím souvisí i nastavení cen a podpor, které musí být v této situaci adekvátní.

Další doporučení se týká zvyšování fleetových prodejů na srbském a rumunském trhu, kde bych určitě apeloval na importéry, aby ve větší míře oslovovali potenciální fleetové zákazníky a přidávali tak modely Škoda do jejich vozového parku. Na základě zvýšených prodejů poté může Škoda importérům zvýšit bonusy, aby je dále motivovala.

Velkým tématem dnešní doby je také nastupující elektromobilita. Zde navrhuji cílenou marketingovou komunikaci prostřednictvím importérů, jejichž komunikace by se měla více zaměřit na environmentální a CO₂ politiku firem a změnit tak jejich smýšlení o elektromobilitě k pozitivnímu. Důležité bude dostat do popředí přidanou hodnotu těchto vozů, kterou je samozřejmě zbavení se nutnosti započítání případných daní z titulu neplnění CO₂ limitů, a upozadit celkové náklady na vlastnění těchto vozů (TCO).

Seznam literatury

CARSALESBASE. Romania Automotive Sales Data & Trends. *Carsalesbase.com* [online]. CARSALESBASE, 2021a [2021-03-15]. Dostupné z: <https://carsalesbase.com/romania-car-sales-data/>

CARSALESBASE. Serbia Automotive Sales Data & Trends. *Carsalesbase.com* [online]. CARSALESBASE, 2021b [2021-03-15]. Dostupné z: <https://carsalesbase.com/serbia-car-sales-data/>

FOCUS2MOVE [online]. MotorCycles Data, 2021 [2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.focus2move.com>

Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 938-80-247-1359-5.

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

KOTLER, Phillip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

PROCAR ŠKODA [online]. PROCAR ŠKODA, 2021 [2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.procar-skoda.ro/>

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

ŠKODA AUTO Česká republika. ŠKODA uvádí nový konfigurátor vozu. In: *Skoda-auto.cz* [online]. 19. 3. 2019 [2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2019-03-19-novy-konfigurator>

ŠKODA AutoČačak d.o.o. [online]. AutoČačak d.o.o., 2021 [2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.polovniautomobili.com/autocacak>

ŠKODA AUTO Česká republika. ŠKODA uvádí nový konfigurátor vozu. In: *Skoda-auto.cz* [online]. 19. 3. 2019 [2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2019-03-19-novy-konfigurator>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces positioningu značky	18
Obr. 2 Schéma rozdělení celkového trhu do prodejních kanálů	19
Obr. 3 Konfigurátor vozů společnosti ŠKODA AUTO, a.s.	21
Obr. 4 Autosalon Škoda v Temešváru.....	33
Obr. 5 Podíly jednotlivých modelů na celkovém fleetu v roce 2019 (Rumunsko) .	34
Obr. 6 Autosalon Škoda v Čačaku	35
Obr. 7 Podíly jednotlivých modelů na celkovém fleetu v roce 2019 (Srbsko)	37

Seznam tabulek

Tab. 1 Marketingový mix 4P a 4C	11
Tab. 2 Celkové prodeje mezi lety 2006–2019 (Rumunsko).....	27
Tab. 3 Podíly na rumunském automobilovém trhu mezi lety 2015–2019	28
Tab. 4 Celkové prodeje mezi lety 2006–2019 (Srbsko).....	30
Tab. 5 Podíly na srbském automobilovém trhu mezi lety 2015–2019	31
Tab. 6 Rozdělení prodejů po kanálech v období 2017–2019 (Rumunsko).....	34
Tab. 7 Rozdělení prodejů po kanálech v období 2017–2019 (Srbsko).....	36

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Dominik Kuzma		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Situace značky Škoda na trzích Rumunsko a Srbsko se zřetelem na fleetové prodeje		
VEDOUČÍ PRÁCE	Ing. Jiří Jíra		
KATEDRA	KMM – Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	42		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce popisuje situaci značky Škoda na trzích Rumunsko a Srbsko a konkrétně se zaměřuje na fleetový prodej.</p> <p>V teoretické části se práce věnuje marketingu, popisuje druhy marketingové komunikace a také proces marketingového výzkumu a jeho druhy. Následně jsou popsány pojmy retail a fleet a také jsou vysána specifika marketingové komunikace v retailu a fleetu.</p> <p>Praktická část se již zaměřuje na automobilový trh v Rumunsku a Srbsku a popisuje historii těchto dvou trhů. Poté se věnuje prodejm na daných trzích, jak celkovým, tak následně i fleetovým.</p> <p>Na závěr je uveden výhled fleetového prodeje do budoucna i z pohledu současné situace v roce 2020 a jsou zde uvedeny návrhy na zlepšení fleetových prodejů a marketingové komunikace.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Marketing, fleet, retail, Rumunsko, Srbsko, Škoda, automobilový průmysl, trh		

ANNOTATION

AUTHOR	Dominik Kuzma		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Situation of the Škoda brand on the markets Romania and Serbia with regard to fleet sales		
SUPERVISOR	Ing. Jiří Jíra		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES			
	42		
NUMBER OF PICTURES			
	10		
NUMBER OF TABLES			
	7		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY			
	<p>This bachelor thesis describes the situation of the Škoda brand in the markets of Romania and Serbia and specifically focuses on the fleet sales</p> <p>The theoretical part is devoted to marketing, describing the types of marketing communication as well as the proces of marketing research and its types. The terms retail and fleet are described and also specifics of marketing communication in the retail and fleet</p> <p>The practical part focuses on the automotive market in Romania and Serbia and descibes the history of these two markets. It then deals with sales in given markets, both overal and subsequently fleet.</p> <p>Finally, the outlook for fleet sales in the future and in view of the current situation in 2020 is presented and also proposals for imporivng fleet sales and marketing communication are presented.</p>		
KEY WORDS			
	Marketing, fleet, retail, Romania, Serbia, Škoda, automotive industry		