

Konkurenční pozice produktu dle vnímání spotřebitele.

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Bc. Petra Boumová**
Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



The competitive position of the product according to consumers perception.

Master thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Enterprise Marketing

Author: **Bc. Petra Boumová**

Supervisor: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.



Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Boumová**
Osobní číslo: **E15000467**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**
Název tématu: **Konkurenční pozice produktu dle vnímání spotřebitele.**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakteristika podniku a produktu
2. Teoretická východiska pro posouzení konkurenční pozice na trhu
3. Návrh koncepce a metodiky posouzení konkurenční pozice produktu na trhu
4. Marketingový výzkum zaměřený na zjištění konkurenční pozice produktu na základě vnímání spotřebitelů
5. Stanovení konkurenční pozice vybraného produktu na českém trhu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
DESS, Gregory G. Strategic management: Creating competitive advantages. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 978-0-07-763608-1.
SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb jak získat konkurenční výhodu. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.
Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Lubica Cinkánová**

Katedra marketingu a obchodu

Data zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová,
vedoucí katedry

Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

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

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

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

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

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 19. 12. 2017

Podpis:



Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Jozefině Símové, Ph.D. za ochotu, rady, připomínky a odborné vedení při tvorbě této práce. Poděkování patří i mé rodině za podporu při studiu.

Anotace

Předmětem této diplomové práce, nesoucí název „Konkurenční pozice produktu dle vnímání spotřebitele“, je analýza vnímání konkurenční pozice vozů ŠKODA Superb a Volkswagen Passat.

Práce je rozdělena do tří částí. V první, teoretické, části se zaměřuje na konkurenci, konkurenceschopnost a konkurenční výhodu. V této části je zpracována literatura, která se týká produktu a jeho pozice na trhu. Dále pak konkurence a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. V rámci prostředí firmy je popsána SWOT analýza, Porterův model pěti sil a Benchmarking. Ve druhé, praktické, části jsou nejprve srovnány technické parametry konkurenčních společností. Následně je prostřednictvím marketingového výzkumu zjištěno, zda a jak moc si konkurují ve vnímání a postoji vozy ŠKODA Superb a Volkswagen Passat. Třetí část je věnována závěrečnému zhodnocení výsledků výzkumu a doporučení možných zlepšení.

Klíčová slova

Konkurence, Konkurenceschopnost, Konkurenční výhoda, Marketingový výzkum, Porterův model pěti sil, Positioning, SWOT analýza.

Annotation

The subject of this thesis, bearing the title “The competitive position of the product according to consumer’s perception.” is the analysis of perception competitive position of the cars ŠKODA Superb and Volkswagen Passat.

This diploma thesis consists of three parts. First, theoretical, part is focused on competition, competitiveness and competitive advantage. The theoretical part deals with literature, which focus on competition and analysis of the company's internal and external environment. The SWOT analysis, Porter's Five Strength Model and Benchmarking are described within the company environment. In the practical part, technical parameters of competing companies are first compared and consequently, through marketing research, it is determined whether and how much they compete in the perception and attitude towards the cars ŠKODA Superb and Volkswagen Passat. In the third part of this thesis is summarizing the result of marketing research and recommended some improvement.

Key Words

Competition, Competitiveness, Competitive advantage, Marketing research, Porter’s model of five forces, Positioning, SWOT analysis.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Obsah | 7 |
| Seznam tabulek | 9 |
| Seznam obrázků..... | 10 |
| Seznam zkratk..... | 12 |
| Úvod | 13 |
| 1 Konkurence, konkurenceschopnost, konkureční výhoda | 15 |
| 1.1 Vymezení základních pojmů | 15 |
| 1.1.1 Konkurence..... | 15 |
| 1.1.2 Konkurenceschopnost..... | 17 |
| 1.1.3 Konkureční výhoda | 18 |
| 1.2 Produkt a jeho konkureční pozice na trhu | 20 |
| 1.2.1 Specifikace úplného produktu | 22 |
| 1.2.2 Positioning konkurenčních produktů..... | 23 |
| 1.3 Analýza konkurenčního prostředí podniku | 25 |
| 1.3.1 Analýza makrookolí podniku | 25 |
| 1.3.2 Analýza mikrookolí podniku..... | 29 |
| 2 Charakteristika vybraných konkurenčních společností a jejich produktů..... | 39 |
| 2.1 Profil společnosti ŠKODA AUTO a.s. | 39 |
| 2.1.1 Historie společnosti ŠKODA AUTO a.s. | 39 |
| 2.1.2 Současnost ve ŠKODA AUTO a.s. | 40 |
| 2.1.3 Správa a řízení společnosti | 41 |
| 2.1.4 Organizační struktura společnosti | 42 |
| 2.1.5 Produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO a.s. | 44 |
| 2.1.6 Porterův model pěti sil pro společnost ŠKODA AUTO a.s. | 49 |
| 2.1.7 Prodeje vozů značky ŠKODA..... | 50 |
| 2.2 Charakteristika vybraných konkurenčních společností podniku ŠKODA AUTO a.s. | 53 |
| 2.2.1 Volkswagen AG | 53 |
| 2.2.2 Společnost Mazda..... | 55 |
| 2.2.3 Společnost Peugeot..... | 56 |
| 2.2.4 Společnost Ford Motor | 56 |
| 2.2.5 Společnost Opel..... | 57 |
| 2.3 Srovnání technických parametrů vybraných vozů | 57 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.1 Srovnání vozu ŠKODA Superb s konkurenčními vozy..... | 58 |
| 2.3.2 Zhodnocení vozů v rámci technických parametrů..... | 62 |
| 2.4 Konkurenční pozice vozů ŠKODA Superb a VW Passat..... | 63 |
| 2.4.1 Cíle výzkumu..... | 63 |
| 2.4.2 Metodologie výzkumu..... | 64 |
| 2.4.3 Charakteristika respondentů..... | 66 |
| 2.4.4 Vnímání vozů ŠKODA Superb a VW Passat..... | 73 |
| 2.4.5 Postoje respondentů k vozům ŠKODA Superb a VW Passat..... | 77 |
| 2.4.6 Poziční mapa vozů ŠKODA Superb a VW Passat..... | 80 |
| 3 Shrnutí a doporučení společnosti..... | 82 |
| Závěr..... | 84 |
| Seznam použité literatury..... | 85 |
| Seznam příloh..... | 88 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1.1: SWOT analýza..... | 27 |
| Tabulka 1.2: Matice příležitostí..... | 28 |
| Tabulka 1.3: Matice hrozeb..... | 29 |
| Tabulka 2.1: Škoda Superb a konkurence – základní technické údaje..... | 57 |
| Tabulka 2.2: Respondentovo rozhodování ovlivněno vímáním a postojem ke značce..... | 76 |
| Tabulka 2.3: Hodnocení parametrů vozů ŠKODA Superb a VW Passat..... | 78 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1.1: Schéma úplného produktu | 22 |
| Obrázek 1.2: Poziční mapa konkurenčních produktů | 24 |
| Obrázek 1.3: Faktory podnikového okolí..... | 25 |
| Obrázek 1.4: Obecná SWOT analýza | 26 |
| Obrázek 1.5: Porterův model konkurenčních sil..... | 30 |
| Obrázek 1.6: Působení pěti sil – Porterův model | 33 |
| Obrázek 1.7: Členění benchmarkingu..... | 35 |
| Obrázek 1.8: Etapy benchmarkingu dle společnosti Xerox Corp | 36 |
| Obrázek 2.1: Motocykl Slavia..... | 40 |
| Obrázek 2.2: Organizační struktura Škoda Auto a.s. | 42 |
| Obrázek 2.3: ŠKODA CITIGO | 45 |
| Obrázek 2.4: ŠKODA FABIA | 45 |
| Obrázek 2.5: ŠKODA RAPID | 46 |
| Obrázek 2.6: ŠKODA OCTAVIA | 46 |
| Obrázek 2.7: ŠKODA YETI | 47 |
| Obrázek 2.8: ŠKODA SUPERB | 47 |
| Obrázek 2.9: ŠKODA KODIAQ..... | 48 |
| Obrázek 2.10: ŠKODA KAROQ | 48 |
| Obrázek 2.11: Porovnání výroby celkového objemu vozů v letech..... | 51 |
| Obrázek 2.12: Porovnání růstu výroby jednotlivých modelů v letech..... | 52 |
| Obrázek 2.13: Skupina Volkswagen – SPOLEČNÁ - Strategie 2025 | 54 |
| Obrázek 2.14: Volkswagen Passat | 58 |
| Obrázek 2.15: Mazda 6 | 59 |
| Obrázek 2.16: Peugeot 508 | 60 |
| Obrázek 2.17: Ford Mondeo | 61 |
| Obrázek 2.18: Opel Insignia..... | 62 |
| Obrázek 2.19: Charakteristika respondentů podle vlastnictví/využívání vozu a věku | 67 |
| Obrázek 2.20: Charakteristika respondentů podle vlastnictví/využívání vozu a místa bydliště | 68 |
| Obrázek 2.21: Charakteristika respondentů podle vlastnictví/využívání vozu a povolání .. | 69 |
| Obrázek 2.22: Průměrný měsíční čistý příjem respondenta..... | 69 |

| | |
|---|----|
| Obrázek 2.23: Vlastnictví vozů | 70 |
| Obrázek 2.24: Využívání vozů | 71 |
| Obrázek 2.25: Charakteristika respondentů dle vlastnictví/využívání vozu..... | 72 |
| Obrázek 2.26: Spokojenost s vozy – doporučení vozů..... | 73 |
| Obrázek 2.27: Atraktivita vozů..... | 74 |
| Obrázek 2.28: Respondentovo rozhodování o koupi nového (dalšího) vozu..... | 75 |
| Obrázek 2.29: Poziční mapa vozu ŠKODA Superb a VW Passat..... | 81 |

Seznam zkratek

| | |
|------|---|
| APOQ | Americké centrum pro kvalitu a jakost |
| B | Oblast Nákupu (<i>Beschaffung</i>) |
| CSC | Hodnocení a kvalifikace dodavatelů (<i>Corporate Sourcing Committee</i>) |
| ČR | Česká republika |
| E | Oblast Vývoje (<i>Technische Entwicklung</i>) |
| F | Oblast Financí a IT (<i>Finanzen und IT</i>) |
| G | Oblast Předsedy představenstva (<i>Vorsitzender des Vorstandes</i>) |
| IT | Informační Technologie |
| MQB | Modulární platforma koncernu Volkswagen (<i>Modularer Querbaukasten</i>) |
| P | Oblast Výroby a Logistiky (<i>Produktion und Logistik</i>) |
| S | Oblast Řízení lidských zdrojů (<i>Management menschlicher Ressourcen</i>) |
| ŠA | Škoda Auto a.s. |
| V | Oblast Prodeje a Marketingu (<i>Vertrieb und Marketing</i>) |
| VW | Volkswagen AG |

Úvod

Úspěšnost podniku je ovlivněna jeho konkurenceschopností. Díky konkurenčnímu prostředí se podnik snaží stále zlepšovat a mnohem více přizpůsobovat se aktuálním trendům.

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, jak spotřebitelé vnímají vzájemnou konkurenci vozů společnosti ŠKODA AUTO a.s. a Volkswagen AG. Konkrétně se jedná o vozy ŠKODA Superb a VW Passat. Dále také to, jaké postoje k jednotlivým vozům zaujímají a v čem vidí jejich klady a zápory.

Toto téma je přizpůsobené společnosti ŠKODA AUTO a.s., převážně kvůli dlouholeté pracovní zkušenosti autorky. Hlavním motivem zpracování tohoto tématu byla aktuálnost dané problematiky.

Tato diplomová práce se skládá ze tří částí. Z části teoretické, praktické a závěrečného zhodnocení a doporučení.

První část je věnována teoretickým východiskům. Teorie v této části obsažena je podnětem pro praktická východiska, zjišťována v rámci této diplomové práci. Nejprve se část zaměřuje na vysvětlení pojmů konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Následně je specifikován produkt a jeho pozice na trhu a poslední kapitola teoretické části je věnována analýze prostředí podniku. V rámci analýzy prostředí podniku je poprána SWOT analýza, Porterův model pěti sil a Benchmarking.

Druhá část této diplomové práce má praktický charakter. Je zde nejprve charakterizována společnost ŠKODA AUTO a.s., její historie, produktové portfolio a organizační struktura společnosti. Následně je na společnost aplikován Porterův model pěti sil. V rámci této části jsou porovnány technické parametry vozu ŠKODA Superb a konkurenčních vozů. Následně je proveden marketingový výzkum, prostřednictvím dotazníkového šetření, v němž jsou konkurenčně srovnány pouze vozy ŠKODA Superb a VW Passat.

V rámci třetí části této diplomové práce jsou vyhodnoceny výsledky marketingového výzkumu a navrženo doporučení možného zlepšení.

Při zpracování této diplomové práce je použita odborná literatura, internetové zdroje, interní informace poskytnuté společností ŠKODA AUTO a.s. a informace sdělené zaměstnanci (spolupracovníky).

1 Konkurence, konkurenceschopnost, konkureční výhoda

V teoretické části této diplomové práce jsou nejprve charakterizovány pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkureční výhoda. Poté je popsána metodologie produktu a jeho tržního umístění a následně je popsána analýza okolí podniku. V rámci analýzy okolí podniku je popsán Porterův model pěti sil, SWOT analýza a teorie benchmarkingu.

1.1 Vymezení základních pojmů

Základním stavebním kamenem určení podnikové strategie je správné pochopení a vymezení pojmu konkurence a konkurenceschopnost. Tato úvaha však funguje i v obráceném pojetí a to tak, že bez konkurence by nebyli třeba strategie, díky kterým podnik zvyšuje svou výhodu v daném odvětví. Jedno je provázáno s druhým a je nutné si toto uvědomit včas a stanovit tak vhodnou strategii pro podnik. (Magretta, 2012)

Dle Portera rozhoduje o úspěchu či neúspěchu právě konkurenceschopnost. *„Konkureční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkureční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o konkurenceschopnosti v daném odvětví.“* (Porter, 1993, str. 30 - 31) Při stanovování vhodné konkureční strategie by měl podnik uvážit, zda odvětví, ve kterém působí je přitažlivé. Tento aspekt je důležitý kvůli dlouhodobé výnosnosti, o kterou podnik usiluje.

1.1.1 Konkurence

V současnosti lze pojem konkurence již nahradit slovem hyperkonkurence nebo také nadkonkurence. Podniky se velmi rychle adaptují a inovují, tudíž je třeba sledovat konkurenci, aby nedošlo k potencionální ztrátě konkureční výhody. Tak jako tak je konkurence významnou složkou ovlivňující postavení podniku na trhu. (Zuzák, 2011)

Dle slovníku cizích slov (Slovník, 2002) „*Konkurence představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž.*“ Z této definice lze rozpoznat, že konkurence je mnohem širší pojem, než se na první pohled zdá. Nejedná se zde pouze o ekonomické využití definice ale také o sociální, kulturní, etické a politické. (Mikoláš, 2005)

Konkurence je v jednodušší formě chápána jako snaha o to být nejlepší ve svém odvětví působnosti. Aby toho podnik dosáhl, musí podnik zaujmout svou vyjimečností. Ač to na první pohled nemusí být zřejmé, výsledkem nemusí být nutně pouze výhra jednoho podniku. To závisí především na podnikové strategii, kterou si podnik zvolí. Zda chce spíše uspokojovat potřeby svých zákazníků, nebo zda-li chce pouze zničit konkurenci. V dnešní době převládá stanovování podnikové strategie orientované na uspokojování potřeb zákazníků. (Magretta, 2012) Avšak ne každý podnik dosáhne svých cílů, jelikož právě kvůli existenci konkurence jsou slabé podniky vyřazeny.

Dle Magretta, který podle Portera uvádí že, „*strategické soupeření znamená vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali druzí. Místo toho, aby firmy usilovaly o to být nejlepší, mohou a měly by se snažit dosáhnout jedinečnosti.*“ (Magretta, 2012, str. 36) Právě zmiňovaná jedinečnost tvoří základní stavební kámen, díky kterému podnik získá konkurenční výhodu. Pojem konkurenční výhoda bude blíže popsán v podkapitole 2.3.

Magretta dle Potera dále rozlišuje dva přístupy ke konkurenci:

- Soupeření o dosažení jedinečnosti
- Soupeření o to být nejlepší. (Magretta, 2012)

Jakou strategii si podnik zvolí je čistě v jeho režii. Nicméně zvolený přístup ovlivní chod podniku a jeho jednání na trhu. Za správně zvolenou strategii zodpovídají manažeři podniku, kteří musí zhodnotit současnou situaci v daném odvětví a také možný potenciál podniku.

Pokud chce podnik vstoupit do určitého konkurenčního odvětví, musí splňovat následující dva základní předpoklady:

- Konkurenceschopnost, viz podkapitola 2.2
- Podnikavost tzn. Schopnost disponovat konkurenčním potenciálem. (Mikoláš, 2005)

1.1.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost si může každý vyložit subjektivně podle svého vlastního subjektivního pohledu. Tento pojem se nepojí pouze s podnikem jako takovým nicméně pro snazší vysvětlení je používáno vysvětlení konkurenceschopnosti v závislosti na daném podniku. Z logiky věci lze tento pojem definovat jako schopnost podniku konkurovat svými produkty v tržním prostředí, ve kterém působí.

Zich (2007) definuje konkurenceschopnost jako důležitý příznak společnosti, prostřednictvím kterého je společnost schopna dosahovat úspěchu. Je-li tomu tak ve společnosti je, umožňuje jí konkurovat v daném odvětví. Pokud bude tedy podnik konkurenceschopný, bude disponovat dostatečným množstvím konkurenčních výhod oproti jeho konkurenci, což povede k lepšímu postavení podniku na trhu a současně s tím i dosahování podnikových cílů.

Pojem konkurenceschopnost pojednává o schopnosti konkrétního podniku prosadit se v daném odvětví. Konkurenceschopnost podniku může významně ovlivnit sociální, ekonomické, právní nebo i politické prostředí státu, ve kterém se daný podnik nachází. (Zemanová, 2005)

Společnost si velmi málo uvědomuje propojení konkurenceschopnosti s pojmy jako mobilita, suverenita, integrita a v neposlední řadě i identita podniku. Všechny tyto pojmy hrají velkou roli v úspěšném fungování podniku v konkurenčním prostředí. (Mikoláš et al., 2011)

- **Mobilita** vyjadřuje schopnost podniku poměrně rychle reagovat na změny ve vnějším i vnitřním okolí. Mobilitu lze vysvětlit i jako předpoklad vstoupit dynamicky do konkurenčního boje.
- **Suverenita** podniku spočívá v schopnostech uskutečňovat jeho nové vývojové intence.
- **Identita** - jedná se o to jak si podnik vymezuje svou vlastní subjektivitu, své vlastní „já“. V některých případech právě z identity vychází mise podniku.
- **Integrita** je výrazem jednotnosti a ucelenosti podniku. Jedná se o spojení vnitřích i vnějších stránek. To, jak se podnik prezentuje navenek, by mělo odpovídat i tomu, jak jedná uvnitř podniku. Důležitými znaky integrity jsou právě čestnost a důvěryhodnost.

Vyspělá identita a integrita podniku se promítá i do suverenity. Tyto tři pojmy, tedy identita, integrita a suverenita jsou stavové veličiny. Nicméně mobilita je odrazem aktuálního stavu okolí podniku. (Mikoláš et al., 2011)

1.1.3 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenční výhoda v podstatě vyvstává ze schopnosti podniku poskytnout svým zákazníkům nějakou hodnotu navíc oproti konkurenci. Může se jednat o nižší ceny za srovnatelný produkt či službu s konkurencí, ale také to může být nějaká služba navíc. Například dárek ke koupi. Na zákazníka to má působit jako vynahrazení vyšší prodejní ceny. V praxi to může znamenat, že pokud podnik dosahuje skutečně konkurenční výhody je schopen vyrábět s nižšími náklady ale za vyšší ceny a tím maximalizovat své zisky. (Porter, 1993)

Dle Portera se vyskytují dvě strategie konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. „Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví a jsou jimi: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciace a fokus.“ (Porter, 1993 stránky 30-31) Abychom mohli kvalitně stanovit, v čem spočívá konkurenční výhoda podniku je třeba na podnik nenahlížet jako na celek, ale diferencovat jeho jednotlivé činnosti. Tyto činnosti je třeba následně důkladně identifikovat a zkoumat jejich vzájemné působení. Porter ve své knize Konkurenční výhoda uvádí jako základní nástroj pro zkoumání jednotlivých složek a činností podniku hodnotový řetězec. (Porter, 1993)

Kotler a Armstrong definují konkurenční výhodu jako něco co „získávají firmy, které nabízí spotřebitelům více výhod, tj. vyšší hodnotu než konkurence – jde buď o nižší ceny, nebo o vyšší užitek, který odůvodňuje vyšší cenu.“ (Kotler a Armstrong, 2011, stránka 361)

Nicméně pokud se podnik při umístění výrobku na trh zaváže k určité kvalitě produktu, nějaké vyšší hodnotě oproti konkurenci nebo nějaké vyšší ceně, musí být schopen tento příslib dodržet. Pokud by se tak nestalo, riskoval by podnik kromě ztráty potenciálních nových zákazníků i ztrátu svých stávajících zákazníků a tím i ztrátu důvěryhodnosti do budoucna.

Podnik se tedy snaží o odlišení neboli diferenciaci své nabídky od nabídky konkurence v myslích zákazníků. Ke správnému pochopení v čem tkví odlišnost značky od konkurence je nutné, aby podnik na své produkty nahlížel očima svých zákazníků a tím tak lépe identifikoval jejich pocity a zkušenosti se značkou. Podnik se může odlišovat od konkurence svými produkty, službami, doplňkovými službami, distribucí, vyškolenými a ochotnými zaměstnanci nebo svou image. (Kotler a Armstrong, 2004)

Produkt se podnik odlišuje v první řadě. Produkt je hlavní výstup podniku a je tudíž kladen vyšší důraz na jeho neustále inovování. Některé produkty nejsou dostupné a svými vlastnostmi neumožňují nabízet zákazníkům příliš mnoho variant. Jedná se například o různá léčiva (penicilin, aspirin), kuřata nebo také metalurgie, jako je například ocel. Naproti tomu produkty, jako například automobily, domácí spotřebiče, nábytek nebo různé průmyslové strojní zařízení, umožňují nepřeberné množství obměn, konfigurací a specifikací, prostřednictvím kterých může podnik získat konkurenční výhodu. Například automobily lze konfigurovat v různé barvě a výbavě. Právě automobilový trh se v dnešních dobách orientuje především na to, co zákazník chce a je zákazníkovi umožněno nakonfigurovat si auto přesně podle svých požadavků a představ. Trh nabízí nepřeberné množství kombinací jednotlivých prvků, díky kterým podniky mohou dosahovat konkurenčních výhod. Podniky mohou tedy své výrobky odlišovat na základě pevnosti, odolnosti, trvanlivosti, bezpečnosti, spolehlivosti nebo i nízké poruchovosti. (Kotler a Armstrong, 2004)

Podniky je také možno konkurenčně odlišit službami. Některé podniky jsou nevýrobní a konečným výstupem je zde služba. Jedná se například o pojišťovny nebo banky. Tyto instituce se pak konkurenčně odlišují v různých balíčcích. Spojují různé služby dohromady za zvýhodněné podmínky pro zákazníky. Konkurenčně se odlišují i podniky, které generují produkt. Může se jednat o doplňkové služby, poradenství, servisní služby, zvýhodněný pozáruční servis a jiné. Podniky poskytující logistické služby si pak konkurují rychlostí, za jakou jsou schopni uspokojit objednávky zákazníka. (Kotler a Armstrong, 2004)

Důležitým aspektem při odlišování se od konkurence je diferenciaci svých zaměstnanců. Podnik by si měl vybírat své zaměstnance tak, aby měli potřebnou kvalifikaci a vzdělání. Jejich vzdělání a kvalifikaci následně zdokonalují, aby měli lepší pracovní síly než konkurence. Jako příklad může sloužit společnost Disney, která je

známá svým přátelským přístupem a chováním. Své zaměstnance školí, aby jednali se zákazníky a jejich „sny měnili ve skutečnost“, jak říká jejich slogan. Podnikový slogan společnosti IBM říká: „*Máme pracovníky, kteří nad řešením problémů přemýšlejí, problém vyřeší a požadavky zákazníka uspokojí.*“ Na vybírání zaměstnanců musí podnik velmi dbát v případě jedná-li se o zaměstnance, kteří se dostanou do kontaktu se zákazníkem. Obzvláště jejich přístup je klíčový pro dosažení konkurenční výhody na poli jednání se zákazníky. (Kotler a Armstrong, 2004)

Podstatou konkurenční výhody je ovlivňování zákazníka a dostávání se do jeho podvědomí prostřednictvím image. Dobrá image spočívá v soustředěném dlouhodobém vytváření dobré pověsti společnosti, založené na výjimečné myšlence a to všechno spojené s vlastnostmi produktu nebo služby. Podniková image je reprezentována logem, firemními barvami, obrazovými motivy a jinými vizuálními prvky, které identifikují určitou společnost. Například společnost McDonald se dostává do podvědomí svých zákazníků velkým žlutým písmenem M, společnost Nike pak takzvanou „fajfkou“ nebo společnost CocaCola svým originálním písmem a tvarem své skleněné láhve, kterou má patentovanou. Často společnosti využívají jako propagaci svých produktů i známé osobnosti. (Kotler a Armstrong, 2004) Především k propagaci sportovního vybavení a oblečení. Například společnost Babolat využívá k propagaci jednoho z předních světových tenistů Rafaela Nadala.

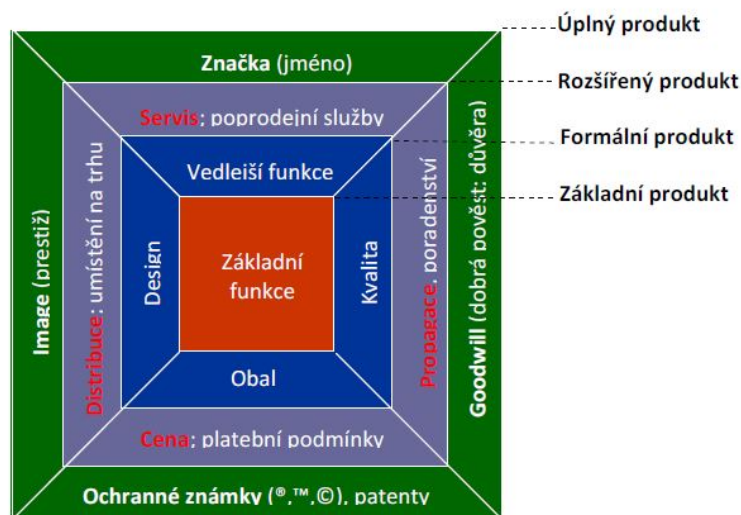
1.2 Produkt a jeho konkurenční pozice na trhu

Obecně lze produkt chápat jako výsledek nějakého výrobního procesu, jehož následným zpracováním nebo prodejem je realizován zisk společnosti. Jako produkt, který společnost realizuje lze chápat také službu poskytující svým zákazníkům. Produktem je dle Jakubíkové (2008, str. 154) „*cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Produkt je objekt, který získá zákazník (spotřebitel) na trhu při směně za peníze a který uspokojuje svými hmotnými a nehmotnými vlastnostmi dílčí, celkové nebo komplexní potřeby...*“.

Pozice podniku na trhu vychází ze správné identifikace základních proměnných a evaluací těchto proměnných na základě srovnání v závislosti na vztahu k subjektům marketingového prostředí. (Zapletalová, 2006)

1.2.1 Specifikace úplného produktu

V této podkapitole jsou popsány jednotlivé složky úplného produktu. Schéma úplného produktu znázorňuje obrázek 1.1.



Obrázek 1.1: Schéma úplného produktu

Zdroj: Janíček, 2011

Specifikace úplného produktu začíná od jádra produktu, což jsou jeho základní funkce. Je to to, co si zákazník myslí, že kupuje nebo co si chce koupit. Nemusí to nutně být důvod, proč si produkt kupuje. Jedná se o uspokojení základní potřeby zákazníka. Formální produkt je způsob uspokojení potřeb zákazníka. U této druhé úrovně produktu je kladen důraz především na design a kvalitu produktu. Dále pak také na vedlejší funkce produktu a jeho vizuální vzhled. Je rozdíl zda kupujeme značkové boty Nike nebo jejich napodobeniny na tržnici. Jedná se o uspokojování zákazníka, nikoliv jen jejich základních potřeb. Rozšířený produkt představuje to, co zákazník získává spolu s koupí první a druhé úrovně produktu. Může se jednat o poprodejní služby, distribuci produktu, platební podmínky a také poradenství ať už při prodeji nebo v rámci poprodejních služeb. Zde se může konkrétně jednat například u aut o vybavení auta více airbagy nebo přidáním klimatizace, střešního okénka a dalších prvků, na základě toho jaké jsou preference zákazníka. Úplným produktem neboli úplným marketingovým produktem, je pak produkt, který je schopen obstát na trhu. Takovýto produkt prostřednictvím své značky, image, dobré pověsti a know-how ovlivňuje zákazníky pro koupi jejich produktu a tím je schopen

konkurenceschopnosti na trhu. Právě tato čtvrtá úroveň produktu je v dnešních dobách klíčová v udržení se na trhu.

1.2.2 Positioning konkurenčních produktů

Positioning dle Kotlera a Armstronga „vymezuje produkt vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů – jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu“. Stanovení správné pozice produktu na trhu je klíčovým faktorem pro udržení zákazníků, potažmo oslovení potenciálních nových zákazníků. V rámci umst'ování produktu jde o to stanovit vlastnosti produktu a zjistit odlišnosti produktu od konkurence. Po tomto zjištění je nutno identifikované vlastnosti produktu vyčlenit v rámci propagace produktu. A apelovat tak tím na vjemy potenciálních zákazníků. Například Ford Taurus: „*Je vyroben, aby vám dlouho sloužil!*“ je slogan apelující na dlouhověkost produktu, v tomto případě automobilu. Dalším příkladem může být slogan firmy Jaguar: „*Náš automobil – to je umělecké představení!*“, tím dává společnost najevo, že se jedná o luxusní vozy s důmyslným zpracováním každé části vozu. Poté co společnost stanoví, jaké jsou klíčové vlastnosti produktu, musí vynaložit dostatečné úsilí informovat potenciální zákazníky. (Kotler, Armstrong, 2011)

Pod pojmem značka můžeme chápat symbol, jméno, barvu, slogan, design a jejich různé kombinace. To vše ovlivňuje mysl zákazníka a napomáhá ke správné identifikaci výrobku, potažmo služby. Značka je velmi důležitým faktorem v rámci konkurenceschopnosti na konkrétním segmentu trhu. (Pelsmacker, et al., 2003)

Poté co si podnik vybuduje značku, je třeba, aby její budování dále rozvíjel. Podnik tedy musí neustále dbát o správné umíst'ování značky v myslích zákazníka. (Vysekalová, 2001)

Poziční mapa

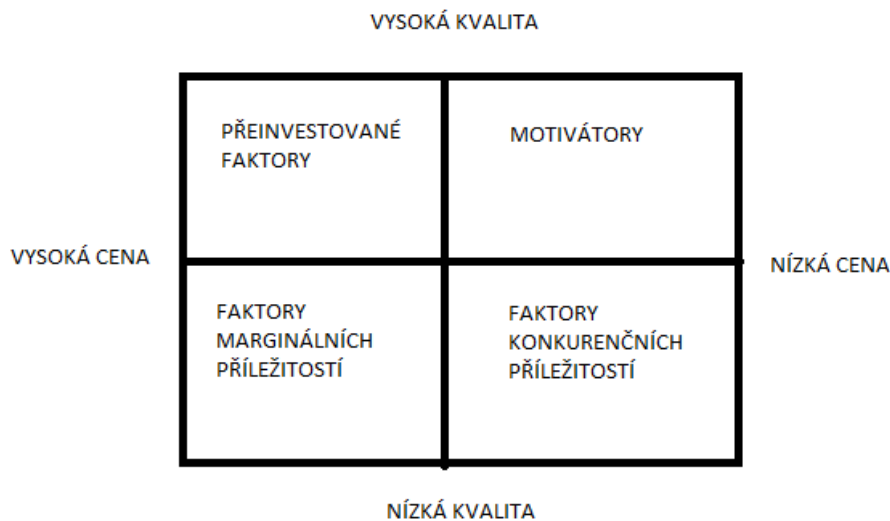
„Poziční mapa je jedním z významných nástrojů, který umožňuje grafické vyjádření vnímané podobnosti či odlišnosti nabídky vůči ostatním, v procesu tržního umístění je poziční mapa (percentuální mapa, mapa vnímání produktu zákazníky, mapa umístění produktu).“ (Kořínková, 2012, str. 18)

Poziční mapa je nástroj, prostřednictvím kterého je podniku umožněno analyzování struktury trhu a aktuálního postavení na trhu, rozlišení potenciálních cílových trhů, možnost zjištění konkurenčních výhod a stanovení tím vhodné strategie umíst'ování

značky. Poziční mapy se sestavují pomocí metody faktorové analýzy a multidimenzionálního škálování. (Zapletalová, 2006)

Proces sestavení poziční mapy zahrnuje:

- stanovení vlastností produktu, které by mohli být podstatné pro zákazníka,
- stanovení relevantních produktů, které bude zákazník hodnotit,
- sestavení dotazníkových otázek, na které bude zákazník odpovídat,
- hodnocení zákazníka (vyplnění dotazníku),
- sestavení poziční mapy. (Zapletalová, 2006)



Obrázek 1.2: Poziční mapa konkurenčních produktů

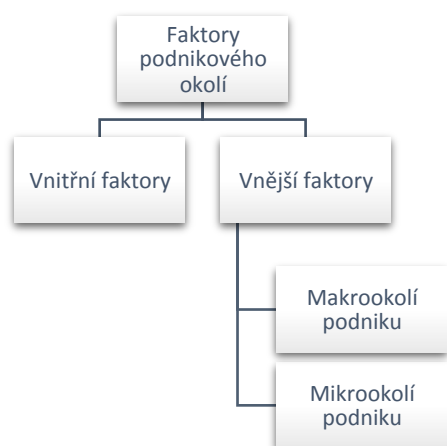
Zdroj: vlastní zpracování

Poziční mapa je bodový graf, tvořen čtyřmi kvadranty. (viz obrázek 1.2) V pravém horním kvadrantu se nacházejí tak zvané Motivátory. Motivátory jsou produkty, které jsou pro zákazníka důležité a jsou s nimi spokojeni. Jedná se o kvalitní výrobky. Jedná se o kvalitní, klíčové výrobky podniku, na kterých podnik může stavět. V levém horním kvadrantu se nacházejí tak zvané přeinvestované faktory. To jsou produkty, které nejsou pro zákazníka důležité i přes to, že se jedná o výrobky kvalitní. Ale pro zákazníka jsou již moc drahé. Firma do nich vložila příliš mnoho kapitálu, který se jim nijak nezhodnotí. Je třeba je dostat do kvadrantu motivátorů. V pravém dolním kvadrantu se nacházejí produkty, které můžeme označit jako Faktory konkurenčních příležitostí. Takového produkty jsou pro zákazníka důležité, ale nejsou s nimi moc spokojeni. Zde je veliký potenciál ve zlepšování. Čtvrtý kvadrant neboli kvadrant Faktorů marginálních (vedlejších) příležitostí, nacházející

se v levém spodním kvadrantu poziční mapy, jsou produkty, se kterými zákazníci nejsou příliš spokojeni, ale pro zákazníky nejsou ani moc důležité. Podnik do jejich vylepšení může investovat, ale tyto produkty může dostat maximálně do kvadrantu přeinvestovaných faktorů. Nejsou nijak stěžejní pro podnik. Může se jednat o drobnosti, které zákazníka můžou mile překvapit, ale neovlivňují jejich tržní chování.

1.3 Analýza konkurenčního prostředí podniku

Ke správnému stanovení konkurenceschopnosti podniku, je nezbytné důkladně identifikovat prostředí (okolí) podniku, tedy důkladně provést analýzu okolí podniku. Okolí podniku je vše co na podnik působí ať už přímo nebo nepřímo. Rozdělujeme ho prioritně na vnitřní a vnější. (viz obrázek 1.3)



Obrázek 1.3: Faktory podnikového okolí
Zdroj: (Dvořáček, et al., 2012)

Vnitřní prostředí se zaměřuje na cíle podniku, organizační strukturu uvnitř podniku, zdroje podniku a pracovní podmínky na pracovišti v daném podniku. Vnější okolí se dále ještě člení na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je dáno takovými faktory, na které může podnik reagovat, které může svým jednáním ovlivnit. Makrookolí může mít zásadní vliv na podnik, ale přesto podnik není schopen ho ovlivnit.

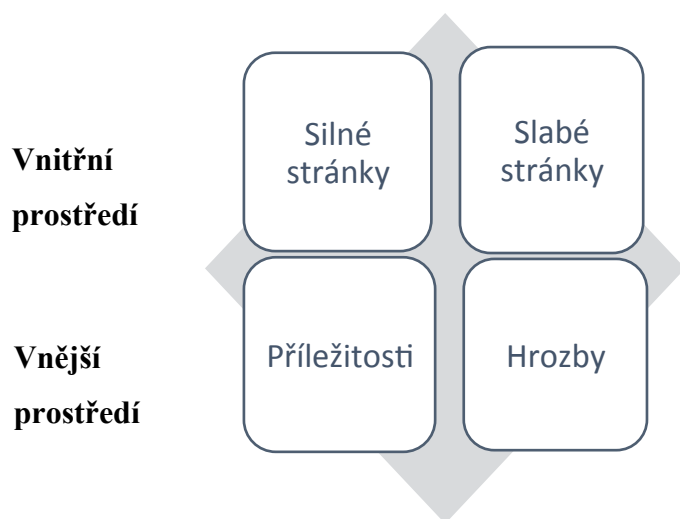
1.3.1 Analýza makrookolí podniku

V rámci analýzy makrookolí podniku je ideální použití SWOT analýzy nebo LONGPEST analýzy. Obě analýzy jsou si velmi podobné, jelikož obě zkoumají vlivy působící na

podnik. Lze také provést klasickou PEST analýzu. Pro účely této diplomové práce bylo zvoleno použití SWOT analýzy.

1.3.1.1 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy (obrázek č. 1.4) vyhodnocujeme silné stránky (z angl. Strengths), slabé stránky (z angl. Weaknesses), příležitosti (z angl. Opportunities) a hrozby (z angl. Threats). Také pomocí této analýzy mapujeme interní a externí marketingové prostředí podniku. (Zapletalová, 2006)



Obrázek 1.4: Obecná SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik by měl monitorovat klíčové makroekonomické síly a znát mikroekonomické účastníky, kteří ovlivňují schopnost podniku tvořit zisky. Také by měl založit marketingovou strategii na tom, aby správně identifikoval trendy, významné nové inovace a ostatní příležitosti a hrozby, které s podnikem souvisí. Dobře vedený marketing je tak umění identifikovat, rozvíjet a následně i těžit z těchto příležitostí. Marketingovou příležitostí je okruh zákazníků a jejich potenciální zájem o produkty, které uspokojí jejich potřeby. Příležitosti mohou mít spoustu forem a marketéři podniku je musí dobře identifikovat a následně na nich zapracovat. (Kotler, et al., 2016)

Tabulka 1.1: SWOT analýza

| | |
|--|--|
| Strengths (Silné stránky) Identifikace skutečností, jež jsou prospěšné jak pro zákazníky, tak i pro podnik. | Weaknesses (Slabé stránky) Identifikace skutečností, ve kterých má podnik slabiny. Může se jednat i o skutečnosti ve kterých si vede konkurence lépe. |
| Opportunities (Příležitosti) Identifikace skutečností, jež mají potenciál zvýšit poptávku po produktech/službách podniku. Skutečnosti, díky kterým může podnik lépe uspokojit zákazníky a stát se tak úspěšným podnikem. | Threats (Hrozby) Identifikace skutečností, trendů, událostí, jež mají potenciál snížit poptávku nebo je tím ohrožena spokojenost zákazníků a tím i pověst podniku. |

Zdroj: Jakubínová, 2008

Rozlišování základních proměnných se dělí na:

- Vnitřní prostředí – podnik je schopen ho ovlivnit
- Vnější prostředí - podnik ho není schopen ovlivnit, pouze ho může identifikovat a postoupit tomu určité kroky (Zapletalová, 2006)

Vnitřní prostředí (Slabé a silné stránky podniku)

Jednou stránkou je nalézt příležitosti a druhou stránkou je být schopný je využít jako svou výhodu. Každý podnik potřebuje správně vyhodnotit své vnitřní prostředí. V rámci vnitřního prostředí hodnotíme silné a slabé stránky podniku.

Vnější prostředí (Příležitosti a Hrozby)

Vnější prostředí je dáno příležitostmi a hrozbami. Příležitostmi mohou být noví potenciální zákazníci nebo expanze na nový trh. Hrozbami pak mohou být noví konkurenti, kteří započali nabízet v dané lokalitě podobný produkt.

a) Matice příležitostí

Díky sestavení této matice podnik identifikuje svou konkurenční výhodu. Matice příležitostí umožňuje rozlišit příležitosti, které mohou být pro podnik zajímavé. To o jaké příležitosti se jedná je posuzováno na základě atraktivnosti dané příležitosti a na základě pravděpodobnosti úspěchu.

Tabulka 1.2: Matice příležitostí

| | | Pravděpodobnost úspěchu | |
|--------------|--------|-------------------------|-------|
| | | vysoká | nízká |
| Atraktivnost | vysoká | 1 | 2 |
| | nízká | 3 | 4 |

Legenda:

1. Společnost vyvine více účinný identifikační systém.
2. Společnost vyvíjí prostředky k měření energetické výkonnosti každého systému.
3. Společnost vyvíjí prostředky k měření osvětlovací úrovně.
4. Společnost vyvíjí softwarový program k učení osvětlovacích částí. (Kotler et al., 2016)

Pozice číslo 1 v tabulce matice příležitostí označuje příležitosti, které mají velkou pravděpodobnost úspěchu, a podnik by se na ně měl zaměřit, jelikož jsou i zajímavé pro zákazníky. Naproti tomu pozice číslo 4, je příležitostí, která má nízkou atraktivnost pro zákazníky a i nízkou pravděpodobnosti úspěchu. Pozice 2 má vysokou atraktivnost pro zákazníky avšak nízkou očekávanou pravděpodobnost úspěchu. Podnik by měl tedy zapracovat na zlepšení produktu/služby, aby zaručila úspěšnost. Pozice 3 je pro zákazníky velmi nezajímavá nicméně skýtá vysoký potenciál. Podnik tedy musí zapracovat na tom, aby se dostal produkt/služba více do podvědomí zákazníků a stal se tak pro ně zajímavějším.

b) Matice hrozeb

Díky této matici podnik může identifikovat potenciální hrozby podniku. Matice hrozeb umožňuje rozlišit hrozby, kterým může podnik v budoucnu čelit. To o jaké hrozby se jedná, je posuzováno na základě důležitosti rizika a na základě pravděpodobnosti s jakou hrozba nastane.

Tabulka 1.3: Matice hrozeb

| | | Pravděpodobnost vzniku hrozby | |
|------------|--------|-------------------------------|-------|
| | | vysoká | nízká |
| Důležitost | vysoká | 1 | 2 |
| | nízká | 3 | 4 |

Legenda:

1. Konkurent vyvíjí výkonnější identifikační systém.
2. Delší hospodářská deprese.
3. Vyšší náklady.
4. Vláda redukuje počet televizních licencí. (Kotler et al., 2016)

Pozice číslo 1 v tabulce matice hrozeb podniku označuje hrozby, které jsou pro podnik velmi důležité, a jejich pravděpodobnost vzniku je vysoká. Podnik se na ně musí zaměřit, jelikož představují největší hrozbu pro podnik. Naproti tomu pozice číslo 4 jsou hrozby, které nejsou pro podnik téměř vůbec důležité, a pravděpodobnost jejich vzniku je velmi nízká. Podnik na ně nemusí brát takovou zřetel. Pozice číslo 2 představuje hrozby pro podnik velmi důležité, nicméně pravděpodobnost jejich vzniku je nízká. Podnik by na ně měl být připraven, i když možná nenastanou. Pozice 3 identifikuje hrozby, které mají nízkou důležitost, ale vysokou pravděpodobnost, že nastanou.

1.3.2 Analýza mikrookolí podniku

Do mikrookolí podniku patří obchodní partneři odběratelé a dodavatelé zákazníci a veřejnost. Jak již zaznělo výše, jedná se o faktory, které podnik může svým jednáním ovlivnit. V rámci analýzy mikrookolí podniku se používá Porterův model pěti konkurenčních sil, který identifikuje všechny faktory, které na podnik v daném odvětví působí a tím ovlivňují chod podniku. Dále lze použít i proces benchmarkingu.

1.3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o analýzu, díky které je možno analyzovat konkurenční prostředí a poznatky využít ke stanovení podnikové konkurenční strategie. Zaměřuje se na dané odvětví podnikání jako na celek.

Porterova analýza sil byla M. E. Porterem vytvořena jako protipól ke známé SWOT analýze. Hlavním důvodem bylo, že SWOT analýzu považoval za málo přesnou. V běžné praxi jsou v současnosti využívány analýzy obě. Přestože každá nahlíží na problematiku strategie podniku jinak, výsledek bude stejný. Používají se obě analýzy najednou právě kvůli cestě, při které obě analýzy sestavujeme. Právě cesta sestavení analýz může odkrýt různé skutečnosti, podstatné pro stanovení nelepší strategie. (Zikmund, 2011)

Tuto analýzu, jak již název napovídá, zformuloval profesor z Harvardské obchodní školy, Michael Eugene Porter. Zaměřil se na to, jaké faktory ovlivňují podnik z vnějšku. (viz obrázek č. 1.5)



Obrázek 1.5: Porterův model konkurenčních sil
Zdroj: Zikmund, 2011

Porterův model konkurenčních sil zobrazuje 5 sil, které na podnik v daném odvětví působí a ovlivňují tím jeho strategii. Jedná se o:

- konkurenční prostředí,
- nový konkurenti,
- substituty,
- zákazníci,
- dodavatelé. (Zikmund, 2011)

Konkurenční prostředí

Při analýze konkurenčního prostředí podnik musí zjistit, jak velké jsou konkurenční tlaky na daném trhu. Jedná se o nejdynamičtější prostředí, v němž firma operuje. (Zikmund, 2011)

Při analýze této síly by měli vyvstat následující otázky:

- Kolik bude stát propagace produktu?
- Jak vhodně využít konkurenční výhody?
- Jak se daný trh vyvíjí? (Zikmund, 2011)

Nový konkurenti

Jedna z hlavních sil ovlivňující podnik velkou mírou je vstup nových konkurentů do odvětví. Analýza právě této síly je nesmírně důležitá v případě jedná-li se o rychle se rozvíjející odvětví. Je to například automobilové odvětví nebo elektronika. (Zikmund, 2011) Právě automobilový trh se vyvíjí velmi rychle. Rozrůstá se počet modelových řad s nepřebernými možnostmi nakonfigurovat si svůj vlastní vůz podle svých vlastních požadavků a přání. Podniky přicházejí téměř každý rok s novými technologiemi a designy, tak aby zaujali co největší spektrum zákazníků. V dnešních dnech vyvstává i otázka elektromobility, k čemuž směřují automobilky do budoucna. Dalším případem může být odvětví s elektronikou, především s mobilními telefony. Dříve toto odvětví z velké části ovládala Nokia se systémem Symbian. Dnes už tomu tak zdaleka není. Stalo se zde právě to, že společnost Nokia nedělala analýzu trhu průběžně a takzvaně „usla na vavřínech“. Nedokázala rychle identifikovat nové konkurenty a nepřizpůsobila své produkty konkurenci, čímž byl její podíl z trhu vytlačen. V dnešní době toto odvětví ovládá především společnost Apple, která v září tohoto roku představila svůj revoluční telefon Iphone X. Jejím velkým konkurentem je společnost Samsung, která krátce po představení tohoto revolučního modelu, identifikovala změny v odvětví a pozměnila svou strategii ve vývoji jejich dalšího modelu.

Při analýze této síly by měli vyvstat následující otázky:

- Jaké jsou bariéry vstupu na trh?
- Jaké jsou náklady na případné ukončení činnosti?
- Jaké jsou podmínky vstupu týkající se infrastruktury?
- Je dané odvětví státem regulováno? (např. monopol) (Zikmund, 2011)

Substituty

Další silou, kterou dle Portera je ovlivňován podnik je vznik substitutů. Z pravidla se jedná o produkty, které jsou si velmi podobné a tak je zákazník ochotný je s měnící se cenou substituovat (nahrazovat). Může jít například o rohlík a housku, vlakovou přepravu a autobusovou přepravu osob nebo o tužku a propisovací tužku. Tyto substituty nesou označení dokonalé substituty. Dle Portera se ale nemusí vždy jednat pouze o dokonalé substituty. V případě této analýzy se nemusí jednat ani o substituty jako takové. V některých českých publikacích lze také nalézt označení náhražky. To znamená, že je zákazník ochoten nahradit službu nebo produkt jiným produktem nebo službou ale tyto dva produkty nejsou sobě substituty. (Zikmund, 2011) Může se jednat například o kurz anglického jazyka s ukončením certifikátem a s ukončením bez něj. Lidé, kterým jde pouze o zdokonalení se v jazyce, využijí kurz bez certifikátu. Naproti tomu lidé, kteří touží po nějakém konkrétním výstupu z kurzu, nebo jim jde z nějakého důvodu jen o to, aby kurz absolvovali, aniž by jim záleželo na nabytí vědomostí, zvolí spíše kurz s ukončením certifikací.

Při analýze této síly by měli vyvstat následující otázky:

- Jaká je věrnost stávajících zákazníků značce?
- Jak moc zákazníci vyhledávají substituty produktu?
- Jak jsou spokojeni se stávající nabídkou produktů značky? (Zikmund, 2011)

Zákazníci

Zákazníci cenu ovlivňují prostřednictvím svých preferencí a ochotou daný produkt koupit. Síla zákazníků tkví v jejich vyjednávání o ceně. To může probíhat buď v přímé, nebo nepřímé rovině. Přímou cestou zákazník ovlivňuje cenu přímým vyjednáváním s prodávajícím. Zákazník ovlivňuje cenu nepřímou cestou prostřednictvím omezení svého

odběru od společnosti nebo úplným přechodem ke konkurenci. Tato síla ovlivňuje cenu z velké části a podnik by ji neměl podceňovat. (Zikmund, 2011)

Při analýze této síly by měli vyvstat následující otázky:

- Jak moc je náš produkt jedinečný?
- V jaké míře jsou na trhu dostupné substituty našeho produktu? (Zikmund, 2011)

Dodavatelé

Pátou silou, kterou Porter ve své analýze identifikoval, má v rukou strana dodavatelů. Dodavatelé ovlivňují podnik cenou, za kterou jsou schopni produkty do podniku dodat a velikostí jejich marže. V některém odvětví tato síla nepůsobí vůbec (např. potravinářství), naopak v některém odvětví je značná. Odvětví, ve kterých se tato síla velmi projevuje je například již výše zmiňovaný automobilový průmysl nebo elektronika. (Zikmund, 2011)

Působení těchto pěti sil zobrazuje obrázek 1.6 níže.



Obrázek 1.6: Působení pěti sil – Porterův model

Zdroj: vlastní zpracování na základě publikace (Dvořáček et al., 2012)

Při analýze této síly by měli vyvstat následující otázky:

- Jak velká je technologická závislost na dodavatelích?
- Jsou na daném trhu přítomni alternativní dodavatelé?
- Jaká je míra konkurence mezi dodavateli na daném trhu? (Zikmund, 2011)

1.3.2.2 Benchmarking

Benchmarking je taková metoda řízení kvality, která spočívá v učení se od druhých. Jedná se o proces, při kterém jsou výstupy podniku, jako například produkty, služby, funkce srovnávány s obdobnými produkty konkurence. Cíl tohoto porovnávání s mnohem lepšími konkurenty tkví v zlepšování vlastní úrovně. Hlavním úkolem benchmarkingu je objekty podniku porovnávat, měřit a hodnotit v závislosti na konkurenci. Klasická analýza konkurence spočívá pouze ve zkoumání konkurence a trhu, v rámci benchmarkingu se kromě zmíněného zabývá podnik i podnikem jako takovým, jednotlivými oblastmi či dalšími pobočkami a dceřinými společnostmi. Nabízí také navíc možnost řešení identifikovaných problémů. (Tomek, Vávrová, 2011)

Za zakladatele této metody lze považovat společnost Xerox Corporation, působící v 70. letech 20. století. Xerox Corporation se zabývala výrobou kopírovacích strojů. V letech následných se trh začal velmi rychle nasycovat a společnost se dostala do ekonomické krize. Jako obranný mechanismus začala sledovat svou konkurenci. Tímto způsobem našla oblasti, ve kterých by mohlo nastat zlepšení, a na trhu se udržela.

Jednou z významných organizací zabývajících se benchmarkingem, jeho metodami a přístupy je Americké centrum pro produktivitu a jakost (APOC). Toto centrum definuje benchmarking jako: „*proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*“ (Nenadál et al., 2011, str. 29)

V rámci přípravy benchmarkingu je třeba stanovit také způsob kontroly a koordinace. Důležitou částí přípravy je také proškolení zaměstnanců. Je třeba dát důraz na předpoklad velké flexibility, aby bylo umožněno reagovat rychle na změny, které vyplynou z analýzy. (Tomek, Vávrová, 2011)

V případě, že se podnik rozhodne pro benchmarking, musí být splněno následující:

- podpora ze strany vrcholového managementu,
- začlenění do systémů podniku,
- nalezení vhodného konkurenta, podle něhož se bude podnik porovnávat,
- stanovení vhodných parametrů, které budou předmětem zkoumání,
- stanovení vhodných metod, prostřednictvím kterých bude podnik parametry zjišťovat,

- opakování stanovených bodů pro lepší zapamatování,
- realizování projektu. (Nenadál et al., 2011)

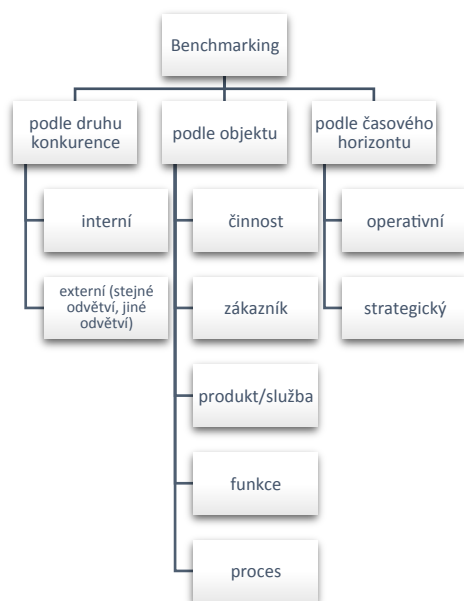
Aby byl benchmarking úspěšný musí být prováděn opakovaně a podnik se musí snažit stále zlepšovat.

Podstata benchmarkingu je identifikace:

- pozice podniku ve srovnání s konkurencí především pokud jde o výstupy,
- jak podnik funguje v souvislosti s vstupy,
- rezerv a to jak fungují konkurenti.

Varianty benchmarkingu

Variant, jak provádět benchmarking, je více. Dají se orientovat podle druhu konkurence, podle objektů zájmu nebo také podle časového horizontu. Jednotlivé členění je znázorněno na obrázku 1.7.



Obrázek 1.7: Členění benchmarkingu

Zdroj: Tomek a Vávrová, 2011

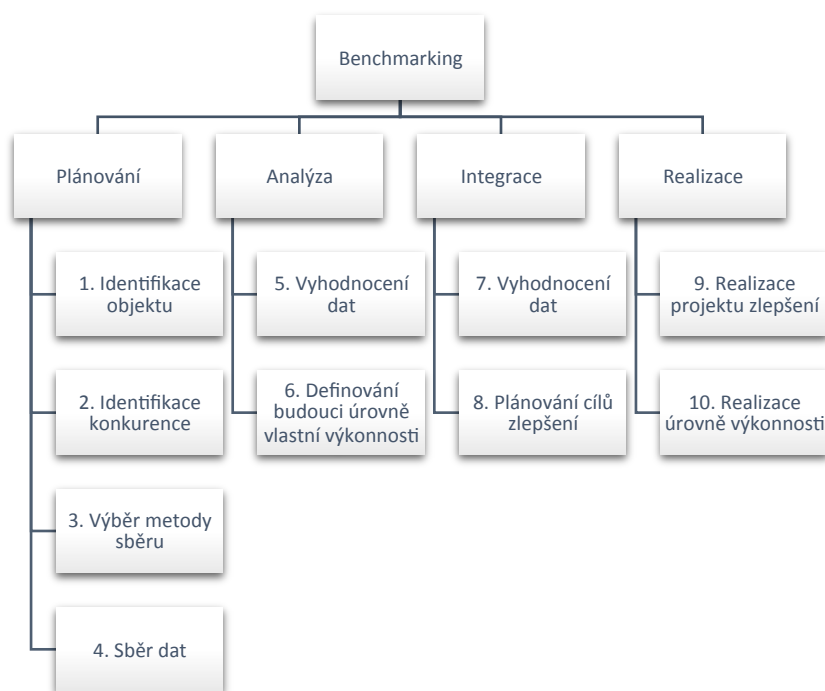
V rámci členění dle druhu konkurence rozlišujeme interní benchmarking, který se provádí uvnitř podniku. Má za cíl identifikovat silné a slabé stránky podniku. Cílem interního benchmarkingu je standardizace některých úkonů a učení se od těch oblastí podniku, které jsou nejúspěšnější. V případě externího benchmarkingu provádíme analýzu vně podniku. Záleží zde především na tom, zda porovnáváme podniky mimo dané odvětví nebo ve stejném odvětví.

Členěním benchmarkingu dle objektu se podnik zaměřuje na ty složky, které přímo nebo nepřímo ovlivňují podnikový zisk. U zákazníka podnik zjišťuje, zda je spokojený, jaké má přání a očekávání. U produktu potažmo služby podnik zjišťuje hodnotové statistiky. U funkce pak podnik monitoruje manažerská rozhodování. Jako je plánování, rozhodování a kontrola. V rámci procesu pak podnik kontroluje jednotlivé procesy, které v podniku probíhají.

Další variantou benchmarkingu je členění dle časového horizontu. Dle tohoto lze rozdělit benchmarking na strategický a operativní. Operativní benchmarking řeší krátkodobé problémy a opatření. Oproti tomu strategický benchmarking se zabývá dlouhodobým plánováním podnikové strategie.

Modely benchmarkingu

Benchmarking nemá přesně vymezené metody realizace. V praxi by se dalo říci, že každá společnost provádí benchmarking svou jedinečným a ojedinělým modelem. Následující obrázek zobrazuje jak probíhá benchmarking ve společnosti Xerox Corporation.



Obrázek 1.8: Etapy benchmarkingu dle společnosti Xerox Corp
Zdroj: Nenadál et al., 2011

Z obrázku 1.8 vyplývá, že benchmarking lze rozčlenit na čtyři etapy. Celá metoda zahrnuje deset kroků, které je třeba splnit. První oblast plánování zaštiťuje vrcholový management společnosti. Má za úkol identifikovat objekt, konkurenci, vybrat metodu prostřednictvím, které bude společnost data sbírat a spadá sem i vlastní sběr dat. Ve druhém kroku následuje již analýza nasbíraných dat, jejich vyhodnocení. Na základě tohoto vyhodnocení se stanoví budoucí úroveň, které by společnost chtěla dosáhnout. Následuje fáze integrace. Tato fáze je zpět v kompetenci vrcholového managementu. Ten vezme data získaná z předešlé části a na základě toho se rozhodne o změnách, které povedou ke zlepšování společnosti. Fáze realizace se pak týká již samotného procesu realizace provedení změn vedoucí ke zlepšení.

Etický kodex benchmarkingu

V rámci metody benchmarkingu, tedy porovnávání společností, je nezbytné, aby účastníci tohoto porovnávání dodržovali jistá pravidla, tzv. etický kodex. Před započítím benchmarkingu je třeba si dojednat a shodnout se na zásadách, jenž budou dodržovat.

Etický kodex jasně stanovuje pravidla komunikace mezi společnostmi, dále také vztahy a v neposlední řadě i sdělování informací. V průběhu procesu benchmarkingu si mohou společnosti navzájem sdělovat choulostivé informace a data. Může se jednat o takové informace, které by při zveřejnění pouze části obsahu mohla vést k poškození dobrého jména jedné z porovnávaných stran. To je hlavním důvodem, proč se data zveřejňují anonymně a jednotlivé strany benchmarkingu si samy stanoví, které informace uveřejní a které ne. (Nenadál, 2004) „*Etický kodex benchmarkingu jsou zásady chování při provádění srovnávacích studií.*“ (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, 2005)

Americké centrum pro produktivitu a jakost sestavilo směrnici Kodex vedení benchmarkingu, který stanovuje základní etické, morální a právní základy. Nejedná se o právní předpis. Je to pouze doporučení jedné z možností. Závazné je až to na čem se společnosti vzájemně domluví.

Kodex vypracovaný centrem APOC devět následujících bodů:

1. Legálnost – kroky společností zapojených do benchmarkingu by měly být legální. Společnosti by neměly úmyslně odhalovat tajemství svých konkurentů.
2. Vzájemná výměna informací je nezbytná pro kvalitní výstup z tohoto srovnání. Proto je nezbytné, aby si společnosti byly schopny informace poskytnout.

3. Důvěryhodnost – týká se především choulostivých informací. Společnosti by navzájem měli ctít tajemství svého konkurenta.
4. Konkrétní využití informací. Všechny informace takto získané slouží výhradně jen pro konkrétní produkty. Nesmí být využity pro marketingové a jiné obchodní účely.
5. Konzultace projektu benchmarkingu musí proběhnout jen s manažery té firmy, která byla oslovena jako první.
6. Veškeré informace získané v rámci benchmarkingu nesmí být bez souhlasu poskytovány třetí straně.
7. Je nezbytné si jednotlivé kroky a postupy dopředu jasně vymezit.
8. S výstupy při dokončování projektu by měly být obě zúčastněné strany spokojeny.
9. Obě zúčastněné strany by spolu měli jednat se vzájemným respektem. (Nenadál, 2004)

2 Charakteristika vybraných konkurenčních společností a jejich produktů

V praktické části této práce je nejprve charakterizována společnost ŠKODA AUTO a.s., její historie, produktové portfolio, organizační struktura a Porterův model pěti sil. Následně jsou charakterizovány konkurenční společnosti a srovnány technické parametry jednotlivých konkurenčních vozů. Dle srovnání technických parametrů je vybrán nejpodobnější vůz vozu ŠKODA Superb a to vůz Volkswagen Passat. Tyto vozy jsou následně srovnány na základě marketingového výzkumu a poziční mapy.

2.1 Profil společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) je významnou společností na poli automobilových výrobců na území České republiky (dále jen ČR). Jedná se o společnost s bohatou historií, jejíž počátky sahají až do konce 19. století. Automobilka vyrobí ročně přes milion vozů a řadí se mezi nejprodávanější značky ČR.

Předmětem podnikatelské činnosti je především vývoj, výroba a prodej automobilů, jejich komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a také poskytování servisních služeb. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

2.1.1 Historie společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Počátek společnosti se datuje do roku 1895 kdy Václav Klemet přes svého právníka oslovil Václava Laurina a nabídl mu společné podnikání. Václav Laurin byl velmi zkušený konstruktér jízdních kol a nabídku ihned přijal. Tímto vznikla společnost Laurin & Klement, jejímž prvním výrobkem bylo jízdní kolo, které neslo název Slávia.

Podnětem pro nápad Václava Klementa založit vlastní společnost byl incident s reklamací jeho dosavadního jízdního kola značky Germania od firmy Seidl & Neuman. Jako odpověď na jeho česky psanou reklamaci mu bylo sděleno, že má komunikovat ve srozumitelném jazyce. Tím byl myšlen jazyk německý. Toto jednání Václava Klementa natolik vyburcovalo, že se rozhodl založit vlastní český podnik na výrobu jízdních kol.

Výroba zprvu probíhala na strojích, které byly poháněny šlapáním dělníků, a o rok později koupili první firemní parní stroj. Nejprve se kola moc neprodávala, ale v poměrně krátké době lidé začali projevovat zájem o koupi. S rostoucím odbytem původní prostory začaly být nedostačující a tak byla v roce 1898 postavena nová továrna na tehdejších polích mezi Mladou Boleslaví a Kosmonosy. (Folprecht, 2015)

Jedním z milníků v jejich rozvoji bylo, když Klement vycestoval do Paříže, kde ho inspirovalo kolo s pomocným motorem nad předním kolem. Laurin okamžitě poznal, že nejlepší řešením je vyrobit speciální rám, do kterého se motor následně vsadí. A tak začala éra moderních motocyklů s motorem pod těžištěm jezdce. (viz obrázek 2.1) Stejně jako jízdní kola se i motocykly vyráběli pod jménem Slavia. (Folprecht, 2015)



Obrázek 2.1: Motocykl Slavia
Zdroj: Folprecht, 2015

Motocykly nesly název shodný s jejich předchůdci, jízdními koly, Slávia. Vyhrávaly mnoho motoristických mezinárodních soutěží, ve kterých se jim nikdo nevyrovnal. Tímto se společnost Laurin & Klement stala velmi úspěšnou a prosperující. Následně v roce 1905 plynule přešli k výrobě automobilů.

První automobil značky Laurin & Klement nesl název Voiturette A a stejně jako motocykl Slávia byl velmi úspěšným produktem značky. Jelikož rozrůstající podnik již značně překračoval meze rodinné společnosti, rozhodli se jeho zakladatelé v roce 1907 přeměnit společnost na akciovou. (Folprecht, 2015)

2.1.2 Současnost ve ŠKODA AUTO a.s.

Akciová společnost Škoda Auto je od roku 1991 součástí německého koncernu VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., se sídlem v Luxembourg ve Velkovévodství lucemburském, který vlastní nyní všechny akcie společnosti. Společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. je dceřinou společností společnosti

VOLKSWAGEN AG. [20] Hlavní činností je vývoj nových vozů, jejich následná výroba a poté také prodej a servis vozů.

Společnost také investičně participuje v mnoha kulturních a sportovních programech. Není lhostejná ani vůči životnímu prostředí. To dokládá i faktem, že vozy značky ŠKODA jsou z 85% recyklovatelné.

2.1.3 Správa a řízení společnosti

„Dozorčí rada je oprávněna nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti a kontrolovat, zda jsou účetní zápisy vedeny řádně a v souladu se skutečností a zda se podnikatelská či jiná činnost společnosti děje v souladu s jinými právními předpisy a stanovami.“ (§ 201 a 446 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)

Členové dozorčí rady:

- Předseda dozorčí rady – Frank Witter (člen představenstva VOLKSWAGEN AG za oblast financí a controllingu)
- Člen dozorčí rady – Matthias Müller (předseda představenstva VOLKSWAGEN AG)
- Člen dozorčí rady – Bernd Osterloh (předseda celopodnikové a koncernové podnikové rady VOLKSWAGEN AG)
- Člen dozorčí rady – Peter Daniell Porsche
- Členka dozorčí rady – Florina Louise Piěch
- Člen dozorčí rady – Ing. Martin Jahn
- Člen dozorčí rady – Jaroslav Povšík (předseda podnikové rady Odborů KOVO Škoda Auto a.s.)
- Člen dozorčí rady – Miloš Kovář (koordinátor pro výrobní oblast Odborů KOVO Škoda Auto a.s.) (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

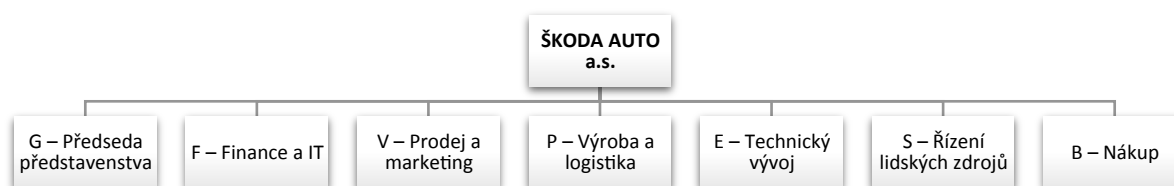
Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, které řídí její činnost. Je mu svěřeno vedení společnosti a celá jeho správa. Reprezentuje společnost navenek při právních jednáních. Jedná se o kolektivní orgán společnosti. Na svých rozhodnutích se tento orgán usnáší dle stanov. Buď většinovým hlasováním svých členů, nebo většinou hlasů všech členů. Každý člen má jeden hlas. O každém jednání představenstva musí být písemný zápis, který musí podepsat předseda představenstva.

Členové představenstva:

- Předseda představenstva – Bernhard Maier (oblast centrálního řízení)
- Člen představenstva – Dipl.-Kfm. Klaus-Dieter Schürmann (oblast finance a IT)
- Člen představenstva – Alain Favey (oblast prodeje a marketingu)
- Člen představenstva – Dipl.-Ing. Michael Oeljeklaus (oblast výroby a logistiky)
- Člen představenstva – Dipl.-Ing. Christian Strube (oblast technického vývoje)
- Člen představenstva – Dipl.-Wirt.-Ing. Dieter Seemann (oblast nákupu)
- Člen představenstva – Ing. Bohdan Wojnar (oblast řízení lidských zdrojů) (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

2.1.4 Organizační struktura společnosti

Společnost Škoda Auto a.s. je organizačně členěna na 7 hlavních oblastí, které jsou dále hierarchicky členěny. Všem těmto oblastem je nadřazen orgán s názvem Představenstvo ŠKODA AUTO. Jednotlivá oddělení jsou, pro snazší orientaci, nahrazeny písmenky. Jedná se o G – Předseda představenstva, F – Finance a IT, V – Prodej a marketing, P – Výroba a logistika, E – Technický vývoj, S – Řízení lidských zdrojů, B – Nákup. (viz obrázek 2.2) Tato písmena jsou prvními písmeny německých výrazů jednotlivých oddělení. Je tomu tak od 01. 01. 2016, kvůli sjednocení označení s koncernem. Tyto oblasti se dále člení na pododdělení a členění pokračuje dál až do poslední úrovně.



Obrázek 2.2: Organizační struktura Škoda Auto a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Oblast F – Finance a IT

Tato oblast je zodpovědná za účinný finanční management společnosti. K udržení dlouhodobé hospodářské stability zde spolupracují pododdělení Controllingu, vedení účetních knih neboli Účtárna. Dále pak oddělení Treasury, které se zabývá správou finančních prostředků. Za správu právních záležitostí je zodpovědné pododdělení Právní záležitosti a další rozvoj IT je v rukou pododdělení Informačních technologií. Tuto oblast vede člen představenstva Dipl.-Kfm. Klaus-Dieter Schürmann.

Oblast V – Prodej a marketing

Oblast prodeje a marketingu je zodpovědná za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství. Dále pak zajišťuje i poprodejní servis vozů, včetně stanovení konkurenceschopné pozice modelových řad na jednotlivých trzích. Mezi cílové hodnoty této oblasti patří mimo jiné, snaha o zvyšování zákaznické spokojenosti v rámci filozofie Human Touch, dodržování prodejních cílů, posilování image značky na stávajících trzích, ale také rozšiřování značky na dosud neetablované trhy. Tuto oblast vede člen představenstva Alain Favey.

Oblast P – Výroba a logistika

Jedná se o jedno z nejvíce hierarchicky strukturovaných oblastí. Patří sem i samotní dělníci na výrobních linkách, ale také celé vedení logistiky. Rozděluje se tedy na 6 oblastí:

- Náběhový management
- Řízení značky
- Plánování značky
- Logistika značky
- Výroba komponentů
- Výroba vozu

Tuto oblast vede člen představenstva Dipl.-Ing. Michael Oeljeklaus.

Oblast E – Technický vývoj

Tato oblast koordinuje vývoj celého vozu. Jedná se o vývoj designu, karoserie, interiéru, podvozku, agregátu a podvozku a elektroniky. Dále se zabývá i řízením těchto vývojových procesů, které se vztahují k danému projektu, stanoví milníky výroby vozu a finanční plán realizace projektu vozu. Tuto oblast vede člen představenstva Dipl.Ing. Christian Sturbe.

Oblast S – Řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem této oblasti je „Získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance.“.

Poskytuje služby jako například:

- Získávání a výběr zaměstnanců
- Péči o zaměstnance
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Sociální služby pro zaměstnance
- Ochrana a bezpečnost závodu aj.

Tuto oblast vede jediný Čech v představenstvu Ing. Bohdan Wojnar.

Oblast B – Nákup

Oblast Nákupu zajišťuje, jak již název napovídá, nákup výrobního a režijního materiálu, včetně služeb a investičních projektů. Mezi hlavní činnosti patří stanovení a výběr dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu, smluvní zajištění dodávek, snižování nákladů, podpora lokalizace v zahraničí. Tuto oblast vede člen představenstva Dipl.-Ing. Dieter Seemann.

2.1.5 Produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Produktová paleta značky se rozšiřuje a inovuje každým rokem. Ročně vyrobí a prodá společnost Škoda Auto a.s. přes milion vozů. V současnosti dodává na automobilový trh sedm modelových řad vozů. Jedná se o modely Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Yeti, Kodiaq a vůz Superb.

ŠKODA CITIGO

Vůz Citigo byl konstruován jako ideální auto do města. Je malý, snadno ovladatelný a je dostupný jak v klasické třídveřové variantě, tak i ve variantě pětídveřové. (viz obrázek 2.3)



Obrázek 2.3: ŠKODA CITIGO

Zdroj: ŠKODA Media Portal, 2017

Je k zakoupení v několika benzinových motorizacích, ale také ve variantě ŠKODA CITIGO G-TEC. Jedná se o ekologický vůz poháněný stlačeným zemním plynem. K dostání je také kromě manuální převodovky i pětistupňová automatická převodovka. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

ŠKODA FABIA a ŠKODA FABIA COMBI

Automobil ŠKODA FABIA (viz obrázek 2.4) je střední třídou ve své kategorii. Svým designem zapadá již do nového konceptu automobilky. Je dostupná ve 125ti barevných variantách a v různých kombinacích výbav i motorizace. ŠKODA FABIA COMBI je pak o něco prostornějším řešením její kratší atraktivní verze.



Obrázek 2.4: ŠKODA FABIA

Zdroj: ŠKODA Media Portal, 2017

V roce 2016 se ke sportovnímu modelu ŠKODA FABIA MONTE CARLO přidala trochu dobrodružna varianta vozu a to ŠKODA FABIA SCOUTLINE. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

ŠKODA RAPID a ŠKODA RAPID SPACEBACK

ŠKODA RAPID a ŠKODA RAPID SPACEBACK (viz obrázek 2.5) je kompromisem mezi vozem Octavia a Fabia. Nejprve se začalo s výrobou liftbacku a v krátké době poté nastala i sériová výroba ve variantě hatchback. Odlišnost těchto dvou vyráběných varianty spočívá především v úložném prostoru a také interiéru vozu.



Obrázek 2.5: ŠKODA RAPID

Zdroj: ŠKODA Media Portal, 2017

ŠKODA RAPID je hned po Octavii nejoblíbenějším vozem. Je také zástupcem na zahraničních trzích, jako je Indie, Čína nebo Rusko. Nicméně je dobře prodávaným vozem i ve zbytku Evropy. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA OCTAVIA COMBI

Automobil ŠKODA OCTAVIA (viz obrázek 2.6) je vlajkovou lodí společnosti. Na trhu je spotřebitelsky stále nejvíce žádaným modelem. Je spojením praktičnosti, čímž je vhodný pro rodiny i symbolem prestiže a výjimečnosti. Je považována za srdce značky.



Obrázek 2.6: ŠKODA OCTAVIA

Zdroj: ŠKODA Media Porta, 2017

V roce 2016 byla změněna motorizace na nový přeplňovaný benzinový tříválcový motor. Lze ho kombinovat se sedmistupňovou automatickou převodovkou DSG ale také s klasickou manuální šestistupňovou převodovkou. Téhož roku byla změněna i designová stránka vozu. Vůz dostal novou masku, nové asistenční systémy, další nové možnosti využití online služeb. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

ŠKODA YETI

Model ŠKODA YETI (viz obrázek 2.7) je velmi dobře hodnoceným vozem značky. Tento kompaktní vůz je dostupný také ve verzi 4x4, což je pohon všech čtyř kol. Díky tomuto je vůz schopen jízdy i v náročnějším terénu. Je zde také možnost sklopení anebo úplného vyjmutí zadních autosedaček, díky čemuž se podstatně zvýší objem zavazadlového prostoru.



Obrázek 2.7: ŠKODA YETI

Zdroj: ŠKODA Media Portal, 2017

V nabídce jsou dvě varianty vozu: klasická ŠKODA YETI a ŠKODA YETI OUTDOOR určená pro snadný pohyb v terénu. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

ŠKODA SUPERB a ŠKODA SUPERB COMBI

Vůz ŠKODA SUPERB (viz obrázek 2.8) se řadí mezi vozy s největší tradicí a je tím nejluxusnějším vozem značky ve své kategorii. V říjnu letošního roku to bude již 16. let od počátku výroby tohoto vozu první generace.



Obrázek 2.8: ŠKODA SUPERB

Zdroj: ŠKODA Media Portal, 2017

Od roku 2015, kdy byla představena třetí generace vozu, je vůz je dostupný ve dvou variantách karoserií s využitím pokročilé techniky MQB platformy ve vlastnictví koncernu VOLKSWAGEN. Nová ŠKODA SUPERB je skvělou kombinací prostorného, funkčního vozu, spolu s konektivitou a emocemi. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

ŠKODA KODIAQ

Jedná se o jeden z nejmladších vozů rodiny ŠKODA. Je prvním velkým SUV značky. Jeho délka činí 4,70 metrů, je v něm až 7 sedadel a má největší zavazadlový prostor ve své třídě. Disponuje skvělou konektivitou a díky tomu vůz stále online. Tímto vozem zahájila značka ŠKODA velkou ofenzivu na poli SUV vozů. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)



Obrázek 2.9: ŠKODA KODIAQ

Zdroj: ŠKODA Media Portal, 2017

To jen podtrhují slova předsedy společnosti ŠKODA AUTO Bernharda Maiera, který řekl: „S našim prvním velkým SUV dobýváme pro značku nový segment a s ním i nové trhy a skupiny zákazníků. Novinka rozšiřuje modelovou paletu značky ŠKODA o skutečně silný model, díky jehož konceptu, výraznému designu a možnosti být kdykoliv online, bude značka ještě atraktivnější, poskytne ještě více komfortu, jistoty a informací v reálném čase. A to je jen začátek: ŠKODA KODIAQ (viz obrázek 2.9) zahájí širokou ofenzívu nových modelů SUV značky ŠKODA.“ (ŠKODA Media Portal, 2017)

ŠKODA KAROQ



Obrázek 2.10: ŠKODA KAROQ

Zdroj: ŠKODA Media Portal

ŠKODA KAROQ (viz obrázek 2.10) je dalším pokračovatelem vozů řady SUV. Rozměrově je menší než-li KODIAQ a stává se tak kompaktnějším a cenově dostupnějším modelem. Jeho jméno stejně jako jméno předchozího vozu pochází z jazyka Aleutů. Jedná se o obyvatele ostrova nedaleko jižního pobřeží Aljašky. Právě jméno KAROQ je sloučením jejich slov pro auto (KAA'RAQ) a šíp (RUQ). Vůz disponuje řadou bezpečnostních systémů, jako například řadou senzorů, které řidiče upozorní na vůz v takzvaném mrtvém úhlu, devíti airbagy, deformačními zónami a spoustou dalších systémů, díky kterým jsou všichni uživatelé vozu chráněni. Dále vůz disponuje i řadou asistenčních systémů jako například systém chránící chodce, systém kontrolující, zda se vůz drží v dostatečné vzdálenosti od aut, systém napomáhající udržet vůz uvnitř jízdního pruhu a spousta dalších. (ŠKODA Media Portal, 2017)

2.1.6 Porterův model pěti sil pro společnost ŠKODA AUTO a.s.

Prostřednictvím Porterova modelu pěti sil je zjištěno, v jakém konkurenčním prostředí společnost operuje. Je zde zjištěno, jak velká je hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví. Dále je identifikována hrozba substitutů. V neposlední řadě je v rámci Porterova modelu pěti sil popsána hrozba vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů.

Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí v rámci automobilového trhu, ve kterém společnost ŠKODA AUTO a.s. působí, je jedním z nejvíce rivalitních. Je zde spousta společností, které vyrábí vozy po celém světě a snaží se zaujmout co největší část trhu.

Největšími konkurenty společnosti ŠKODA AUTO a.s. je společnost Volkswagen, Ford, Renault, Hyundai, Kia, Opel, Dacia, Peugeot a Citroen. Všechny tyto společnosti nabízejí vozy ve stejných vozových třídách, které nabízí i společnost ŠKODA AUTO a.s.

Hrozba nových konkurentů

Automobilový trh je již značně diferencován. Je zde velké zastoupení různých společností, které dokáží nabídnout spotřebiteli různé typy aut podle jejich přání a požadavků. Právě proto, že automobilový trh je velmi nasycen bohatou nabídkou výrobců, je značně nepravděpodobné, že by na trh vstoupili noví konkurenti, kteří by mohli společnost ŠKODA AUTO a.s. ohrožit.

Hrozba substitutů

Jako na substituty automobilů lze obecně nahlížet na prostředky hromadné dopravy, jako je autobusová, vlaková a letecká doprava a lodní přepravu. Automobil je přepravou pohodlnější a mnohem flexibilnější dle potřeb spotřebitele. Vlastnictví automobilu tak může pro řadu spotřebitelů mít i psychologický efekt, kdy vlastnictví vozu představuje jakousi formou úspěchu.

Další z řad substitutů lze uvést prostředky, které nejsou závislé na pohonných hmotách či motorizaci obecně. Jedná se především o kola, které jsou v dnešní době čím dál tím větším trendem, převážně ve velkoměstech, kde vyvstává problém vysokého počtu automobilů a nedostatku parkovacích míst.

Potencionální hrozbou do budoucna je výroba elektromobilů. ŠKODA AUTO a.s. již vyvíjí strategie k výrobě těchto typů vozů. Tato budoucnost je nevyhnutelná, především

kvůli stále přísnějším emisním normám, které jsou již nemožné skloubit s výrobou klasických vozů s benzínovými či naftovými motory.

Hrozba vyjednávací síly zákazníků

Hrozba vyjednávací síly zákazníků je v prostředí automobilového trhu velická. Je tomu tak z důvodu přesycení trhu a tlaku automobilek zvyšovat prodeje. Automobilky se snaží vyrábět vozy s nižšími náklady a tím nižší celkovou cenou tak, aby spotřebitele donutila nižší cena přemýšlet o koupi vozu. Nezbytná je zde dobrá znalost svých zákazníků, aby se nabídka automobilů mohla přizpůsobovat tomu, co daná skupina zákazníků požaduje. Je to důležité především z důvodu neztratit stávající zákazníky a případně zaujmout zákazníky nové.

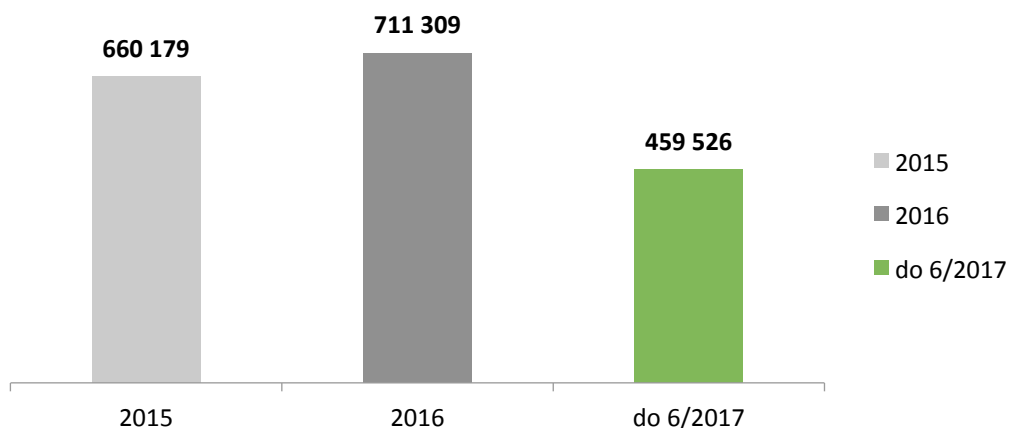
Hrozba vyjednávací síly dodavatelů

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů je opět důležitým aspektem, který ovlivňuje společnost. Dodavatelé jsou společnosti, které dodávají do výroby jednotlivé komponenty vozu, důležité k plynulé výrobě automobilů. Tito dodavatelé se snaží na jednotlivých komponentech co nejvíce vydělat a společnost ŠKODA AUTO a.s. chce komponenty nakupovat za co nejnižší cenu. Cena za jednotlivé komponenty se v konečném výsledku odráží v ceně vozu. Za dodavatele lze považovat i personální agentury, které zajišťují část pracovní síly.

2.1.7 Prodeje vozů značky ŠKODA

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je jednou z nejprosperovanějších automobilových společností. O vozy je velký zájem a prodeje rostou každým rokem. Za jednu směnu na jedné výrobní lince se vyrobí přes 400 vozů. Vyrábí se systémem tahu. To znamená na přání zákazníka nikoliv na sklad. Teprve až když zákazník učiní konkrétní objednávku vozu, začínají probíhat kroky v jednotlivých oblastech společnosti, které vedou k výrobě konkrétního vozu. Že je o vozy velký zájem dokazují i dlouhé čekací doby na vozy. Například u objednání vozu Superb může čekací doba dosahovat, až pul roku. Podobné čekací doby jsou i u vozu Kodiaq nebo Karoq. Na vůz Kodiaq se čeká až 10 měsíců.

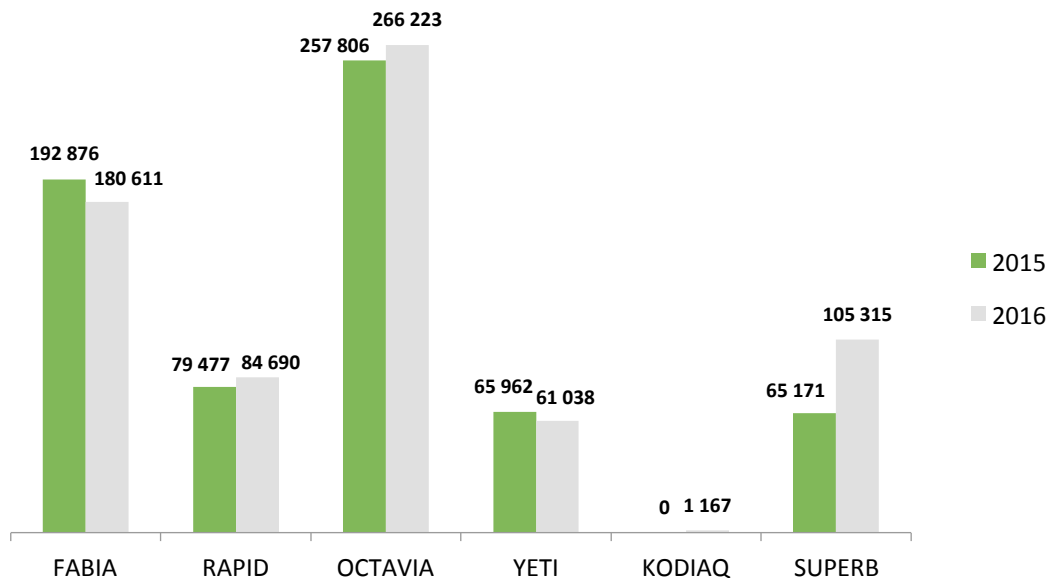
Z grafu na obrázku 2.11 je zřejmé, že výroba vozů v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. neustále roste.



Obrázek 2.11: Porovnání výroby celkového objemu vozů v letech
 Zdroj: (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

V roce 2015 společnost vyrobila přes 660 tisíc vozů, v roce 2016 počet vyrobených vozů vzrostl oproti roku předcházejícímu a bylo vyrobeno přes 711 tisíc vozů. To že i v roce 2017 budou mít čísla vzrůstající charakter dokazují mezisoučty z černa 2017, tedy z teprve z poloviny roku, a už tehdy činila výroba vozů přes 459 tisíc vozů. Dá se tedy předpokládat, že ke konci roku se bude celkový počet vyrobených vozů pohybovat okolo 850 tisíc vozů, ne-li víc.

V grafu na obrázku 2.12 lze vidět, že pokud se zaměříme již na konkrétní vozy, nemůžeme říci, že objem výroby každého vozu roste stejně jako objem výroby vozů celkem, jež bylo popsáno v grafu na obrázku 19. Některé objemy výroby vozů mají i klesající charakter. Graf na obrázku 20 zachycuje růst výroby jednotlivých modelů roku 2015 oproti roku 2016. Nenalezneme tam ještě zachycený vůz Karoq, jelikož jeho sériová výroba a následné dodání prvním zákazníkům započalo až v roce 2017.



Obrázek 2.12: Porovnání růstu výroby jednotlivých modelů v letech

Zdroj: (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2016)

Výroba vozu Fabia v letech 2015 oproti roku 2016 poklesla o 12 265 vozů. Nicméně v roce 2017 výroba vozů opět stoupá. Vůz Rapid je u zákazníků sice méně oblíbený než vůz Fabia, ale výroba jeho vozů stoupla o zhruba 5 tisíc kusů. Vůz Octavia je dlouhodobě vlajkovou lodí společnosti. Jeho výroba a prodeje tvoří každoročně značnou část ze zisku. A tak není divu, že jeho výroba neustále roste. V roce 2016 to bylo oproti roku předcházejícímu téměř o 8,5 tisíce vozů za rok. Výroba vozů Yeti poklesl a to především z důvodu ukončení výroby vozu a očekávanému SUV nesoucí název Kodiaq. Výroba vozů Kodiaq započala v roce 2016, tudíž se vozů nestihlo vyrobit větší množství než 1 167 automobilů. Vůz Superb zaznamenal největší nárůst v počtu vyrobených vozů za rok. Výroba vzrostla o více než 40 tisíc vozů.

Lze tedy říci, že společnost SKODA AUTO a.s. je neustále se rozvíjející společností a jejich prodeje neustále rostou. To se jen potvrdilo dne 24. listopadu 2017, kdy byla společnost již po sedmnácté zvolena za neúspěšnější českou společnost. Bližší informace obsahuje Příloha A této diplomové práce.

2.2 Charakteristika vybraných konkurenčních společností podniku ŠKODA AUTO a.s.

Pro účely této diplomové práce byl vybrán z portfolia vozů společnosti ŠKODA AUTO a.s. vůz ŠKODA Superb. Vůz bude v rámci této kapitoly porovnáván s jeho konkurencí na trhu.

Největšími konkurenty vozu ŠKODA Superb jsou Volkswagen Passat, Mazda 6, Peugeot 508, Ford Mondeo a Opel Insignia.

2.2.1 Volkswagen AG

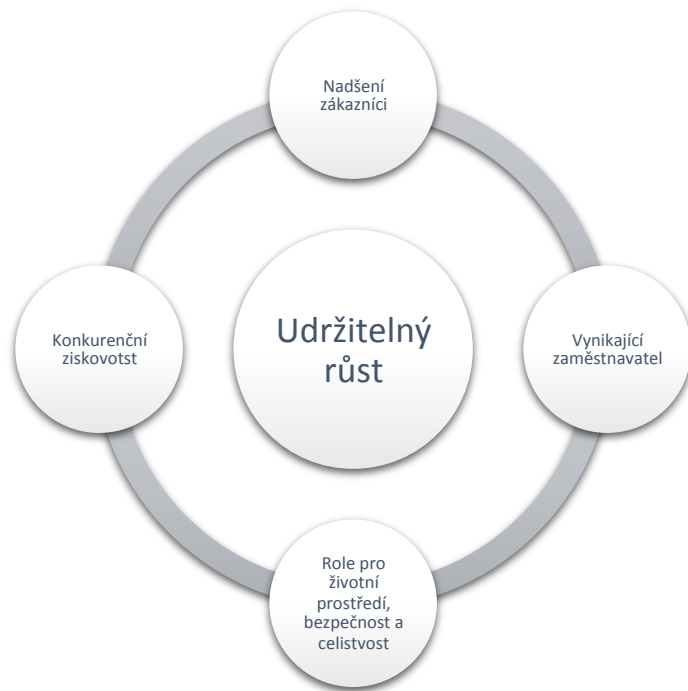
Volkswagen AG sídlí v německém Wolfsburgu. Je členem skupiny Volkswagen Group, která se v roce 2009 stala největším automobilovým koncernem ve světě. Společnost byla založena v roce 1937 s prvotní vizí, aby si vůz mohl dovolit každý pracující člověk. Tuto ideu podporoval ve své době i Adolf Hitler. Ten pověřil vývojem takového vozu Ferdinada Porsche. V současnosti se právě značka Volkswagen úspěšně vyhýbá celosvětové automobilové recesi.

Skupina Volkswagen

Skupina Volkswagen (z anglicko-německého názvu Volkswagen Group) je sdružení dvanácti značek, které pocházejí ze sedmi evropských zemí. Jedná se o značky:

- Volkswagen Passenger Cars a Volkswagen Užitková vozidla,
- Audi,
- SEAT,
- ŠKODA,
- Bentley,
- Bugatti,
- Lamborghini,
- Porsche,
- Ducati,
- Scania,
- MAN. (Oficiální webové stránky společnosti Ford Motor Company, 2017)

Skupina Volkswagen se svým programem nazvaným „SPOLEČNÁ - Strategie 2025“, kterou představila v rámci celého koncernu v roce 2016, položila základy pro to se stát globálním lídrem udržitelné mobility. S touto strategií zahájil Volkswagen historicky největší proces změny. Dle slov předsedy správní rady Matthiase Müllera „Strategie nové skupiny není práce externích konzultantů. Přichází přímo ze srdce naší společnosti.“ (Oficiální webové stránky společnosti Volkswagen pro ČR, 2017)



Obrázek 2.13: Skupina Volkswagen – SPOLEČNÁ - Strategie 2025

Zdroj: Oficiální webové stránky společnosti Volkswagen pro ČR, 2017

Udržitelný růst v rámci Strategie 2025 stojí na čtyřech pilířích. (viz obrázek 2.13) První z pilířů se týká zákazníků, aby byli nadšení, a aby byly uspokojeny jejich rozmanité potřeby. Druhý pilíř se týká zaměstnavatele. Zde se společnost zaměřuje především na kvalifikaci a specializace svých zaměstnanců. Společnost chce podpořit jejich spokojenost prostřednictvím rovných příležitostí a moderního pracovního prostředí. Třetí pilíř se zaměřuje na vztah společnosti k životnímu prostředí, bezpečnost a celistvost. Skupina Volkswagen se snaží neustále snižovat uhlíkovou stopu a snižovat emise látek, které znečišťují životní prostředí. Díky inovaci a nejnovějším technologiím společnost poskytuje svým zákazníkům maximální bezpečnost vozů. Posledním čtvrtým pilířem se týká konkurenční ziskovosti. Zde se společnost snaží vynakládat investice s cílem dosažení ziskového růstu a posílení tím konkurenceschopnosti. Za cíl si zde skupina Volkswagen

stanovila provozní dokonalost ve všech procesech. (Oficiální webové stránky společnosti Volkswagen pro ČR, 2017)

Produktové portfolio

Společnost Volkswagen nabízí celkem 12 vozů. Jsou to:

- VW up!,
- VW Polo,
- VW Golf,
- VW Passat,
- VW Touran a VW Sharan,
- VW Tiguan, VW Touareg a VW T-Roc,
- VW Arteon,
- VW Beetle,
- VW užitkové vozy.

Vozy jsou dostupné, jak v klasickém benzinovém či naftovém provedení, tak i s hybridními pohony, či čistě na elektrický pohon. Samozřejmě vozy lze různě nakonfigurovat v závislosti přání zákazníka. (Oficiální webové stránky společnosti Volkswagen pro ČR, 2017)

2.2.2 Společnost Mazda

Počátky společnosti sahají až do roku 1920, kdy v japonské Hirošimě založil Jujiry Matsuda společnost na výrobu korků s názvem Toyo Cork Kogyo. O jedenáct let později, v roce 1931, Matsuda začal s výrobou automobilů. Tak se zrodila značka Mazda. Společnost sehrála také velkou roli v roce 1945, kdy byla svržena na Hirošimu atomová bomba. Výrobní závod Mazdy byl téměř nepoškozen, a tak sloužil jako základna pro humanitární a stavební činnost. V 50. letech 20. století získala Mazda technologii rotačního motoru. Odlišnost od klasického pístového motoru tkví v plochem disku, který rotuje a tím dochází ke spalování. Tuto technologii Mazda využívá dodnes. V roce 1991 s vozem 787, kde byl tento rotační motor zabudován, vyhrála společnost Mazda závod Le Mans. Mazda nabízí šest modelových řad.

Jedná se o vozy:

- Mazda2,
- Mazda3,
- Mazda6,
- Mazda CX-3,
- Mazda CX-5,
- Mazda MX-5. (autocentrum.cz, 2017)

2.2.3 Společnost Peugeot

Značka Peugeot sahá až do osmnáctého století, kdy Jean-Pierre Peugeot vedl tkalcovnu. Poté se společnost v rukou jeho synů transformovala na rodinný mlýn. Mlýn byl následně přestavěn na slévárnu oceli. V roce 1840 již značka Peugeot představila první automobil. Jednalo se o parní tříkolku. Pára byla v roce 1890 vyměněna za benzín a toho roku byla pod značkou vyrobena první čtyřkolka značky Peugeot. Společnosti Peugeot neunikla jediná technologická novinka tehdejší doby, což vedlo k růstu společnosti. (autocentrum.cz, 2017)

Společnost Peugeot nabízí vozy vhodné pro rodiny, do města a celou řadu sedanu či SUV vozů. Každý vůz lze nakonfigurovat dle potřeb zákazníka. Společnost dbá i na ergonomii a životní prostředí, což je dokázáno uspořádáním uvnitř každého vozu a obdivuhodné výsledky na poli spotřeby paliva a emisí CO₂.

2.2.4 Společnost Ford Motor

Společnost Ford Motor patří mezi společnosti s bohatou historií. Byla založena v roce 1903 a jejím zakladatelem byl Henry Ford, jenž byl zároveň i hlavním inženýrem společnosti. Původní továrna se nacházela v Detroitu a produkovala jen několik vozů za den. Právě Henry Ford stojí za zrodem pásové výroby. Bylo tomu tak v roce 1913 a to vedlo k zásadnímu převratu ve výrobním procesu. Postupnými pokusy o zlepšování procesu dosáhl takové podoby montážní linky, jak ji známe v současné době. Fordova montážní linka se stala předlohou pro ostatní výrobce vozů po celém světě. V otázce životního prostředí společnost uvádí na svém oficiálním webu, že jejich vozy jsou z 95%

obnovitelné. To znamená, že 95% vozu lze opět použít pro jiné výrobní procesy nebo pro opětovnou výrobu vozu. Do budoucna si společnost klade za cíl, dbát na vynikající hospodárnost a na snižování emisí oxidu uhličitého. (Oficiální webové stránky Ford Motor Company, 2017)

2.2.5 Společnost Opel

Společnost Opel byla založena v roce 1862 Adamem Opelem v německém Rüsselsheimu. Opel a jeho britská sesterská značka Vauxhall prodá ročně přes milion automobilů. Vedení společnosti sídlí v Rüsselsheimu. Společnost Opel vlastní jedenáct výrobních závodů, čtyři vývojové centra a testovací centra v osmi evropských zemích. Celkem má společnost přes 34 500 zaměstnanců v Evropě, z toho přes 16 500 zaměstnanců jen v Německu. Své vozy vyváží společnost do 50 zemí světa. (Oficiální webové stránky společnosti Opel, 2017)

2.3 Srovnání technických parametrů vybraných vozů

Tato kapitola se věnuje srovnání technických parametrů vozu ŠKODA Superb a jeho konkurence. (viz tabulka 2.1)

Tabulka 2.1: Škoda Superb a konkurence – základní technické údaje

| Model/Parametr | Škoda Superb | Volkswagen Passat | Mazda 6 | Peugeot 508 | Ford Mondeo | Opel Insignia |
|--------------------------------|----------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Motorizace | 1.4 TSI ACT | 1.4 TSI ACT | 2.0 Skyactiv-G | 1.6 THP | 1.5 EcoBoost | 1.5 Turbo |
| Maximální rychlost (km/h) | 220 | 220 | 206 | 210 | 222 | 205 |
| Zrychlení 0-100 km/h (s) | 8,6 | 8,4 | 9,6 | 8,6 | 9,2 | 10,9 |
| Kombinovaná spotřeba (l/100km) | 4,8 | 4,9 | 5,6 | 5,8 | 5,8 | 5,9 |
| Délka vozu (mm) | 4861 | 4767 | 4870 | 4830 | 4871 | 4842 |
| Šířka vozu (mm) | 1864 | 1832 | 1840 | 1853 | 1852 | 1858 |
| Výška vozu (mm) | 1468 | 1441 | 1450 | 1456 | 1482 | 1498 |
| Zavazadlový prostor (l) | 625/1760 | 586/1150 | 480/- | 515/958 | 541/1437 | 530/1470 |
| Základní cena (CZK) | 656.900 | 724.900 | 569.900 | 750.000 | 649.900 | 659.900 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě konfiguratorů vozů jednotlivých společností

V rámci technického srovnání je porovnávána motorizace vozu, maximální dosažitelná rychlost v kilometrech za hodinu, zrychlení z nuly na sto kilometrů za hodinu uváděno v sekundách, průměrná spotřeba vozu v litrech na sto kilometrů, rozměry vozu v milimetrech a objem zavazadlového prostoru, i pokud by se sklopila zadní sedadla.

2.3.1 Srovnání vozu ŠKODA Superb s konkurenčními vozy

V rámci této podkapitoly jsou charakterizovány vozy konkurence. Dále také je vůz ŠKODA Superb srovnán s vozy konkurence na základě údajů z tabulky 2.1.

Vůz ŠKODA Superb

Vůz ŠKODA Superb vyniká svým zavazadlovým prostorem, který činí 625 litrů a při sklopení zadních sedadel se lze dostat až na 1760 litrů. S šířkou karoserie 1864 mm je také nejširším vozem oproti konkurenci. Podrobnější informace o vozu ŠKODA Superb jsou popsány v podkapitole 2.1.5 Produktové portfolio společnosti.

Vůz Volkswagen Passat

Volkswagen Passat (viz obrázek 2.14) je osobní automobil střední třídy, který společnost vyrábí od roku 1973. Je vyráběn v závodě v německém Emdenu. Je dostupný jak v klasické krátké variantě sedan tak i v delší variantě kombi. V roce 2015 se stal vítězem v soutěži „Car of the Year“ a „iF Gold“. V základní výbavě je vůz dostupný již za cenu nižší, než je v tabulce a to za 679.900 korun. Nicméně v jiné motorizaci, proto byla vybrána pro porovnání vozů stejná motorizace, jako má vůz ŠKODA Superb v základní výbavě.



Obrázek 2.14: Volkswagen Passat

Zdroj: Duchoň, 2015

Vůz disponuje bohatým infotainmentem s nejmodernější nabídkou radií, reproduktorů a možností připojení dalších přístrojů. V neposlední řadě také obsahuje kvalitní navigační systémy. Vůz Volkswagen Passat také disponuje řadou asistenčních systémů, které značně usnadňují ovládání vozu. Jedná se například o systém monitorování okolí s názvem „Area View“, dále také systém automatické regulace odstupu ACC nebo také v dnešní době již dobře známý parkovací asistent. Velmi užitečný je také asistent rozpoznávání chodců, který pomáhá chránit chodce. Motorově jsou k dispozici jak naftové motory TDI, tak i

benzinové TSI motory. Všechny splňují normu Euro 6, která se týká emisí vozu. (Oficiální webové stránky společnosti Volkswagen pro ČR, 2017)

Dle tabulky 2.1 lze říci, že je vůz VW Passat stejný s vozem ŠKODA Superb v několika parametrech. Těmi jsou v první řadě motorizace a maximální dosažitelná rychlost. Velmi podobné jsou pak v parametrech týkající se zrychlení, tam je odchylka pouhé dvě desetiny sekundy ve prospěch vozu VW Passat. Naproti tomu disponuje VW Passat o jednu desetinu horší kombinovanou spotřebou paliva oproti Superbu. V parametrech vozu je vůz VW Passat oproti Superbu o 94 milimetrů na délku menší, o 32 milimetrů užší a o 27 milimetrů nižší. Zavazadlový prostor má vůz VW Passat o 39 litrů menší oproti vozu ŠKODA Superb. V případě sklopení zadních sedadel je tento rozdíl mírně eliminován a rozdíl v zavazadlových prostor pak činí pouze 30 litrů. Cenový rozdíl vozů ŠKODA Superb a VW Passat činí 68 000 korun ve prospěch levnějšího Superbu. Lze tedy konstatovat, že vůz VW Passat je celkově ve všech rozměrech menší a přesto dražší než vůz ŠKODA Superb.

Vůz Mazda 6

Vůz Mazda 6 (viz obrázek 2.15) je japonský vůz, jehož design KODO – duše v pohybu, je velmi oceňovaný. Pod kapotou vozu nalezneme inovativní rotační motor, jeho odlišnost je vysvětlena v podkapitole 2.2.2. Vůz disponuje řadou pokročilých bezpečnostních systémů sdružené pod názvem i-ACTIVSENSE. Vůz Mazda 6 je dostupný jak ve variantě Sedan, tak v delší variantě s názvem Wagon. (autocentrum.cz, 2017)



Obrázek 2.15: Mazda 6

Zdroj: (Oficiální stránky společnosti Mazda, 2017)

Jak je i z tabulky 2.1 zjevné vůz Mazda 6 se od vozu ŠKODA Superb odlišuje v první řadě v motorizaci. Motor ve vozu Mazda 6 je jako jediný rotační. Klasické motory jsou pístové. V dosažení maximální rychlosti je Mazda horší o 14 kilometrů za hodinu a i ve zrychlení je vůz značně pomalý a to o 1,2 sekundy oproti Superbu. I kombinovaná spotřeba je vyšší než u vozu ŠKODA Superb. Pokud porovnáme rozměry vozů, je vůz Mazda 6 oproti vozu

ŠKODA Superb delší o 9 milimetrů, užší o 24 milimetrů a nižší o 18 milimetrů. Zavazadlový prostor má Mazda 6 nejmenší oproti všem ostatním konkurentům. Finančně vyjde vůz v základu levněji než vůz ŠKODA Superb a to o 87 000 korun.

Vůz Peugeot 508

Vůz Peugeot 508 (viz obrázek 2.16) se v designu inspiroval klasickými městskými limuzínami. V základní výbavě je obsažena technologie Full LED světlometů. Na základě přání zákazníka je k dispozici i široká paleta světelných odstínů v rámci této světelné technologie. I interiérové provedení ve voze odráží vytříbený design. Mimo jiné vůz obsahuje i čtyřfázovou klimatizaci, bezklíčový systém odemykání a nastartování, četná místa pro odkládání věcí a kvalitní čalounění.



Obrázek 2.16: Peugeot 508

Zdroj: Duchoň, 2015

V základu je vůz Peugeot 508 dodáván s motorizací 1.6 THP, s šestistupňovou převodovkou a to jak v benzinovém tak i naftovém provedení. Maximální rychlost má o 10 kilometrů za hodinu menší než vůz ŠKODA Superb. Nicméně ve zrychlení jsou si vozy totožné. Kombinovanou spotřebu má Peugeot 508 o jeden litr vyšší než Superb. Rozměrově je vůz Peugeot 508 oproti vozu ŠKODA Superb o 31 milimetrů kratší, o 11 milimetrů užší a o 12 milimetrů nižší. Lze tedy říci, že rozměrově je Peugeot ve všech ohledech menší než Superb. To se odráží i v zavazadlovém prostoru vozu Peugeot 508, který je o 110 litrů menší než vůz ŠKODA Superb. Cenově je Peugeot dražší než Superb o 93.100 korun.

Vůz Ford Mondeo

Vůz značky Ford s názvem Mondeo (viz obrázek 2.17) je již v základu dostupný za 649 900 korun. Tato výbava obsahuje benzinový motor 1.5 EcoBoost s výkonem 118 kilowatt. Vůz má šestistupňovou převodovkou a pohon v přední části vozu. V základu je mimo jiné ve

výbavě i dvouzónová klimatizace, elektronická parkovací brzda a rádio SYNC 3 s dotykovým displejem a ovládáním hlasem v českém jazyce. Jinak je vůz v základu poměrně dost „osekaný“ na výbavu. Nejvyšší výbava vozu je dostupná za částku 719 900 korun. (Oficiální webové stránky společnosti Ford Motor Company, 2017)



Obrázek 2.17: Ford Mondeo
Zdroj: Duchoň, 2015

Oproti vozu ŠKODA Superb dosahuje vůz o 2 kilometry za hodinu vyšší maximální hodnoty, což je téměř zanedbatelný rozdíl. Významný rozdíl pak lze identifikovat ve vyšší kombinované spotřebě, která je o jeden litr na sto kilometrů vyšší než u vozu Superb. I ve zrychlení z nuly na sto kilometrů za sekundu je vůz Ford Mondeo horší a to o 0,6 sekundy. Pokud se v tabulce 4 podíváme na velikosti obou vozů, zjistíme, že je vůz Ford Mondeo delší o 10 milimetrů, o 12 milimetrů kratší a o 14 milimetrů vyšší. Zavazadlový prostor má Mondeo menší a to ať v klasické variantě s pěti místy k sezení tak i se klopenými zadními sedadly.

Vůz Opel Insignia

Opel Insignia (viz obrázek 2.18) je prezentován jako vlajková loď společnosti. Vůz Opel Insignia byl vyvinut jako konkurence k vozům Volkswagen Passat nebo Ford Mondeo. Nicméně nedosáhl takového přijetí trhu jako jeho konkurenti. Naproti tomu disponuje velmi příznivou cenou a designem, který zaujme. V základní konfiguraci má vůz velmi bohatou výbavu. Mezi hlavní prvky základní výbavy patří mimo jiné rádio s dotykovým barevným displejem se systémem R 4.0 IntelliLink, připojení chytrého telefonu k vozu, řada nejnovějších bezpečnostních systémů, bezklíčový systém odemykání a startování vozu, LED světla a mnoho dalšího.



Obrázek 2.18: Opel Insignia

Zdroj: Duchoň, 2015

Vůz Opel Insignia je k dostání v základní výbavě za 659 900 korun. Je tedy dražší než vůz ŠKODA Superb o pouhé 3 000 korun. Motorově je vůz Opel silnější než Superb. Což je ale také jeho jedná přednost, co se technických parametrů týče. S maximální dosažitelnou rychlostí 205 kilometrů za hodinu, dosahuje nejnižší hodnoty v porovnání se všemi zmíněnými konkurenčními vozy a toto „prvenství“ drží i v parametru spotřeby a zrychlení. Spotřebu má Opel oproti Superbu horší o 1,1 litrů na 100 kilometrů a ve zrychlení je pomalejší o 2,3 sekundy. V rozměrech je vůz o 19 milimetrů kratší, o 6 milimetrů užší, ale o 30 milimetrů vyšší než vůz ŠKODA Superb. I zavazadlový prostor má Opel Insignia menší o 95 litrů, což je již značný rozdíl. Výška je tedy jediný parametr, ve kterém je hodnota větší oproti vozu Superb.

2.3.2 Zhodnocení vozů v rámci technických parametrů

ŠKODA Superb společně s vozy Fordem Mondeo a Opelem Insignia mají konkurenční výhodu spočívající ve variantě liftbacku, kdy je možné otevřít celé páté dveře i se zadním oknem. Tato výhoda značně ulehčuje spotřebiteli přístup k zavazadlovému prostoru a možnost ho tak naplno využít.

Nejpodobnějším vozem vozu ŠKODA Superb je, na základě zjištěných údajů, vůz Volkswagen Passat. Tyto dva vozy budou předmětem dalšího výzkumu v rámci této práce.

2.4 Konkurenční pozice vozů ŠKODA Superb a VW Passat

Vnímání konkurenční pozice vozů bylo v rámci této práce zaměřeno na vozy ŠKODA Superb a Volkswagen Passat. Postoje a vnímání konkurenční pozice vozů byly zjišťovány marketingovým výzkumem. Cíle výzkumu, tvorba koncepce, metodologie a výsledky výzkumu jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

2.4.1 Cíle výzkumu

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je součástí koncernu Volkswagen. Přesto si některé jejich vozy navzájem konkurují. Nicméně koncern VW má velkou moc konkurenci ze strany společnosti ŠKODA AUTO a.s. částečně usměrnit.

Dne 4. 10. 2017 zveřejnila agentura Reuters zprávu, kterou v zápětí převzaly sdělovací prostředky v celé Evropě. Jednalo se o zprávu, podle níž mělo vedení koncernu Volkswagen společně s tamní Podnikovou radou usilovat o omezení „konkurence“, kterou představuje značka ŠKODA pro značku VW. Důvodem, proč by toto opatření měl koncern VW uskutečnit, je podle zprávy kombinace nepoctivé výhody společnosti ŠA v použití sdílené technologie v rámci koncernu a dostupnosti levnější pracovní síly. Což má za následek možnost vyrobit stejně kvalitní vozy a stanovit cenu vozů značky ŠKODA níže, než nabízí své vozy společnost VW. Na tuto zprávu reagoval okamžitě předseda odborů KOVO Jaroslav Povšík, který ve svém prohlášení ze dne 5. 10. 2017 (viz příloha B) vyslovuje důrazný nesouhlas se zveřejněnými tvrzeními. Vzápětí následovalo i vyjádření ze strany představenstva společnosti ŠA a to dopisem předsedy představenstva Bernharda Maiera. (viz příloha C) Pan Maier v něm mimo jiné sděluje, že *„Česká republika je a nadále zůstane domovem společnosti ŠKODA AUTO.“*

Na základě této události se objevily spekulace, že vozy VW Passat a ŠKODA Superb jsou velmi totožné a jejich odlišnost spočívá pouze v ceně. Právě vůz ŠKODA Superb měl být v rámci zveřejněných zpráv hlavním konkurentem značky VW. Z tohoto důvodu vyvstaly spekulace o přesunu výroby vozu Superb do Německa. Tím by se zvedla cena vozu ŠKODA Superb, jelikož by se do ceny promítly i logistické náklady s přesunem výroby spojené. Ověření výše uvedené skutečnosti bylo hlavním podnětem pro marketingový výzkum, který byl prováděn v rámci této diplomové práce.

Hlavním cílem výzkumu bylo tedy zjistit, jak veřejnost vnímá vozy ŠKODA Superb a VW Passat a jaký k nim zaujímá postoj, zda je vnímá jako podobné vozy či nikoliv a v čem respondenti vnímají klady a zápory porovnávaných vozů.

Respondenti byli vybráni z řad široké veřejnosti, bez ohledu na to, jaký vůz vlastní a zda s ním mají zkušenosti. U respondentů, kteří jeden z vozů vlastní nebo mají zkušenost s jeho využíváním výzkum zjišťuje, zda jsou spokojeni, a jak moc bylo jejich rozhodnutí o pořízení vozu ovlivněno značkou vozu. U respondentů, kteří nemají s vozy doposud žádnou zkušenost bylo zjišťováno, je-li pro ně vůz natolik atraktivní, že by si vůz do budoucna pořídit chtěli. Součástí výzkumu je také otázka zaměřená na to, jaké parametry hrají roli při rozhodování o pořízení vozu, bez ohledu na značku vozu.

2.4.2 Metodologie výzkumu

Metodologie marketingového výzkumu, který je prováděn v rámci této diplomové práce má charakter jednorázového výzkumu. Výzkum je prováděn na základě předem stanovených cílů a má deskriptivní charakter, jelikož charakterizuje trh a poskytuje informace o jeho vnímání k předmětu zkoumání. Vstupní údaje byly získávány primárním výzkumem, tedy za konkrétním účelem. Výstupy jsou tedy úplně novými a aktuálními informacemi.

Metoda sběru dat

Vzhledem k povaze dat byla vybrána metoda dotazování. Pro zajištění dotazování co největšího množství respondentů při nejnižších nákladech, byla zvolena forma elektronického formuláře. Formulář byl zpracován a distribuován respondentů elektronicky přes webový portál google.com. Hlavní výhodou této formy získávání informací je zaměření se na široký segment veřejnosti v co nejkratší době. Respondent také může dotazník vyplnit v pohodlí svého domova. Respondenti si tak mohou v klidu přečíst otázky a zamyslet se na odpověďmi, tím je zajištěno správné pochopení položených otázek a jejich zodpovězení dle skutečnosti. Dotazník byl šířen i v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. na oddělení nákupu, výroby a prodeje vozů. Dotazník byl dále rozeslán i přes sociální síť Facebook, kde byli osloveni i respondenti, kteří nepracují ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Dále byl rozšířen v rámci Ekonomické Fakulty na Technické univerzitě v Liberci. Jako nevýhoda této formy získávání informací je uváděna nízká

návratnost dotazníků. Může také dojít ke špatnému pochopení otázek. Konkrétní šíření dotazníku probíhalo v období od 20. 11. do 03. 12. 2017.

Dotazník (viz Příloha D) obsahuje 17 otázek a je rozdělen do tří oblastí. První oblast se zaměřuje na to, jak respondenti vnímají uvedené vozy a obsahuje celkem 5 otázek. Druhá oblast se zaměřuje na respondentovi postoje k vozům ŠKODA Superb a Volkswagen Passat, v čem vidí jejich klady a zápory a čítá 6 otázek. Třetí oblast dotazníku je zaměřena na zjištění klasifikačních dat o respondentovi. Tato oblast osahuje celkem 6 otázek. Jsou zde otázky týkající se věku, pohlaví, čistého domácí příjmu domácností, počtu členů domácností, bydliště a povolání. V celém dotazníku jsou použity jak otevřené tak uzavřené otázky. Otevřené otázky dávají respondentovi možnost vyjádřit svůj názor. Jsou použity ve dvou případech zjišťování klasifikačních údajů a to údajů o počtu členů domácnosti a místa bydliště respondenta. Ve čtyřech případech je použita kombinace uzavřených otázek doplněné o otázku otevřenou. Je tomu tak u otázek vlastnictví potažmo využívání vozů. Kde respondent může, v případě že vůz vlastnil (využíval) a nyní již ne, vyjádřit důvod proč již vůz nevlastní nebo nevyužívá. Kladem těchto otázek je zjištění skutečného důvodu. Respondent zde není ovlivněn výčtem možností, které ho mohou ovlivnit v odpovídání. Uzavřené otázky tvoří podstatnou část dotazníku. Rozdělují na dichotomické otázky, kde má respondent na výběr pouze z odpovědí „Ano“ nebo „Ne“ a otázky kde má na výběr z více možností. Tyto otázky se nazývají otázky vícenásobného výběru. Součástí uzavřených otázek jsou také otázky únikové jako například „Možná ne, možná ano“.

Než byl dotazník rozeslán respondentům, byl dán k vyplnění několika „testovacím“ respondentům. Důvodem bylo ujištění se, zda jsou otázky srozumitelné. Tím bylo zajištěno, aby respondenti otázky správně pochopili.

Výběr respondentů

Počet respondentů byl zvolen na základě úsudku tazatele a předpokládanému počtu respondentů, které budou moct být tázáni. Celkem bylo rozesláno 244 žádostí o vyplnění dotazníku formou elektronické pošty v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. V rámci Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci bylo rozesláno 35 dotazníků. A na sociální síti bylo rozšířeno 94 dotazníků. Celkem bylo tedy rozesláno 373 dotazníků. U každého formuláře, který respondentovi přišel v rámci elektronické pošty, byl průvodní dopis (viz Příloha E), ve kterém je respondentovi sděleno o co se jedná a prosba se

sdílením dotazníku dál. Na závěr bylo respondentovi poděkováno za vyplnění dotazníku. Dotazník úspěšně vyplnilo 258 respondentů. Úspěšnost vyplnění dotazníků je 69,17 %.

Výsledky výzkumu

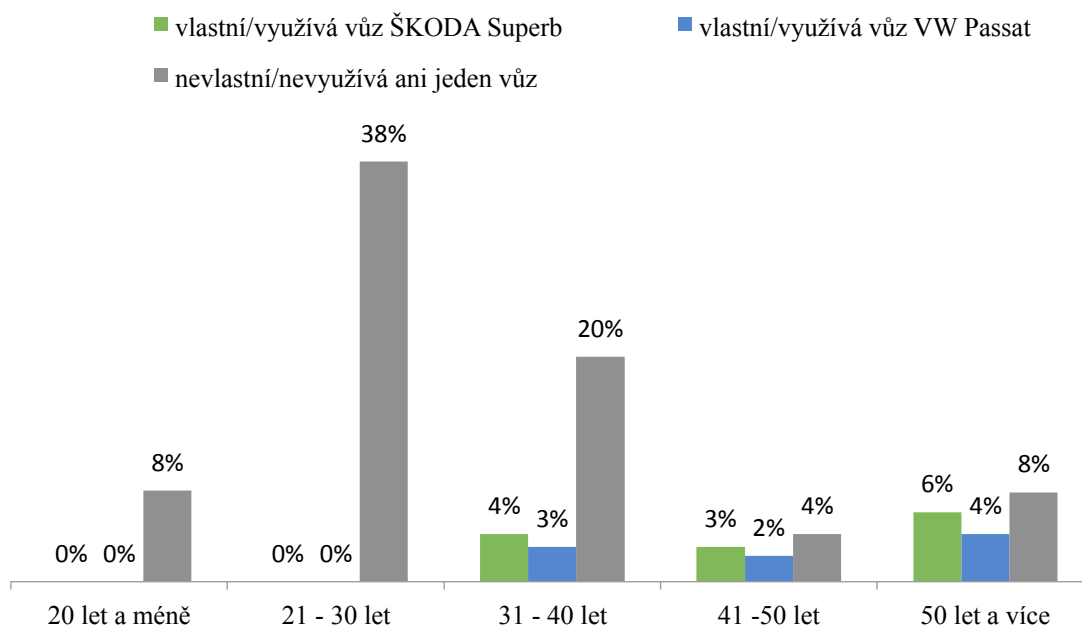
Výsledky výzkumu jsou uskupeny na základě získaných dat z dotazníkového šetření. Jak je uvedeno výše podařilo se získat 258 vyplněných dotazníků. Žádný z dotazníků nemusel být vyřazen. Výsledky jsou zobrazeny pomocí grafů a tabulek a ty následně okomentovány. Bylo zde zohledněno, zda odpovědi závisí na tom, jestli jsou respondenti vlastníky jednoho z vozů nebo je využívají či nikoliv.

2.4.3 Charakteristika respondentů

V této podkapitole budou popsány charakteristiky oslovených respondentů v závislosti na tom, zda vlastní (vyžívají) jeden z vozů či nikoliv.

Z celkového počtu 258 dotazníků vyplnilo dotazník 156 mužů a 102 žen.

V otázce ke zjištění věku respondenta byla položena otázka s pěti možnostmi odpovědí. Možné odpovědi byly strukturovány v rozmezí deseti let. První začínala na věku 20 let a méně a poslední možnou odpovědí bylo 51 let a více. Věkově byla nejvíce zastoupena kategorie od 21 let do 30 let věku a to ve 38 %. V kategorii 31 let až 40 let odpovědělo 27 % a v kategorii 41 – 50 let odpovědělo 9 % respondentů. Dále pak v kategorii nad 51 let věku vyplnilo dotazník 18 % respondentů. Nejméně byla zastoupena kategorie do 20 let a to 8 % respondentů.

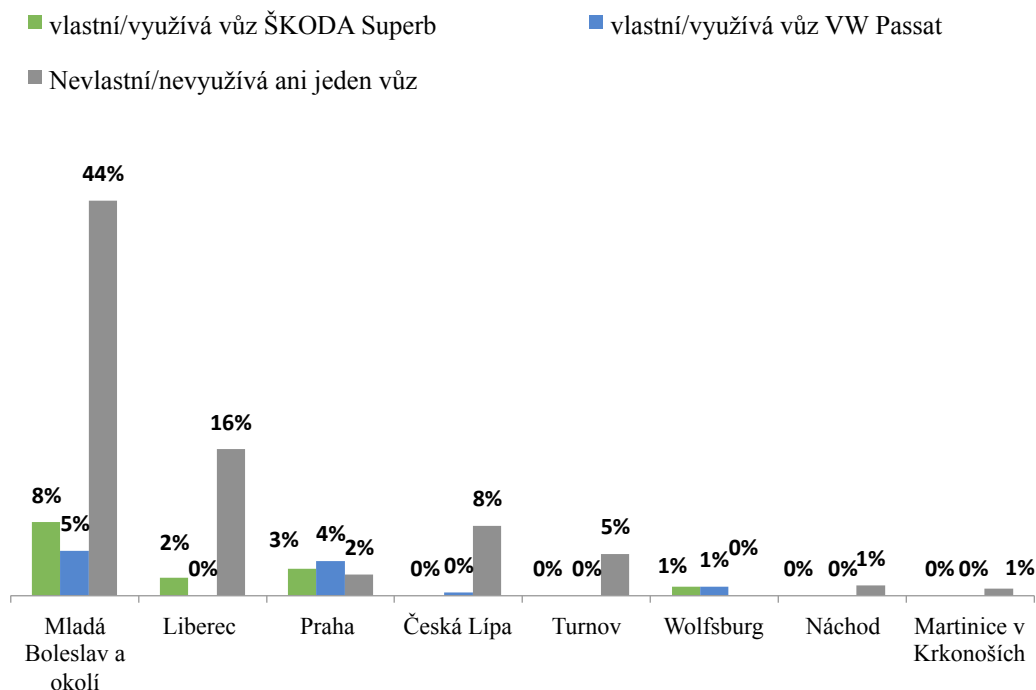


Obrázek 2.19: Charakteristika respondentů podle vlastnictví/využívání vozu a věku
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 2.19 je zřetelně vidět, že 78 % respondentů vypovědělo, že vozy nevlastní ani nevyužívají. Respondenti do 30 let nevlastní ani nevyužívají ani jeden z porovnávaných vozů. V kategorii 31 – 40 let vlastní vůz ŠKODA Superb 4 % respondentů a vůz VW Passat 3 % respondentů. Nejvíce respondentů, kteří vlastní nebo využívají vozy se nacházejí v poslední kategorii a tou je 50 let a více. Vůz ŠKODA Superb zde vlastní 6 % respondentů, vůz VW Passat zde vlastní 4 % respondentů. Je vidět, že je zde již podstatně méně respondentů, kteří vůz nevlastnili nebo nevyužívali.

Jelikož většina respondentů byla z Mladé Boleslavi a okolí, což se předpokládalo, mohou mít s vozy zkušenost i respondenti mladší 20 let, například v rámci služebních vozů. To byl důvod zařazení kategorie „20 let a méně“ do této výzkumné otázky. Nepředpokládalo se, že respondenti takto nízkého věku budou již vozy vlastnit. Tento předpoklad se potvrdil. Na základě výsledků bylo zjištěno, že i v kategorii do 30 let věku není respondent, který by vůz vlastnil. Tomu koresponduje i zjištění průměrného měsíčního příjmu. Vozy jsou přece jen vyšší třídy, a tak na základě příjmů si je mohou dovolit až respondenti vyššího věku.

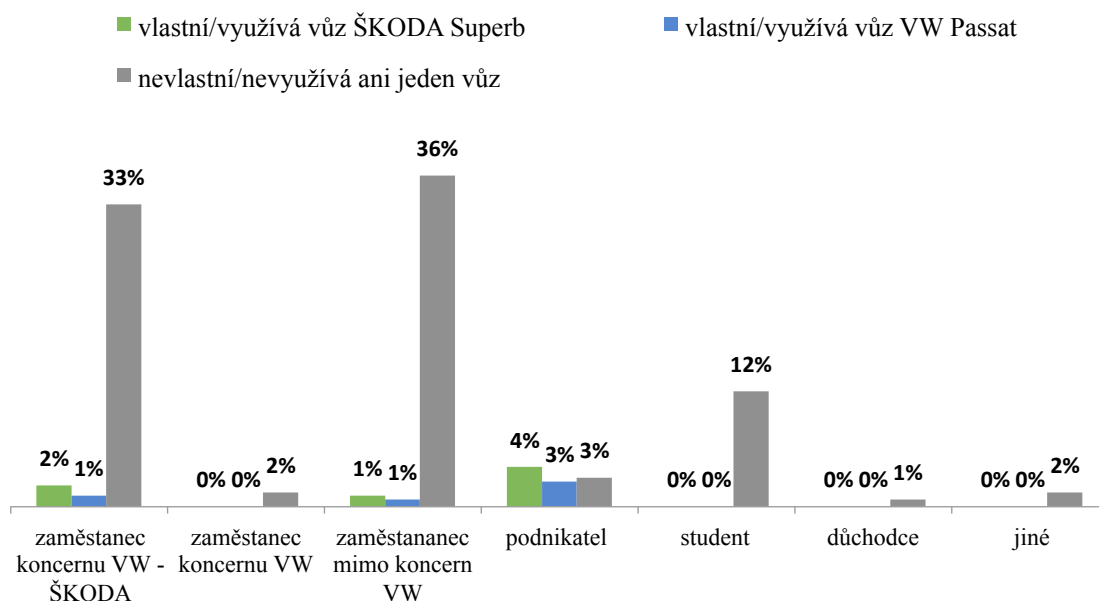
Otázka sloužící na zjištění bydliště respondenta byla zvolena otázkou otevřenou. Obrázek 2.20 níže zobrazuje odpovědi respondentů, které jsou zařazeny dle toho, zda jeden z vozů někdy vlastnili nebo využívali.



Obrázek 2.20: Charakteristika respondentů podle vlastnictví/využívání vozů a místa bydliště

Zdroj: vlastní zpracování

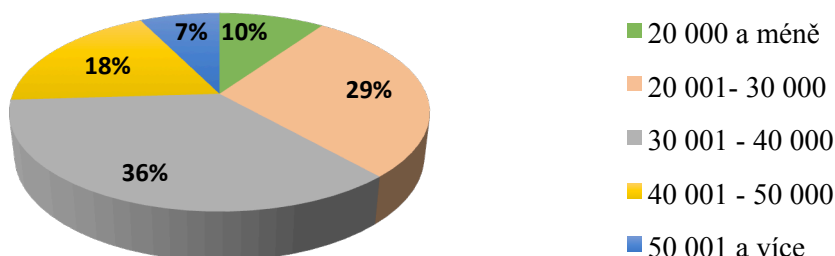
Převážná většina respondentů jsou obyvatelé města Mladá Boleslav a okolí. V Mladé Boleslavi a okolí bydlí 57 % respondentů, kteří se zúčastnili tohoto výzkumu. Z toho 44 % respondentů nevlastní ani jeden z uvedených vozů, 8 % respondentů zde vlastní nebo využívá vůz ŠKODA Superb a 5 % respondentů, žijících v Mladé Boleslavi a okolí vlastní nebo využívá vůz VW Passat. V hojném zastoupení jsou také obyvatelé Liberce v počtu 18 % respondentů. Až na 2 % respondentů, kteří v Liberci žijí a vlastní nebo využívají vůz ŠKODA Superb, ostatní respondenti v Liberci nemají zkušenost ani s jedním vozem. V Praze je 9 % respondentů, 3 % z nich využívá/vlastní vůz ŠKODA Superb, 4 % z nich vlastní/využívá vůz VW Passat a zbytek nevyužívá ani jeden z vozů. V České Lípě žije 8 % respondentů. Zde žijí respondenti, kteří nemají s vozy jízdní zkušenost. Dotazník vyplnilo i 5 % obyvatel Turnova. Dále 2 % respondentů v současné době žijí v německém Wolfsburgu, 1 % pochází z Náchoda a 1 % respondentů bydlí v Martinicích v Krkonoších. Lze tedy předpokládat, že většina respondentů bude mít kladný vztah ke značce ŠKODA. Jelikož vedení společnosti a hlavní výrobní závod společnosti se nacházejí v Mladé Boleslavi.



Obrázek 2.21: Charakteristika respondentů podle vlastnictví/využívání vozů a povolání
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 2.21 jsou charakterizováni respondenti na základě toho, zda respondenti vlastní (využívají) vůz a jejich povolání. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce vlastní nebo využívají vozy ŠKODA Superb podnikatelé a zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s. Vůz VW Passat nejvíce využívají také podnikatelé a zaměstnanci mimo koncern VW. Dále bylo zjištěno že, nezaměstnaní se tohoto výzkumu vůbec nezúčastnili, proto je v grafu tato kategorie zcela vynechána.

Průměrný čistý měsíční příjem respondenta je zachycen na obrázku 2.22. Je získán z průměrného čistého měsíčního příjmu domácnosti vyděleného počtem členů domácnosti, ve které respondenti žijí.

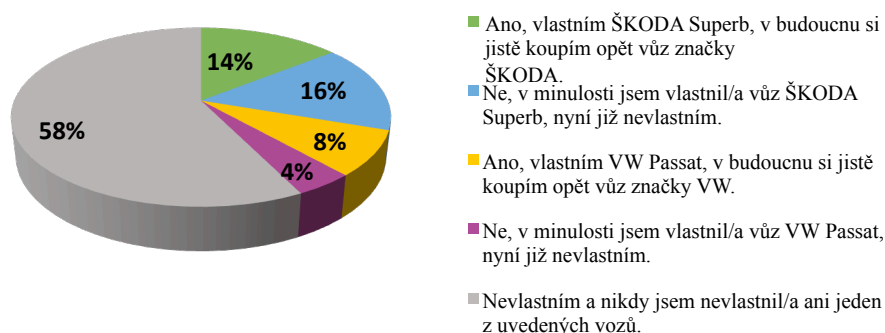


Obrázek 2.22: Průměrný měsíční čistý příjem respondenta
Zdroj: vlastní zpracování

Nejčtenějším příjmem, v zastoupení 36% respondentů, je rozmezí 30 001 – 40 000 korun. V pořadí druhým nejčtenějším příjmem je rozmezí 20 001 – 30 000 korun s 29 % respondentů. Vyšší mzdu, rozmezí 40 001 – 50 000 korun, má pouze 18 % respondentů. Pouze 10% respondentů odpovědělo, že jejich čistý příjem domácností činí 20 000 a méně. S příjmem 50 001 korun a více disponuje každý měsíc 7 % respondentů, kteří se zúčastnili tohoto dotazníkového šetření.

Vlastnictví/využívání vozů

Nejprve je zjišťováno, zda je respondent zároveň i vlastníkem jednoho z vozů, či nikoliv. Na obrázku 2.23 jsou graficky zaznamenány výsledky.



Obrázek 2.23: Vlastnictví vozů

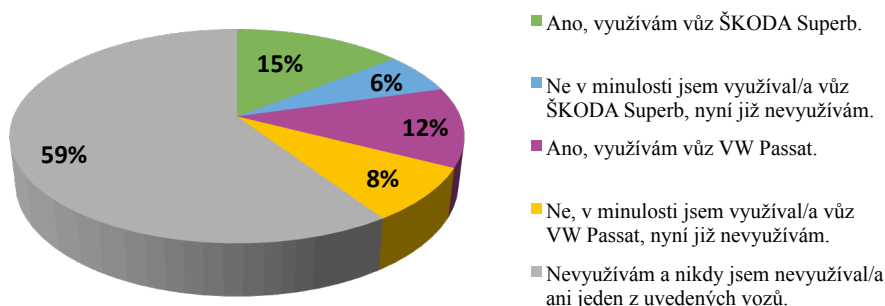
Zdroj: vlastní zpracování

Velké množství respondentů vůz ŠKODA Superb nebo VW Passat nikdy nevlastnilo a ani v současnu nevlastní. Týká se to přesně 58% respondentů. 16% respondentů vlastnilo vůz ŠKODA Superb v minulosti a nyní ho již nevlastní. Důvody proč tomu tak je a nyní již nejsou vlastníky vozu, jsou zjišťovány pomocí otevřené podotázky. Nejčastějšími důvody proč vůz již nevlastní jsou následující:

- Výměna vozu za vůz ŠKODA Octavia.
- Výměna vozu za služební vůz.
- Společnost změnila firemní politiku.

Vůz ŠKODA Superb využívá 14 % respondentů, jsou s ním spokojeni a v budoucnu si plánují opět koupit vůz této značky. Vůz VW Passat využívá 8 % respondentů a jsou s ním spokojeni a v případě pořízení nového vozu, budou preferovat opět značku Volkswagen. Tento vůz v minulosti vlastnilo 4 % respondentů a nyní již nevlastní. Důvody jsou obdobné jako u vozu Superb.

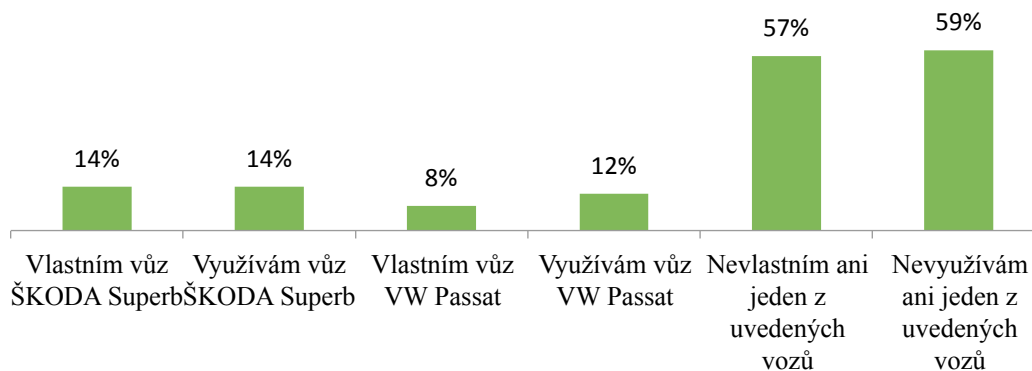
Někteří mohou mít vůz pouze zapůjčený nebo poskytnutý k využívání například společností, ve které pracují, formou služebního vozu. Mohou tedy mít s vozy zkušenost, ale nemusí být jejich vlastníky. Výsledky této otázky jsou zachyceny na obrázku 2.24.



Obrázek 2.24: Využívání vozů
Zdroj: vlastní zpracování

Více než půlka dotazovaných nevyužívá ani jeden z uvedených vozů. Vůz ŠKODA Superb využívá pouze 15% respondentů a vůz VW Passat 12% respondentů. 8% respondentů vůz VW Passat v minulosti využívalo a nyní již nevyužívá. Ještě méně vypovědělo, že v minulosti využívalo vůz ŠKODA Superb a nyní již nevyužívá. Někteří respondenti odpověděli, že důvody, proč vozy již nevyužívají je, že vozy v minulosti pouze vyzkoušeli, ale trvale je neměli možnost využívat. Dalším důvodem byla stejně jako u otázky číslo 7 změna služebního vozu, což bylo rozhodnutí v rukou společnosti, nikoliv respondenta samotného.

Z charakteristiky respondentů výše o vlastnictví a využívání vozů vyplývá, že většina respondentů nemá s vozy ŠKODA Superb a VW Passat zkušenosti. Přesný počet lze vidět na obrázku 2.25.



Obrázek 2.25: Charakteristika respondentů dle vlastnictví/využívání vozu

Zdroj: vlastní zpracování

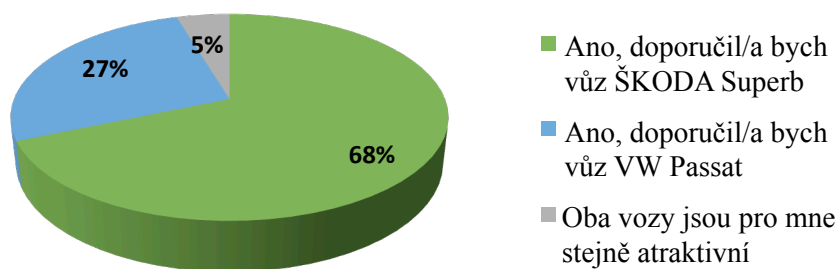
Na obrázku 2.25 lze vidět kolik respondentů jeden z vozů využívá nebo vlastní a kolik nevyužívá nebo nevlastní ani jeden z uvedených vozů. Vzhledem k tomu, že skupiny vlastnictví a využívání vozů vyšli velmi podobně je vlastnictví a využívání vozů bráno jako totožné.

I přes to, že většina respondentů vozy nevlastní a nevyužívá, jak je popsáno výše, výzkum je zaměřen na subjektivní vnímání a postoje k vozům. Takže skutečnost, že vozy respondenti nikdy nevlastnili nebo nevyužívali nijak neovlivní další postup marketingového výzkumu.

Bylo také zkoumáno, jestli pokud vozy nevlastní nebo nevyužívají by respondenti měli zájem si jeden z uvedených vozů koupit. Ve prospěch vozu ŠKODA Superb vypověděla více jak polovina respondentů, přesně 57 %, by mělo zájem si vůz koupit. Pro koupi vozu VW Passat hlasovalo 25 % respondentů a 18 % respondentů by nemělo zájem si koupit ani jeden z uvedených vozů. Z toho vyplývá, že pokud by si respondenti měli zvolit mezi vozy, převážná většina by zvolila vůz ŠKODA Superb.

Spokojenost s vozy

Pokud respondenti jeden z vozů vlastní nebo využívají je dále zjišťováno, zda by konkrétní vůz doporučili další osobě. Otázka má za cíl zjistit, jak jsou respondenti s vozem spokojeni. Spokojenost s vozy, které jsou předmětem tohoto výzkumu, jsou zaznamenány na obrázku 2.26.



Obrázek 2.26: Spokojenost s vozy – doporučení vozů

Zdroj: vlastní zpracování

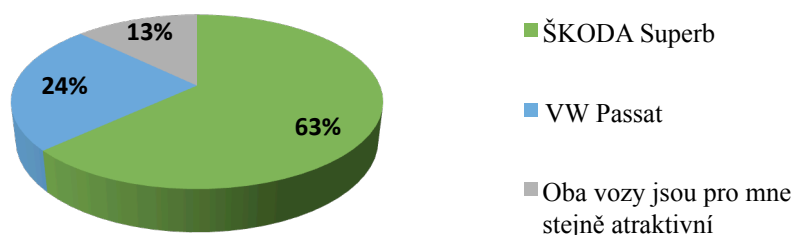
Přesně 68 % respondentů, kteří vlastní nebo využívají vůz ŠKODA Superb, by ho doporučili dál svým známým, kolegům nebo rodině. Pouze 27 % respondentů, kteří vlastní nebo využívají vůz VW Passat, by ho i doporučili svým známým, rodině nebo kolegům. A jen 5 % všech, kteří vlastní nebo využívají jeden z vozů, s ním nebyli natolik spokojeni, aby ho doporučili jiným.

V rámci výzkumu bylo zjišťováno, zda někteří spotřebitelé, kteří vlastní nebo v minulosti vlastnili jeden z vozů, by si vůz už z nějakého důvodu nepořídili znovu. Tím by vyjádřili svoji nespokojenost s vozem. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že ani jeden z respondentů nevedl, že by tomu tak bylo.

2.4.4 Vnímání vozů ŠKODA Superb a VW Passat

Tato podkapitola prezentuje výsledky výzkumu týkající se toho, jak respondenti vnímají rozdíly mezi vozy ŠKODA Superb a VW Passat, pokud vůbec nějaké vnímají.

Analýza vnímání uvedených vozů vychází ze zjištění, jak jsou porovnávány vozy pro respondenty atraktivní. Pro lepší porovnání atraktivity obou vozů byly respondentům předloženy obrázky vybraných vozů. Respondenti si měli vybrat vůz, který považují za atraktivnější. Výsledky jsou uvedeny na obrázku 2.27.



Obrázek 2.27: Atraktivita vozů
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu na obrázku 2.27 vyplývá, že atraktivnějším vozem je vůz ŠKODA Superb. Myslí si to 63 % respondentů, čili 163 hodnotících. Pouhých 24 % respondentů shledává atraktivnější vůz VW Passat a 13 % respondentů se zdají oba vozy stejně atraktivní.

Následně bylo zjišťováno, jaké přesně odlišnosti mezi vozy vnímají. Týká se to respondentů, kteří odpověděli ve prospěch jednoho z uvedených vozů.

Otázka zaměřující se to, v čem respondenti vnímají odlišnosti vozů je otázkou otevřenou a respondenti mohou tak vyjádřit svůj názor svými slovy.

Nejčastějšími argumenty podporující vůz ŠKODA Superb jsou následující:

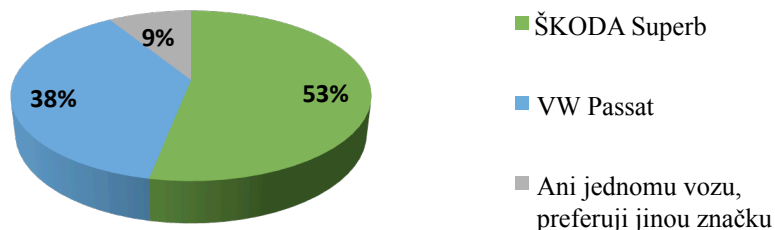
- design vozu,
- osobitější vzhled,
- příznivá cena vozu,
- „simply clever“ řešení inovací ve voze,
- značka ŠKODA je pro mne atraktivnější.

Naopak nejčastějšími argumenty podporující vůz VW Passat jsou následující:

- VW je známější značka celosvětově,
- vůz Passat je pro mne atraktivnější,
- německá značka,
- Passat má lepší výbavu a nové technologie.

Poté co bylo zjištěno jaký vůz je pro respondenta atraktivnější a proč, je zjišťováno zda by si vůz i pořídili. Kterému z porovnávaných vozů by dali přednost, pokud vůbec nějakému.

Respondenti zde mají na výběr ze tří možností odpovědí. Zda by si vybrali vůz ŠKODA Superb, VW Passat nebo zda by si nevybrali ani jeden z uvedených vozů, protože preferují jinou značku.



Obrázek 2.28: Respondentovo rozhodování o koupi nového (dalšího) vozu
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky je možno pozorovat graficky na obrázku 2.28. Z odpovědí vyplývá, že většina, tedy 53 % respondentů, by při pořizování nového vozu dali přednost vozu ŠKODA Superb oproti vozu VW Passat. Vůz VW Passat by si zvolilo za svůj 38 % respondentů a 9 % respondentů zůstalo nestranných v této volbě.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že pro respondenty je atraktivnější vůz ŠKODA Superb především kvůli jeho vzhledu vozu, designu vozu, ceně vozu a značce ŠKODA. To, že je vůz pro respondenty atraktivnější je potvrzeno i otázkou o rozhodování o pořízení nového vozu, ze které vyplynulo, že by si respondenti opět zvolili (koupili) vůz ŠKODA Superb.

Následně bylo zjišťováno, zda a jak moc ovlivňuje rozhodování o pořízení nového vozu respondentovo vnímání a postoj ke značce vozu. Navazuje tak na předchozí zkoumání a doplňuje tak zjištění, že respondenti vnímají lépe vůz ŠKODA Superb oproti vozu VW Passat. Prostřednictvím tohoto lze zjistit, zda v předchozím výzkumu respondenti dali přednost jednomu z vozů právě z důvodu jejich vnímání a postoj ke značce vozu nebo jestli pro ně jejich vnímání a postoj ke značce vozu není tolik důležité a na jejich rozhodování o pořízení vozu by tato skutečnost neměla vliv.

Tabulka 2.2: Respondentovo rozhodování ovlivněno vnímáním a postojem ke značce

| Hodnota | Text odpovědi | Četnost | | Kumulativní četnost | |
|---------------|-------------------------|------------|-----------|---------------------|-----------|
| | | absolutní | relativní | absolutní | relativní |
| 1 | Ano, značně. | 83 | 0,32 | 83 | 0,32 |
| 2 | Ano, do jisté míry | 65 | 0,25 | 148 | 0,57 |
| 3 | Možná ano, možná ne | 37 | 0,15 | 185 | 0,72 |
| 4 | Spíše ne nebo minimálně | 52 | 0,20 | 237 | 0,92 |
| 5 | Vůbec ne | 21 | 0,08 | 258 | 1 |
| Celkem | | 258 | 1 | X | X |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 2.2 lze vyčíst, že pořizování nového vozu závisí na postoji a vnímání značky vozu. Dohromady 57 % respondentů odpovědělo, že jejich rozhodování o pořízení nového vozu je nebo v budoucnu bude ovlivněno vnímáním a postojem ke značce. Větší část, přesně 32 % respondentů, bude ovlivněno v rozhodování značně a 25 % respondentů bude ovlivněno jen do jisté míry. Neutrální odpověď možná ano, možná ne zvolilo 15 % respondentů. Naopak spíš neovlivněno pak bude 20 % respondentů, z toho 8 % se domnívá, že je značka neovlivní v rozhodování vůbec.

V otázkách vnímání vozů bylo ještě navíc zjišťováno, zda koncernové vozy ŠKODA Superb a VW Passat, veřejnost v České republice vnímá vozy jako srovnatelné s vozy typu Audi A6, Mercedes-Benz třídy E nebo Rolls-Royce.

Tato teorie vznikla na základě článku z časopisu Top Gear, kde protagonisté tohoto televizního seriálu o automobilech, vybraly tyto vozy jako nejluxusnější vozy současnosti. Prostřednictvím tohoto výzkumu bylo zjišťováno, zda toto tvrzení tak vnímá i veřejnost v České republice, konkrétně především v Mladé Boleslavi, Praze a Liberci.

U otázky zaměřující se na tuto teorii mají respondenti na výběr ze dvou možností odpovědí. Buď shledávají, že vozy jsou srovnatelné anebo ne. V obou případech mají respondenti napsat vlastními slovy proč to tak vnímají.

Z výzkumu vyšlo najevo, že uvedené vozy vnímá pouze 32% respondentů jako srovnatelné s vozy Audi A6, Mercedes-Benz třídy E anebo Rolls-Royce. Naproti tomu 68% respondentů vnímá vozy ŠKODA Superb a VW Passat jako naprosto nesrovnatelné s uvedenými vozy. Nejčastějšími důvody proč respondenti vnímají vozy jako srovnatelné jsou následující:

- Technologicky zhruba stejně. Rozhoduje pouze značka.
- Elegantní vzhled vozů a vyšší stupeň výbavy.

- Koncern VW se snaží o to, aby jejich vozy byly luxusní.

Naproti tomu důvody proč respondenti vnímají vozy jako nesrovnatelné jsou:

- Vozy Audi A6, Mercedes-Benz třídy E a Rolls-Royce se mi zdají luxusnější.
- Nesrovnatelné kvůli ceně vozů.
- Subjektivní názor na značky vozů.

Výstupem lze říci, že ač původní článek uvádí vozy jako srovnatelné, veřejnost v České republice to vidí spíše naopak. Důvodem může být odlišné vnímání veřejnosti v odlišných zemích. Pořad Top Gear, ze kterého článek vzniknul, je britským pořadem. Britové mohou vozy vnímat jinak než lidé v České republice, v rámci které toto dotazníkové šetření probíhalo.

2.4.5 Postoje respondentů k vozům ŠKODA Superb a VW Passat

Tato podkapitola je zaměřena na to, jaké postoje zaujímá veřejnost vůči vozům ŠKODA Superb a Volkswagen Passat. Převážně je zde zjišťováno čeho si na vozech cení respondenti nejvíce a v čem vidí jejich klady a zápory.

Je zde stanoveno 8 parametrů, které respondenti hodnotí na škále od 1 do 5, kde 1 znamená velmi dobré hodnocení a 5 velmi špatné hodnocení. Respondenti odpovídají zvlášť za vůz ŠKODA Superb a zvlášť za vůz VW Passat. Následně jsou jejich odpovědi porovnávány navzájem. Parametry, které respondenti o vozech hodnotí, jsou následující:

- Značka vozu,
- Kvalitní záruční a pozáruční servis,
- Image vozu, prestiž,
- Design vozu,
- Pořizovací cena vozu,
- Technické a jízdní vlastnosti vozu,
- Velikost/prostornost vozu,
- Výše nákladů spojených s provozem vozu (údržba, náhradní díly, pojištění, spotřeba).

Otázka byla takto postavena, aby bylo zjištěno, v čem veřejnost zaujímá postoje k jednotlivým vlastnostem vozu, v čem vidí klady a zápory jednotlivých vozů. Výsledky

výzkumu postojů, které k jednotlivým parametrům respondenti zauímají, za jednotlivé vozy a bez ohledu na konkrétní vůz, je zobrazeno v tabulce 2.3.

Tabulka 2.3: Hodnocení parametrů vozů ŠKODA Superb a VW Passat

| Parametr/ hodnocení | Vůz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Průměrné hodnocení |
|--|----------------------|-----|-----|----|----|----|-----------------------|
| Značka vozu | ŠKODA Superb | 157 | 87 | 14 | 0 | 0 | 1,4457 |
| | VW Passat | 97 | 115 | 46 | 0 | 0 | 1,8023 |
| | Vůz jakékoliv značky | 121 | 91 | 46 | 0 | 0 | 1,7093 |
| Kvalitní záruční a pozáruční servis | ŠKODA Superb | 46 | 89 | 87 | 30 | 6 | 2,4612 |
| | VW Passat | 43 | 72 | 55 | 54 | 34 | 2,8605 |
| | Vůz jakékoliv značky | 78 | 122 | 44 | 14 | 0 | 1,9767 |
| Image vozu, prestiž | ŠKODA Superb | 184 | 42 | 32 | 0 | 0 | 1,4109 |
| | VW Passat | 108 | 116 | 34 | 0 | 0 | 1,7132 |
| | Vůz jakékoliv značky | 98 | 56 | 57 | 47 | 0 | 2,2054 |
| Design vozu | ŠKODA Superb | 193 | 56 | 9 | 0 | 0 | 1,2868 |
| | VW Passat | 95 | 95 | 48 | 20 | 0 | 1,9729 |
| | Vůz jakékoliv značky | 166 | 58 | 34 | 0 | 0 | 1,4884 |
| Pořizovací cena vozu | ŠKODA Superb | 79 | 74 | 68 | 27 | 10 | 2,2829 |
| | VW Passat | 20 | 46 | 42 | 63 | 87 | 3,5852 |
| | Vůz jakékoliv značky | 20 | 123 | 42 | 59 | 14 | 2,7054 |
| Technické a jízdní vlastnosti vozu | ŠKODA Superb | 104 | 98 | 56 | 0 | 0 | 1,8140 |
| | VW Passat | 81 | 136 | 21 | 20 | 0 | 1,9070 |
| | Vůz jakékoliv značky | 82 | 156 | 20 | 0 | 0 | 1,7596 |
| Velikost/prostornost vozu | ŠKODA Superb | 159 | 79 | 11 | 9 | 0 | 1,5000 |
| | VW Passat | 57 | 113 | 44 | 44 | 0 | 2,2906 |
| | Vůz jakékoliv značky | 25 | 55 | 84 | 58 | 36 | 3,0968 |
| Výše nákladů spojených s provozem vozu | ŠKODA Superb | 42 | 51 | 72 | 81 | 12 | 2,8837 |
| | VW Passat | 41 | 107 | 69 | 41 | 0 | 2,4263 |
| | Vůz jakékoliv značky | 128 | 87 | 43 | 0 | 0 | 1,6705 |

Legenda:

1 ... nejlepší hodnocení,
5 ... nejhorší hodnocení. Zdroj: vlastní zpracování

Značka vozu

První parametr, který je hodnocen je značka vozu. Z hodnocení respondentů je zřejmé, že většina respondentů hodnotí značku vozu jako jeden z kladů vozu. Hodnocení 4 nebo 5, tedy velmi špatné hodnocení neoznačil ani jeden z respondentů. Pokud by se respondenti rozhodovali o koupi jakéhokoliv vozu, značka vozu by hrála velkou roli v jejich rozhodování.

Pokud mezi sebou porovnáváme pouze vozy ŠKODA Superb a VW Passat je z tabulky 6 vidět, že značku ŠKODA respondenti shledávají jako lepší než značku Volkswagen.

Kvalitní záruční a pozáruční servis

Dalším hodnoceným parametrem je záruční a pozáruční servis, který společnost poskytuje svým zákazníkům. Zde je prostor pro zlepšení u obou společností. Respondenti hodnotí v rámci vozů ŠKODA Superb a VW Passat tento parametr jako horší a zároveň pokud by se rozhodovali o novém vozu tento parametr by pro ně byl důležitý.

Image vozu, prestiž

Tento parametr je na základě odpovědí respondentů velmi kladně hodnocena. Znamená to, že vozy ŠKODA Superb a VW Passat subjektivně hodnotí jako prestižní vozy s dobrou image vozu. Pokud srovnáme vozy mezi sebou, je lépe hodnocen vůz ŠKODA Superb. Pokud by se respondenti opět měli rozhodovat o koupi jakéhokoliv vozu je tento parametr důležitý.

Design vozu

Tento parametr hodnotí respondenti velice odlišně v rámci vozů. Designově lepší hodnotí vůz ŠKODA Superb oproti vozu VW Passat. Výsledek tohoto zkoumaného parametru jen dokazuje výsledek otázky o vnímání vozů, kde byl také výsledek velmi odlišný ve prospěch vozu ŠKODA Superb. I pokud by se jednalo o vůz jakékoliv značky by tento parametr byl pro respondenty velmi důležitý. Z tohoto důvodu lze usoudit, že vůz Superb je více žádaný oproti vozu `Passat.

Pořizovací cena vozu

Výsledky hodnocení tohoto parametru identifikují, že respondenti nejsou tolik citliví na pořizovací cenu vozu. Lze to vysvětlit právě zmiňovanými parametry jako design vozu a značka vozu. Pokud se respondent rozhodne pořídit vůz této třídy hrají u něj roli jiné parametry a pořizovací cena vozu pro něj není tolik důležitá.

Technické a jízdní vlastnosti vozu

Parametr technické a jízdní vlastnosti vozů hodnotí respondenti opět ve prospěch vozu ŠKODA Superb. Opět je to parametr, který je při rozhodování o koupi vozu pro respondenta velmi důležitý. Ale v porovnání s vozem VW Passat respondenti zaujmají postoj, že vůz Superb je v této kategorii lepší než Passat. Zde se postoj respondentů rozchází se skutečností. Na základě porovnání technických parametrů z tabulky 2.1, je

vidět, že vozy si jsou v tomto parametru velice podobné, nicméně respondenti zaujímají podstatně lepší postoj k vozu ŠKODA Superb.

Velikost/prostornost vozu

Velikost nebo prostornost vozu vnímají respondenti mnohem lepší opět u vozu ŠKODA Superb oproti vozu VW Passat. Tato zjištěná skutečnost koresponduje se skutečností, jelikož skutečné rozměry zavazadlového prostoru jsou skutečně větší u vozu Superb, což se potvrdilo jako klad vozu. Pokud by respondent vybíral ke koupi vůz stejné třídy bez ohledu na značku vozu, tak by pro něj toto kritérium bylo až tak rozhodující.

Výše nákladů spojených s provozem vozu

Tento parametr vyšel jako jeden z hůře hodnocených. Respondenti k tomuto parametru zaujímají převážně neutrální nebo záporný postoj, hodnotí-li vůz ŠKODA Superb. O něco lépe je hodnocen v rámci tohoto parametru vůz VW Passat. Pokud by nezáleželo na značce vozu a respondent by se rozhodoval o koupi jakéhokoliv vozu, tento parametr by byl, na základě zjištění, důležitým aspektem, který by ovlivnil rozhodování respondenta.

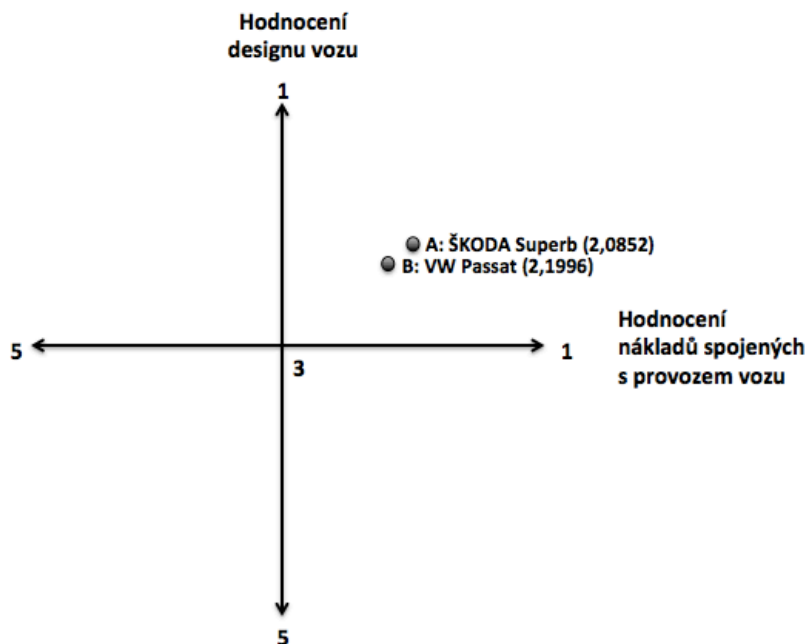
2.4.6 Poziční mapa vozů ŠKODA Superb a VW Passat

Tato podkapitola je věnována poziční mapě porovnávaných vozů (produktů), která je sestavena na základě výsledků dotazníkového šetření. Z výsledků vyšlo, že nejdůležitější jsou pro respondenty parametry design vozu a náklady spojené s provozem vozu. Design vozu je promítnut na vertikální ose a parametr nákladů spojených s provozem vozu je na ose horizontální.

Hodnoty zanesené do poziční mapy níže, jsou vypočítané na základě hodnot z tabulky 2.3 a vzorce v programu Excel. Následné zjištěné hodnoty z programu Excel jsou dosazeny do vzorce pro výpočet aritmetického průměru. Výsledná hodnota pro vůz ŠKODA Superb je vypočítána podle vzorce 2.1 a pro vůz VW Passat podle vzorce 2.2.

$$\text{ŠKODA Superb} = \frac{(1,2868+2,8837)}{2} = 2,0852 \quad (2.1)$$

$$\text{VW Passat} = \frac{(1,9729+2,4263)}{2} = 2,1996 \quad (2.2)$$



Obrázek 2.29: Poziční mapa vozu ŠKODA Superb a VW Passat

Legenda:

1 ... nejlepší hodnocení,

5 ... nejhorší hodnocení. Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 2.3 bylo, na základě průměrů nejčastějších odpovědí, zjištěno, jak jsou respondenti spokojeni s parametry, které jsou pro ně na voze důležité. Výsledky srovnání spokojenosti a důležitosti výše zmíněných parametrů za jednotlivé vozy, jsou vypočítány dle vzorců 1.2 a 2.2 a výsledky jsou následně graficky zobrazeny na obrázku 2.29.

Na základě vypočítaných hodnot a jejich promítnutí do poziční mapy, je zřejmé, že si jsou vozy ŠKODA Superb a VW Passat pozičně velmi podobné. V průměru se od sebe jejich pozice liší pouze o 0,1144, ve prospěch vozu ŠKODA Superb.

Pokud by společnost ŠKODA AUTO a.s. chtěla ještě zlepšovat svou pozici, mohla by se zaměřit na další zlepšení image společnosti. Pokud by chtěla zlepšit svou pozici na českém trhu společnost Volkswagen, měla by se zaměřit na zlepšení informovanosti o VW vozech. Dále by mohla uspořádat produktové akce po České republice, aby si lidé vůz mohli vyzkoušet. Většina respondentů pochází z Mladé Boleslavi, kde se mohou dostat snáze k tomu, si vyzkoušet nějaký vůz značky ŠKODA. Nicméně společnost VW má závody a hlavní vedení v Německu. Běžný český spotřebitel, tak nemá takovou příležitost si VW vůz vyzkoušet a získat tak zkušenosti s vozem.

3 Shrnutí a doporučení společnosti

Z výzkumu vyplývá, že předpoklad, který se týkal toho, že vůz ŠKODA Superb je velkým konkurentem vozu VW Passat byl správný. Z provedeného marketingového výzkumu vyplývá, že spotřebiteli lépe vnímán je vůz ŠKODA Superb oproti vozu VW Passat. Vůz je pro spotřebitele mnohem atraktivnější. Pokud by tedy spotřebitelé uvažovali o koupi vozu této třídy, zvolili by vůz ŠKODA Superb. Značka ŠKODA je pro ně atraktivnější a jak bylo zjištěno, to jak spotřebitel vnímá značku svého vozu, je důležitým aspektem při rozhodování o pořízení vozu.

Ze zjištěných skutečností dále vyplývá, že respondenti si cení na vozu ŠKODA Superb design vozu, image (prestiž) vozu, technické a jízdní vlastnosti, velikost (prostornost) vozu a značku vozu. Jako zápory respondenti hodnotili nejvíce náklady spojené s provozem vozu. Jsou také nespokojeni se záručním a pozáručním servisem.

Jako klady vozu VW Passat respondenti hodnotili, stejně jako u vozu ŠKODA Superb, image vozu a prestiž. Klady dále vidí v technických a jízdních vlastnostech. Zápory naopak shledávají především v pořizovací ceně vozu. Stejně jako u vozu ŠKODA Superb nejsou spokojeni s náklady spojenými s provozem vozu a záručním a pozáručním servisem.

Při rozhodování o koupi vozu, bez ohledu na značku vozu, hrají největší roli technické a jízdní vlastnosti vozu a image (prestiž) vozu. Jako další atributy, které potencionální kupec hodnotí na voze, jsou značka vozu, kvalitní záruční a pozáruční servis a design vozu. Překvapivě z průzkumu vyšlo, že většina respondentů při rozhodování o koupi vozu této třídy nebere takový zřetel na pořizovací cenu vozu. Může to být způsobeno tím, že pokud si chce spotřebitel koupit vůz této třídy, mnohem více ho zajímá, jak kvalitní vůz si kupují, značka vozu nebo image vozu než cena, za kterou ho kupují, jelikož zde počítají s vyšší cenou za danou třídu vozů.

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že respondenti vnímají u vozů jako důležitý aspekt výši nákladů spojených s provozem vozu. Zároveň tento parametr hodnotili v rámci vozu ŠKODA Superb za neuspokojivý. Doporučila bych například poskytovat k prodeji vozu výhodnější pojištění vozu. Dále by se společnost mohla zaměřit na to, aby zákazník měl informace, jak správně provádět údržbu vozu. Pořádat například pravidelné akce, týkající

se správné péče o vůz. Tím lze do budoucna předejít nákladům za servisní opravy vozu. Společnost se snaží tento záporně vnímaný parametr zlepšit již v dnešní době prostřednictvím vývoje vozů na elektrických pohon, který by měl vést ke snížení nákladů spojených s provozem vozu, ačkoliv vstupní cena vozu bude pravděpodobně vyšší.

Dalším parametrem, který je pro spotřebitele důležitý a zároveň ho vnímají u vozu ŠKODA Superb za záporný je záruční a pozáruční servis. Mé doporučení spočívá v komplexnější kontrole ze strany vedení společnosti ŠKODA AUTO a.s. Vedení spolu s odbornými útvary by se mělo zaměřit na zajištění náhradních dílů včetně příslušenství, s dostatečným předstihem, aby bylo zamezeno případným čekacím lhůtám v rámci záručního a pozáručního servisu. Konkrétně pro hlavní závod společnosti ŠKODA AUTO a.s. sídlící v Mladé Boleslavi, bylo zjištěno, že nespokojenost zákazníků plyne z dlouhých čekacích lhůt na opravu vozu. Dlouhé čekací lhůty jsou zde způsobeny velkým počtem zakázek, který servisní tým musí řešit. Doporučila bych tedy, aby byl vytvořen další podpůrný tým nebo minimálně přijetí další pracovní síly ke stávajícímu servisnímu týmu, aby byly čekací doby na opravu vozu zkráceny a spotřebitel byl v tomto ohledu spokojen.

Vzhledem k tomu, že spousta spotřebitelů dle výsledků výzkumu nemá s vozem ŠKODA Superb zkušenost, doporučila bych zorganizovat road show v několika městech po České republice, kde by byl vůz ŠKODA Superb přiblížen spotřebitelům a mohli si ho vyzkoušet. V závodě v Mladé Boleslavi je možnost podpořit zkušenost spotřebitelů s vozy ŠKODA Superb prostřednictvím podnikového programu „Mezi námi“. Tento program umožňuje zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům půjčit si na rok nebo déle, jeden z vozů rodiny ŠKODA. Bohužel vůz ŠKODA Superb není v tomto programu obsažen, a tak není možnost si ho takto půjčit.

Závěr

Téma této diplomové práce, týkající se konkurenční pozice produktu vybrané společnosti dle vnímání spotřebitele, bylo zvoleno na základě spekulace o tom, že je vůz ŠKODA Superb vzrůstající konkurencí pro koncernový vůz Volkswagen Passat.

V první části práce byla popsána teoretická východiska, ze kterých bylo čerpáno v praktické části. Jednalo se o vysvětlení pojmů konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Následně byl charakterizován produkt a jeho tržní umístění. V poslední kapitole teoretické části byla popsána analýza okolí podniku, v rámci které byl vysvětlen Porterův model pěti sil, SWOT analýza a Benchmarking.

Zkraje praktické části byla charakterizována společnost ŠKODA AUTO a.s., její organizační struktura, produktové portfolio a v rámci Porterova modelu pěti sil byly identifikovány hrozby v podobě stávající a nové konkurence, vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů a také hrozby substitutů na trhu. Následně byly charakterizovány konkurenční společnosti a jejich produktové portfolio. Poté byly srovnány technické parametry vybraného vozu ŠKODA Superb a vozů konkurence. Nejpodobnějšími vozy v rámci těchto technických parametrů vyšly vozy ŠKODA Superb a VW Passat.

Na základě tohoto předpokladu, byl proveden marketingový výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Výsledkem bylo mimo jiné potvrzení předpokladu, že vůz ŠKODA Superb je konkurencí pro vůz Volkswagen Passat. Vůz značky ŠKODA je mnohem lépe vnímán na českém trhu než vůz stejné třídy značky Volkswagen. Lze tedy říci, že produkt ŠKODA Superb má lepší tržní pozici oproti vozu Volkswagen Passat.

V rámci výzkumu bylo také zjištěno, jaké parametry jsou pro spotřebitele podstatné v rámci vozů ŠKODA Superb a VW Passat. Jaký k nim zaujímají postoj. Výsledkem bylo, že prostor pro zlepšení má společnost ŠKODA AUTO a.s. především u parametrů týkajících se záručního a pozáručního servisu a vyšší nákladů spojených s provozem vozů. Společnost VW Passat má prostor pro zlepšení také v parametrech záručního a pozáručního servisu a nákladů spojených s provozem vozu. Navíc je spotřebitel nespokojený s cenou vozu, kterou shledávají za příliš vysokou.

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

DVOŘÁČEK, J. A SLUNČÍK, P. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAKUBÍNOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. 2011. *Marketing.* Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-0513-2.

MAGRETTA, J. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* 1. vyd. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Z. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* Knihovna světového managementu. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Z. et al. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0.

NENADÁL, J. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti.* 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J. VYKYDAL, D. HALFAROVÁ, P. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnosti: model efektivního učení se a zlepšování.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

PELSMACKER, P. GEUENS, M. a VAN DEN BERGH, J. 2003. *Marketingová komunikace.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1.

PORTER, M. E. 1993. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.* [překl.] Vladimír Irgl. Knihovna světového managementu. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.

TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci.* 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.

VYSEKALOVÁ, J. 2001. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.

ZAPLETALOVÁ, Š. 2006. *Marketing a marketingové dovednosti*. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-86764-46-X.

ZÁKON O OBCHODNÍCH KORPORACÍCH. § 201 a 446 zákona č. 90/2012 Sb.

ZUZÁK, R. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.

Bibliografické zdroje v angličtině

KOTLER, P. KELLER K. L., BRADY M., GOODMAN M., HANSEN T. 2016. *Marketing Management*. 3. vydání. New York: Pearson Education Limited. ISBN 978-12-9209-323-9.

Článek v časopise

ZEMANOVÁ, V. 2005. *Acta Economica Pragensia. Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku*. ISSN 0572-3043.

Odkaz na vysokoškolskou práci

KOŘÍNKOVÁ, P. 2012. *Hodnocení postavení značky podniku ve vztahu ke konkurenci*. [online] Zlín. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení. Vedoucí práce Ing. René Volek.

Internetové zdroje

AUTOCENTRUM. CZ. 2017. *Historie značky Peugeot*. [online] Pardubice: Autocentrum BARTH. [vid. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://www.autocentrum.cz/peugeot/historie-znacky-peugeot>.

DUCHOŇ, J. 2015. *5 nejbližších konkurentů pro novou Škodu Superb*. [online] Motormedia Bohemia s.r.o. [vid. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://autohit.cz>.

FOLPRECHT, R. 2015. *Laurin a Klement se potkali před 120 lety. Vymysleli moderní motocykl*. [online] Praha: auto.idnes.cz. [vid. 2017-10-20] Dostupné z: http://auto.idnes.cz/120-let-skoda-auto-zalozeni-firmy-laurin-klement-fl6-/auto_ojetiny.aspx?c=A151216_013728_auto_ojetiny_erp.

Oficiální webové stránky společnosti Ford. 2017. *Ford Mondeo*. [online] Praha: Ford Motor Company. [vid 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.fordosobni.cz/mondeo>.

Oficiální webové stránky společnosti Mazda. 2017. [online] *Historie*. Praha: Mazda. [vid. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://mazda.cz>.

Oficiální webové stránky společnosti Opel. 2017. *Facts and Figures*. [online] Praha: Opel. [vid. 2017-11-20]. Dostupné z: http://www.opel.cz/content/dam/Opel/Europe/master/hq/en/15_ExperienceSection/02_AboutOpel/company/facts_figures/Opel_Facts_and_Figures_2014_EN.pdf.

Oficiální webové stránky společnosti Volkswagen pro ČR. 2017. *Group Strategy*. [online] [vid. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://volkswagen.com>.

ŠKODA Media Portal. 2017. *Historie*. [online] ŠKODA AUTO a.s.: ŠKODA Media Portal. [vid. 2017-09-13]. Dostupné z: <https://media.skoda-auto.com/cs/Pages/history-new.aspx>.

VCVS. 2005. *Základy benchmarkingu*. [online] Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR o.p.s. [vid. 2017-10-14]. Dostupné z: <http://benchmarking.azmapa.cz>.

ZICH, R. *Strategický management*. 2007. [online] Brno: Podnikatelská fakulta VUT. [vid. 2017-11-24]. Dostupné z: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pkon.pdf.

ZIKMUND, M. 2011. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. [online] Praha: redakce časopisu BusinessVize.cz. [vid. 2017-10-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

Studijní materiály

JANÍČEK, L. *Marketing Management*. 2011. Studijní materiály Vysoké učení Technické v Brně.

Interní zdroje

Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2016.

Zaměstnanecký portál ŠKODA. *Organizace*. 2017.

Seznam příloh

| | | |
|------------------|---|-----------|
| Příloha A | ŠKODA se stala nejúspěšnější společností | 89 |
| Příloha B | Prohlášení PR odborů OS KOVO..... | 90 |
| Příloha C | Dopis Bernharda Maiera zaměstnancům..... | 91 |
| Příloha D | Dotazník..... | 92 |
| Příloha E | Průvodní dopis k dotazníku..... | 97 |

Příloha A ŠKODA se stala nejúspěšnější společností

ŠKODA se stala nejúspěšnější společností

Halesova, Veronika, 27. 11. 2017 10:58 Soutěže a ocenění



Nejúspěšnější českou společností byla opět zvolena ŠKODA AUTO. Stalo se tak již po sedmácté, což potvrzuje dlouhodobé vynikající výsledky a výjimečné postavení tradiční české automobilky v rámci české ekonomiky. ŠKODA AUTO je tak nejúspěšnější společností v historii udělování tohoto prestižního ocenění. Slavnostní předávání cen se uskutečnilo 24. listopadu v prostorách Pražského hradu.

„Opětovné vítězství v soutěži ‚Českých 100 nejlepších‘ dokládá důležitost naší automobilky pro celou českou ekonomiku a je mi ctí, že jej opět mohu jménem naší společnosti převzít. Vítězství je výsledkem vysokého pracovního úsilí všech našich zaměstnanců, kteří pomohli dostat společnost ŠKODA AUTO do první ligy světových výrobců automobilů,“ říká Bohdan Wojnar, člen představenstva společnosti zodpovědný za řízení lidských zdrojů. „Nedílnou součástí naší strategie je i plánovaná výroba elektrických komponentů a elektromobilů v závodech ŠKODA AUTO. Společně budeme pracovat na úspěšné budoucnosti značky tváří v tvář nejnovějším trendům, které ovlivňují celý automobilový průmysl,“ dodává Bohdan Wojnar.

Cílem soutěže ‚Českých 100 nejlepších‘, pořádané každoročně panevropskou společností pro kulturu, vzdělání a vědeckou spolupráci COMENIUS, je ocenit ty nejúspěšnější české firmy. Svým hlasováním se na ní podílí zhruba 20 000 vybraných představitelů hospodářského a politického života. ŠKODA AUTO v této soutěži, pořádané od roku 1996, uspěla už po sedmácté (a dvakrát obsadila druhé místo) a je tak nejúspěšnějším laureátem této ceny. Pro tradiční českou automobilku to představuje ocenění jejich dlouhodobých úspěchů, díky kterým se stala jedním z pilířů české ekonomiky.

Automobilka ŠKODA AUTO, jejíž tradice v českých zemích sahá až do roku 1895, napsala v uplynulém čtvrtstoletí úspěšný příběh a zařadila se do okruhu zavedených velkoobjemových výrobců. Po startu v rámci koncernu Volkswagen v roce 1991 nabízela česká značka nejprve pouze jednu modelovou řadu a prodávala přibližně 170 000 vozů ročně. V roce 2016 dosáhla automobilka s 1 126 500 vozy dodanými zákazníkům po celém světě nového rekordu.

Na budoucnost se tradiční česká automobilka připravuje pomocí Strategie 2025, mezi jejíž nejdůležitější aspekty patří například elektromobilita a rozšiřování modelové nabídky. Dalšími důležitými oblastmi jsou digitalizace produktů a procesů, vstup na nové trhy a rozšiřování klasické výroby automobilů o mnoho dalších služeb, souvisejících s mobilitou.



Příloha B Prohlášení PR odborů OS KOVO

Prohlášení PR Odborů kovo

Masaryk, Tomas, 05. 10. 2017 12:07



Vážené kolegyně, vážení kolegové, vážené zaměstnankyně a zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s.,

ve sdělovacích prostředcích a v dalších médiích se včera, dne 4. října 2017, objevila zpráva agentury Reuters, která byla vzápětí převzata sdělovacími prostředky v celé Evropě.

Podle této zprávy se vedení koncernu Volkswagen spolu s tamní Podnikovou radou snaží omezit „konkurenci“, kterou pro značku VW představuje značka ŠKODA. Záměrem je převést část produkce ŠKODA AUTO a.s. do Německa a získat více finančních prostředků od ŠA za používání sdílené technologie. Podle uvedené zprávy má právě ŠKODA AUTO a.s. nepoctivou výhodu v podobě kombinace německé technologie s levnější pracovní silou.

Podniková rada Odborů KOVO vyslovuje svůj zásadní nesouhlas s těmito prohlášeními ať již zástupců zaměstnanců či managementu VW. Takovéto zprávy jsou ve své podstatě zaměřeny proti společnosti ŠKODA AUTO a.s., proti jejím zaměstnancům, kterým jsou vytýkány jejich úspěchy, flexibilita, kvalita výroby a vytvořené hospodářské výsledky. Za tím vším však je obrovské nasazení všech zaměstnanců, práce o víkendech na úkor rodinného života apod.

Za nepřijatelné považujeme i to, aby členové Dozorčí rady ŠA, kteří jsou zodpovědní za kontrolu společnosti, dávali takováto prohlášení, která ve svém důsledku omezují budoucnost a rozvoj společnosti ŠKODA AUTO a.s. a oslabují její pozice.

V případě, že bychom byli společností s akciemi, vedlo by toto prohlášení k okamžité ztrátě jejich hodnoty v řádu mnoha procent.

Úsilí Odborů KOVO ŠA v minulém období směřovalo k jednoznačné podpoře Volkswagenu při událostech kolem Zákona o VW v Německu i v těžkých chvílích po tzv. aféře dieseldgate.

Pokud bude tato situace i nadále trvat a pokud nedojde k urychlené nápravě stavu, Odbory KOVO prostřednictvím svých členů i ostatních zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. nebudou nadále podporovat flexibilitu práce a další potřeby růstu společnosti.

Jaroslav Povšík

předseda PR Odborů KOVO

ŠKODA AUTO a. s.

Příloha C Dopis Bernharda Maiera zaměstnancům

Dopis Bernharda Maiera zaměstnancům

Halesova, Veronika, 05. 10. 2017 20:45 Oznámení



Vážené kolegyně, vážení kolegové,

v souvislosti se současnou veřejnou diskuzí kolem společnosti ŠKODA AUTO se na vás obracím osobně.

Před dvěma lety jsem nastoupil do společnosti, abych společně se svými kolegy z představenstva a všemi zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO posílil a vedl jí k úspěšné budoucnosti. Na této cestě se i nadále budeme důsledně řídit Strategii 2025.

Že je naše strategie správná, dokládá nynější vysoká poptávka po našich vozech. V současné době pracujeme na hranici naší kapacity a naše výrobní závody jsou plně vytížené. Abychom mohli tuto vysokou poptávku uspokojit, spoléháme se i nadále na vysoké nasazení a flexibilitu všech zaměstnanců a na konstruktivní spolupráci s Odbory KOVO.

Poptávka je však tak vysoká, že musíme prověřovat i možnosti dalšího rozšíření našich kapacit. V tomto ohledu je nám ku prospěchu výrobní svazek koncernu Volkswagen, který je v rámci celosvětového automobilového průmyslu jedinečný. V této záležitosti se však jedná výlučně o pokrytí špiček ve výrobě. Naše české výrobní závody zásadně jsou a budou na prvním místě. Jinými slovy: Česká republika je a nadále zůstane domovem společnosti ŠKODA AUTO.

Dalším bodem současné diskuze je rozdělení nákladů modulární platformy (MQB), vyvinuté značkou Volkswagen. Tyto náklady jsou na základě dohod proporcionálně rozděleny mezi všechny koncernové značky, které MQB využívají. Tento postup se osvědčil, a proto bude zachován i v budoucnu.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

nenechte se současnými diskuzemi znejistit. Od našeho záměru dále společně pracovat na úspěšné budoucnosti společnosti ŠKODA AUTO se nenecháme odradit!

S pozdravem

Váš Bernhard Maier

Příloha D Dotazník

Dotazník

Milý/á pane/paní,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění mého dotazníku, který slouží pro mou diplomovou práci na téma Konkurenční pozice produktu. Chtěla bych Vás zde požádat o zodpovězení několika otázek, které se týkají vnímání vozu ŠKODA Superb a Volkswagen Passat.

Není-li uvedeno jinak, Vámi zvolené odpovědi zakroužkujte.

VNÍMÁNÍ VOZŮ

1) Který vůz, z níže uvedených, vnímáte jako atraktivnější?



b) ŠKODA Superb



a) Volkswagen Passat

c) Oba vozy jsou pro mne stejně atraktivní

3) V čem vnímáte odlišnost výše uvedených vozů? (jmenujte)

ŠKODA Superb:

VW Passat:

2) V případě pořízení vozu, kterému vozu byste dal/a přednost?

- ŠKODA Superb
- VW Passat
- Ani jednomu vozu, preferuji jinou značku.

4) Bylo (je možné, že bude) vaše rozhodování o pořízení vozu ovlivněno Vaším vnímáním a postojem k uvedené značce?

1. Ano, značně.
2. Ano, do jisté míry.
3. Možná ano, možná ne.
4. Spíše ne nebo minimálně.
5. Vůbec ne.

5) Vnímáte uvedené vozy ŠKODA Superb a VW Passat jako vozy vyšší třídy srovnatelné s vozy typu Audi A6, Mercedes-Benz třídy E nebo Rolls-Royce?

- Ano. Uved'te prosím proč.....
- Ne. Uved'te prosím proč.....

POSTOJ K VOZŮM

6) Čeho si na vozu ŠKODA Superb/VW Passat ceníte nejvíce? V čem vidíte jejich klady a zápory? Prosím ohodno'te vozy podle níže uvedených parametrů pomocí stupnice, kde hodnota 1 vyjadřuje velmi dobré hodnocení, hodnota 5 vyjadřuje velmi špatné hodnocení.

V případě, že s uvedenými vozy nemáte zkušenost, hodno'te parametry podle vlastního uvážení.

ŠKODA Superb

| | Velmi dobré | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Velmi špatné |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| • Značka vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Kvalitní záruční a pozáruční servis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Image vozu, prestiž | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Design vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Pořizovací cena vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Technické a jízdní vlastnosti vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Velikost/prostornost vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Výše nákladů spojených s provozem vozu (údržba, náhradní díly, pojištění, spotřeba) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Volkswagen Passat

| | Velmi dobré | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Velmi špatné |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| • Značka vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Kvalitní záruční a pozáruční servis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Image vozu, prestiž | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Design vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Pořizovací cena vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Technické a jízdní vlastnosti vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Velikost/prostornost vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Výše nákladů spojených s provozem vozu (údržba, náhradní díly, pojištění, spotřeba) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

7) **Vlastníte vůz VW Passat nebo ŠKODA Superb?**

- Ano, vlastním VW Passat, v budoucnu si jistě koupím opět vůz značky VW.
- Ano, vlastním VW Passat, avšak vůz si v budoucnu již nehodlám koupit.
- Ne, v minulosti jsem vlastnil/a vůz VW Passat, nyní již nevlastním.
Uveďte prosím proč.
.....

- Ano, vlastním ŠKODA Superb, v budoucnu si jistě koupím opět vůz značky ŠKODA.
- Ano, vlastním ŠKODA Superb, avšak vůz si v budoucnu již nehodlám koupit.
- Ne, v minulosti jsem vlastnil/a vůz ŠKODA Superb, nyní již nevlastním.
Uveďte prosím proč.
.....

- Nevlastním a nikdy jsem nevlastnil/a ani jeden z uvedených vozů.

Pokud jste odpověděli, že některý z vozů vlastníte, pokračujte na otázku 9.

8) **Pokud ani jeden vůz nevlastníte, měl/a byste zájem o jeho koupi?**

- Ano, měl/a bych zájem o koupi vozu VW Passat.
- Ano, měl/a bych zájem o koupi vozu ŠKODA Superb.
- Ne.

9) **Využíváte vůz (jezdíte vozem) VW Passat nebo ŠKODA Superb?**

- Ano, využívám vůz VW Passat.
- Ne, v minulosti jsem využíval/a vůz VW Passat, nyní již nevyužívám.
Uveďte prosím proč.
.....
- Ano, využívám vůz ŠKODA Superb.
- Ne v minulosti jsem využíval/a vůz ŠKODA Superb, nyní již nevyužívám.
Uveďte prosím proč.
.....
- Nevyužívám a nikdy jsem nevyužíval/a ani jeden z uvedených vozů.

Pokud jste odpověděl/a, že vůz nevyužíváte a ani jste nikdy nevyužíval pokračujte otázkou 11.

10) **Pokud vlastníte/využíváte vůz, doporučil/a byste vůz svým známým, kolegům, rodině?**

- Ano, doporučil/a bych vůz ŠKODA Superb
- Ano, doporučil/a bych vůz VW Passat.
- Nedoporučil/a bych ani jeden z uvedených vozů.

11) Do jaké míry jsou pro Vás níže uvedené parametry důležité při rozhodování o koupi nového vozu? Přiřaďte k jednotlivým parametrům čísla od 1 do 5 podle toho, jak jsou pro Vás při nákupu vozu důležité. Znamka 1 představuje velkou důležitost a znamka 5 značí, že dané kritérium není pro Vás vůbec důležité.

| | Velmi důležité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Vůbec nedůležité |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| • Značka vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Kvalitní záruční a pozáruční servis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Image vozu, prestiž | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Design vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Pořizovací cena vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Technické a jízdní vlastnosti vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Velikost/prostornost vozu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| • Výše nákladů spojených s provozem vozu (údržba, náhradní díly, pojištění, spotřeba) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

OBECNÁ ČÁST

12) Pohlaví:

- Žena
- Muž

13) Věk:

- 20 let a méně
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 51 let
- 50 let a více

14) Průměrný měsíční čistý příjem Vaší domácnosti (v CZK):

- 20 000 a méně
- 20 001 – 30 000
- 30 001 – 40 000
- 40 001 – 50 000
- 50 001 a více

15) Počet členů domácnosti:

16) **Jste:**

- Zaměstnanec koncernu VW - ŠKODA
- Zaměstnanec koncernu VW
- Zaměstnanec
- Podnikatel
- Student
- Důchodce
- Nezaměstnaný
- Jiné (mateřská dovolená, invalidní důchod...)

17) **Bydliště:**

Děkuji Vám za Váš čas strávený při vyplňování dotazníku.

Příloha E Průvodní dopis k dotazníku

Dobrý den, vážení kolegové/kolegyně,

jsem praktikantkou na oddělení všeobecného nákupu a také studentkou Ekonomické Fakulty na Technické univerzitě v Liberci. V rámci úspěšného ukončení svých studií zpracovávám diplomovou práci, která je zaměřená na téma „Konkurenční pozice produktu dle vnímání spotřebitele“. Cílem práce je zjistit jak spotřebitelé vnímají vůz ŠKODA Superb a VW Passat a jaký zaujímají postoj k několika základním parametrům vozů.

Tímto Vás tedy žádám o vyplnění dotazníku, který zasilám, spolu s tímto emailem, v příloze. Chtěla bych Vás také požádat o šíření dotazníku dál.

Pokud budete mít jakékoliv otázky neváhejte mne kontaktovat.

Předem děkuji za veškerý Váš čas strávený vyplňováním dotazníku a za Vaši ochotu a pomoc.

S přátelským pozdravem

Bc. Boumová Petra