

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH PRODEJ VOZŮ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a.s. NA TURECKÉM TRHU

Tomáš CHLUBNA

Vedoucí práce: Ing. Jiří Jíra

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

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

V Mladé Boleslavi dne 28. 11. 2016

Chtěl bych poděkovat panu Ing. Jiřímu Jírovi za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	8
1 Marketing a jeho nástroje.....	9
1.1 Popis marketingového mixu pro automobilový průmysl.....	9
1.2 Užití a cíle marketingové komunikace v automobilovém průmyslu	14
1.2.1 Komunikační proces v praxi.....	15
1.2.2 Nástroje marketingové komunikace.....	17
1.3 Zákazník a jeho chování	18
1.3.1 Cílové skupiny a segmentace	19
1.4 Positioning.....	20
2 Charakteristika tureckého trhu s osobními automobily	21
2.1 Geografie a ekonomika Turecka	21
2.2 Specifika tureckého trhu s automobily.....	22
3 Popis společnosti Yüce Auto	27
3.1 Analýza dealerské sítě	29
4 Pozice značky Škoda na tureckém trhu v posledních letech	31
4.1 Pozice modelů Škoda v jednotlivých segmentech.....	32
5 Marketingová komunikace značky Škoda	35
6 Perspektiva značky Škoda na tureckém trhu	38
7 Zhodnocení a závěr	39
Seznam obrázků a tabulek.....	41
Seznam příloh.....	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

A00	segment – nejmenší segment v automobilovém průmyslu, často používaný pro jízdu po městech; př. Škoda Citigo; někdy označen i jako segment A
A0	segment – kategorie malých vozů, často se jedná o třídveřové nebo pětídveřové hatchbacky; př. Škoda Fabia; někdy označen i jako segment B
A	segment – nižší střední třída; př. Škoda Octavia; někdy označen i jako segment C
AKP	turecká politická strana – Strana spravedlnosti a rozvoje
CI/CD	„Corporate Identity Corporate Design“ – obecný společný vzhled při prezentování společnosti (písmo, barvy, architektura)
DSG	„Direktschaltgetriebe“ – automatická převodovka
EUR	zkratka měny – Euro
FL	„facelift“ – drobné pozměnění designu stávajícího modelu
HDP	„Hrubý domácí produkt“ – ekonomický ukazatel
Kw	„Kilowatt“ - jednotka výkonu
L.C.V.	„Light Commercial Vehicle“ – lehké užitkové vozidlo
NB	„notchback“ – typ automobilové karoserie se stupňovitou zádí, př. Škoda Octavia Limo
ÖTV	speciální spotřební daň v Turecku, které mimo jiné podléhají vozy
P.C.	„Passenger Car“ – osobní automobil
SUV	„Sport utility vehicle“ – jedná se o sportovní užitková vozidla, která mají schopnost jízdy i mimo silnici; př. Škoda Yeti, Škoda Kodiaq; nejčastěji A a B segment
TDI	„Turbocharged Direct Injection“ – přeplňovaný vznětový motor

TRY	zkratka měny – Turecká lira
TSI	„Twincharged Stratified Injection“ – přeplňovaný benzinový motor s přímým vstřikováním
USD	zkratka měny – Americký dolar
VW	„Volkswagen“ – nadnárodní společnost se sídlem ve Wolfsburgu

Úvod

Během více než stoleté historie se z původní firmy Laurin & Klement (založené v roce 1895) stala nadnárodní akciová společnost Škoda Auto, která překonala obě světové války či komunistický režim. Firma, která se na svém počátku prezentovala výrobou a prodejem motocyklů, později uspěla jako výrobce osobních automobilů, u kterých společnost Škoda Auto a.s. zůstala až dodnes. Zásadní změnou prošla značka Škoda v roce 1991, kdy se stala součástí koncernu VW po boku značek Volkswagen, Audi a Seat. Toto spojení přineslo řadu investic, ušetření nákladů v rámci koncernu a v neposlední řadě rozšíření modelové palety, která aktuálně čítá 7 modelových řad, nabízených v různých karoseriových provedeních. Poslední novinkou značky Škoda je zbrusu nový model Kodiaq, který automobilce scházel jakožto zástupce v SUV segmentu.

Mladoboleslavská automobilka aktuálně působí na více než 100 trzích, které se nachází téměř po celém světě. Její prodeje mají již několik let růstovou tendenci a v roce 2015 se značka Škoda podařilo dodat k zákazníkům rekordních 1 055 501 vozů. Rekordního čísla dosáhla automobilka v tomto roce také na tureckém trhu, kde se prodalo 22 233 vozů, což znamenalo největší procentuální meziroční nárůst ze všech trhů.

S prodejem aut značky Škoda na tureckém trhu jsem se seznámil v rámci povinné a nepovinné praxe na oddělení mezinárodního prodeje ve Škoda Auto a.s., a proto jsem se rozhodl, že analyzuji specifika tureckého trhu a faktory, které ovlivňují obchod s osobními automobily v bakalářské práci. V teoretické části je popsán marketingový mix z pohledu 4P a 4C, marketingová komunikace a její nástroje, které v praxi znamenají úspěšnou podporu prodeje. Jednou z kapitol v teoretické části bakalářské práce je zákazník a jeho chování, cílové skupiny, targeting a positioning. Praktická část bakalářské práce je věnována situaci na tureckém trhu, pozici značky Škoda a výhledu na plánované prodeje v budoucnu. Nedílnou součástí bude rozbor dealerské sítě a popis fungování značky Škoda v Turecku. Závěr je věnován vlastnímu zjištění a nápadům, které by mohly vést k dalšímu vylepšení aktuální situace značky Škoda na tureckém trhu.

1. Marketing a jeho nástroje

1.1. Popis marketingového mixu pro automobilový průmysl

Co je to vlastně marketing? „Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler, 2007, str. 40) „Dnešní trhy se rychle mění. Zákazníci citlivě reagují na ceny, noví konkurenti, nové distribuční a komunikační kanály, internet, bezdrátový obchod, globalizace, deregulace, privatizace... seznam změn je nekonečný. A nemění se pouze trhy, mění se i podpůrné technologie: elektronické obchodování, elektronická pošta, mobilní telefony, faxové přístroje, prodejní a marketingová automatizace, kabelová televize, videokonference.“ (Kotler, 2007, str. 9)

Na dnešním trh produktů a služeb je vytvářen enormní tlak ze stran konkurentů, že pro úspěch na něm nelze být pouze průměrný nebo dobrý ve svých podnikových aktivitách, ale je nutné být výborný. Mimo jiné mezi ně patří marketing, který se neustále vyvíjí, tak jako potřeby zákazníků. Obecně se dá říci, že potřeby zákazníků nikdy nebudou naplněny a stále se budou měnit s časem. Tento fakt je pro marketing pozitivní, avšak pro podnikatele či marketéry nikoliv. Marketéři musí neustále reagovat na změny trhu, zdokonalovat své znalosti, techniky a nástroje užití v rámci marketingu. V minulosti tyto změny znamenaly nucené ukončení podnikatelské činnosti z pohledu ztráty konkurenceschopnosti způsobené chabou reakcí na moderní marketing. Základem marketingu je marketingový mix, který také známe pod zkratkou 4P. Jedná se o tyto:

- **Produkt = výrobek či služba**

Správně zvolený produkt je základním předpokladem pro úspěšné působení v obchodu. Každý trh, ať už se jedná o trh s pečivem či s elektronikou, by měl odpovídat konkrétním zvyklostem a požadavkům zákazníka v daném regionu. To neznamená, že by produkt nebo služba měly být totožné s výrobky nebo službami konkurence, ale ani by se neměly diametrálně lišit od jiných, aby nebudily v zákaznících negativní pocity. Najít optimální složení produktu, vzhled, či vlastnosti není jednoduché, ale správná volba těchto atributů je pro dnešní byznys stěžejní. V neposlední řadě by měla výrobek doprovázet její image nebo

dokonce image značky. Každý produkt prochází svým životním cyklem, který je rozbořen závislosti mezi objemem prodeje a časem. Mezi jeho fáze patří zavádění, růst, zralost a útlum. Každá fáze vyžaduje specifickou péči o produkt tak, aby se prodloužila jeho životnost.

- **Price = cena produktu či služby**

Cena, za kterou se produkty (v případě značky Škoda – auta) budou prodávat, tak aby odpovídala cenám na trhu a byla konkurenceschopná a zároveň, aby výrobce, importér i dealer měli dostatečnou marži, tedy aby byl obchod rentabilní a obchod se jím vyplatil. Na druhé straně by měl být spokojený zákazník, který uspokojil své potřeby a uvažoval o návratu ke stávajícímu prodejci. Ceny výrobků ovlivňují různé cenové strategie. Žádnou z nich nelze jednoduše přiřadit ke konkrétnímu produktu či službě.

V praxi se vyskytují 4 cenové strategie v závislosti na jejich ceně a kvalitě:

- **Strategie cenového užítkování** – je strategie založena na kvalitní distribuci nebo na propagaci, proto je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu za produkt, který je v porovnání s konkurencí podobný. Strategie, která je doprovázena vysokou cenou, zpravidla již při zavádění na trh. Cena slouží jako tvůrce kvalitní image a ojedinělosti produktu. Jako příklad lze uvést produkty značky Apple.
- **Strategie prémiové ceny** – tato strategie je použita u prémiových výrobků, doprovázených precizností a vysokou kvalitou. Cena těchto výrobků je také velice vysoká, i přesto je zákazník ochoten za produkt zaplatit. Jako příklad z automobilového průmyslu lze použít produkty značky Mercedes-Benz, Audi nebo Bentley.
- **Strategie cenového pronikání na trh** – jedná se o strategii, kdy má firma v úmyslu začlenit na trh nový výrobek. Cena je dočasně stanovena na nižší úroveň, nebo je prodej

doprovázen slevami či kupony. Cílem této strategie je získat vysoký tržní podíl. Předpokladem pro správné provedení této strategie je zajištění dostatečné výrobní kapacity. Rizikem této cenové strategie je možné poškození image firmy, z důvodu příliš nízkých cen, které mohou u zákazníků vyvolávat pocit nízké kvality. Po začlenění produktu na trh je cena nastavena na úroveň, za kterou je prodejce ochoten ji dlouhodobě prodávat.

- **Strategie přizpůsobování** – velice rozšířená strategie, která je doprovázena nízkou cenou, která je orientována na úroveň, která je stanovena konkurencí. Hlavním úkolem firmy je reakce na cenové změny a jejich adaptace. V automobilovém průmyslu často užitá strategie, která se projevuje buď změnou cen konkurentů k novému kalendářnímu roku v závislosti na konkurenci, nebo zacenění nových produktů podle konkurenčních. (Jahodová, 2013)
- **Place = umístění, distribuce**

Tato část marketingového mixu úzce souvisí s náklady, které se odráží ve výsledné ceně, proto není třeba zdůrazňovat její důležitost. Mezi složky distribuce patří rozmístění obchodní sítě, tak aby produkt či služba byly dostupné všem potenciálním zákazníkům. Dalším důležitým prvkem je logistika, která by měla být co nejefektivnější, nejrychlejší a pokud možno s nejnižšími náklady.
- **Promotion = podpora prodeje**

Podpora prodeje je jistě nejkreativnější částí mixu „4P“. Řeší se zde užití reklamy, tak aby zasáhla a ovlivnila cílovou skupinu ke koupi. V dnešní době existuje mnoho forem reklamy, proto je nezbytné vybrat tu správnou pro konkrétní produkt nebo službu. V neposlední řadě sem patří způsob podpory prodeje, vztah s veřejností, direct marketing nebo POS – „point of sale“, neboli marketing v místě prodeje, který je doprovázen propagací konkrétního sortimentu přímo v obchodě.

V některých případech je pojetí marketingového mixu doplněno o pátý princip. Jedná se o tzv. „People“ neboli lidé, kteří pochopitelně ovlivňují marketing. Další teorie, která se především používá pro trh služeb je doplněna o 3P, tedy na výsledných 7P. Jedná se o „Process“, který popisuje technologii, „Personnel“, jenž pojednává o zaměstnancích a „Physical evidence“ = fyzická přítomnost. Obecně přístup z pohledu „P“ však postrádá pohled z „vnějšku“, který lépe naslouchá potřebám zákazníka, proto byl také vymyšlen přístup „C“, tedy marketingový mix 4C, který se skládá z následujících:

- **Customer solution = řešení potřeb zákazníka**

Potřeby jsou základním kamenem marketingu, bez potřeb kupujících by nebyl žádný obchod, tudíž ani marketing. Proto je nesmírně důležité při směně zboží, aby se bral ohled na zákazníka. Prodejce se snaží pochopit jeho požadavky tak, aby se zákazník s produktem nebo se službou ztotožnil a co nejlépe mu vyhovovaly ať už z pohledu ceny, užitku nebo přínosu.

- **Customer cost = náklady zákazníka**

Výše výdajů za statky a služby zajímají každého z nás, proto před konkrétními transakcemi probíhá zvažování, zdali je koupě za stanovených podmínek akceptovatelná a zda za danou cenu přinese odpovídající užitek. Ne jinak tomu je u obchodu s osobními automobily, kde na nákladech zákazníka velice záleží. Zákazník však musí zvážit kvalitu, kterou za cenu dostává a např. zda pro něj nebude lepší koupě nového vozu místo ojetého, se kterým by jistě souvisely další náklady spojené se servisem náhradních dílů či pojištěním. Hitem posledních let na tomto trhu jsou tzv. operativní leasingy, které mají smluvně dohodnuté pravidelné částky za pronájem nového vozu, u kterých nevzniknou následné výdaje za opravy automobilu a souvisí s nimi jen provozní náklady.

- **Convenience = dostupnost řešení**

V našich životech bohužel občas vzniknou komplikace, buď se může jednat o vážné věci, které se penězi nevyřeší nebo věci, které se mohou vyřešit koupí jako například pořízení náhradního přístroje či opravy nefunkčních. Nad těmito zmíněnými finančními řešeními se zamýšlí marketéři a snaží se pomoci zákazníkovi ulehčit danou situaci a zároveň sobě přinést užitek z obchodu. Cílem je tedy uspokojení jak potřeb zákazníka, ale také prodejce a o tom právě pojednává dostupnost řešení. Příkladem v praxi v automobilovém průmyslu bude rozšířenost obchodní a servisní sítě, aby zákazník nebyl nucen cestovat za těmito produkty a službami. Další službou, která ulehčuje řešení komplikací v dnešní době je například zapůjčení náhradního vozu v případě opravy nebo odvoz do servisu nebo z něj.

- **Comunication = komunikace**

„Komunikace jakéhokoliv subjektu, zvláště pak hospodářského, je základem pro vytváření jeho trvalé pozice v národním a mezinárodním ekonomickém prostoru.“ Pod komunikací si lze představit reklamu, podporu prodeje nebo komunikaci „face to face“, které mají za úkol přitáhnout pozornost, přesvědčit ke koupi nebo také, aby zákazník zůstal loajální vůči současné značce, proto se marketéři s velkou vážností s těmito formami komunikace zabývají. Tyto formy komunikace popisuje komunikační mix, jehož prostřednictvím se firma snaží dosáhnout svých marketingových a firemních cílů. Prostřednictvím zvolených nástrojů komunikačního mixu se firma snaží ovlivnit zákazníka, i včetně potenciálního. (Zamazalová, 2009)

Reklama	Podpora prodeje	Události a zážitky	Public Relations	Osobní prodej	Direct marketing
tiskové a vysílané reklamy	soutěže, hry, sázky, loterie	sport	balíčky pro novináře	prodejní prezentace	katalogy
vnější balení	prémie a dárky	zábava	projevy	prodejní schůzky	zasílání pošty
vkádaná reklama	vzorky	festivally	semináře	stimulující programy	telemarketing
filmy	veletrhy a výstavy	umění	výroční zprávy	vzorky	elektronické nakupování
brožury a propagační tiskoviny	vystavování	příležitosti	charitativní dary	obchodní výstavy a veletrhy	teleshopping
plakáty a letáky	ukázky	exkurze po továrnách	publikace		faxy
adresáře a katalogy	kupony	muzea společnosti	vztahy s komunitou		e-mailly
reprinty reklam	slevy	pouliční aktivity	lobbying		hlasová pošta
billboardy	nízkoúrovňové financování		identity média		
poutače	zábava		časopis společnosti		
pos displeje	výkup na protiúčet				
audiovizuální materiál	věrnostní programy				
symboly a loga	provázání				
videokazety					

Zdroj: Zamazalová, Marketing obchodní firmy, str. 191

Obrázek 1: Nástroje komunikačního mixu

1.2. Užítí a cíle marketingové komunikace v automobilovém průmyslu

Komunikace obecně je společenský proces, při kterém probíhá výměna informací pomocí jejich sdělování a příjmu. Může probíhat mezi dvěma osobami nebo také mezi osobou, která sděluje myšlenky skupině. V obchodních vztazích či v učebnicích o marketingu lze narazit na pojem marketingová komunikace, která vychází z obecné komunikace, ale s tím rozdílem, že nehovoří za jedince, ale za značku nebo produkt. Marketingoví odborníci o marketingové komunikaci říkají, že je tzv. „hlasem“ značky. Marketingová komunikace je řízený proces, jehož hlavním úkolem je informovat, přesvědčovat nebo ovlivňovat cílové skupiny a vést s nimi dialog. (Zamazalová, 2009, str. 182)

Marketingová komunikace vstupuje pomocí svých nástrojů do mysli spotřebitele a snaží se jej ovlivnit pomocí image firmy a docílit tak následné koupě produktů. Většina spotřebitelů si myslí, že techniky marketingové komunikace sice vnímá, ale neovlivňují je. Faktem je, že si zákazníci uchovávají informace o produktu, sledují změny, vyhodnocují řešení a následně se rozhodují na základě poznatků. Tyto poznatky jsou ale ovlivněny metodami marketingové komunikace. Marketéři

si však musí dávat pozor při ovlivňování rozhodnutí spotřebitele, aby jejich sdělení bylo totožné, tudíž aby zákazník nebyl následně zmaten, nevhodnou komunikací. Sladění všech nástrojů, postojů a technik není jednoduché, je třeba si tyto komplexní části marketingové komunikace pečlivě rozmyslet tak, aby vytvářely tzv. synergický efekt. Pakliže jsou jednotlivé nástroje marketingové komunikace sladěné a propojené, tak vytvářejí ucelený pohled na produkt a ten je žádoucím stavem, při kterém byznys dosahuje nejlepších výsledků. Chybné zvolení marketingové komunikace může v lepším případě stát firmu peníze za marketing, v horším případě může i způsobit negativní dopad na prodej. Mezi cíle marketingové komunikace patří:

- Podávání informací o produktu či společnosti
- Přesvědčení zákazníka k zakoupení produktu nebo služby
- Poukázání na výhody vlastního produktu (v rámci konkurenčního prostředí)
- Zvýšení obrátu společnosti
- Uvedení nového produktu na trh tak, aby byl později úspěšný
- Udržení zákazníka pro příští obchodní transakce
- Komunikace se zákazníky a veřejností

Cíle marketingové komunikace by neměly být krátkodobého rázu, jako například okamžité zvýšení povědomí o značce, ale dlouhodobé. Jedná se o momenty od předprodejních vztahů až po aktivity po koupi, jako jsou direct marketing, tak aby se spokojený zákazník opět vrátil do našich prodejních míst.

1.2.1 Komunikační proces v praxi

Marketingová komunikace probíhá mezi firmou, popř. externí firmou, která marketing provádí a zákazníkem pomocí předávání zpráv přes různá média. Komunikace probíhá mezi odesílatelem a příjemcem pomocí hromadných sdělovacích prostředků jako jsou televize, rádio, časopisy nebo noviny. Komunikace také probíhá skrze různé nástroje uvnitř prodejny, jako jsou displeje v prodejně, prodavači, výloha, či obaly a etikety. Celý proces probíhá tak, že odesílatel „zakóduje“ zprávu, odešle tzv. „kódované sdělení“, které podléhá různým komunikačním šumům, které mohou zkreslit sdělení. Následně je sdělení

„dekódováno“ ze strany příjemce a dochází k porozumění, které má vyvolávat určité žádoucí reakce s ohledem na produkt či službu. Později z reakcí dostává odesílatel zpětnou vazbu, podle které naplánuje další kroky. Pakliže je zpětná vazba na komunikační proces negativní, musí dojít k úpravě komunikace a proces se poté opět opakuje. Každé sdělení by mělo upoutat příjemce, mělo by být srozumitelné a mělo by odpovídat přáním příjemce, aby docházelo k uspokojování jeho potřeb.

Marketingová komunikace pomocí svého komunikačního procesu prochází tzv. „komunikačním spektrem“, které prochází od stavu nevědomosti po stav akce. Mezi těmito stavy se ještě nachází stav známosti, stav porozumění a přesvědčení.

Pakliže značka nebo nový produkt vstupují na trh a předpokládá se, že nejsou známy, tak je nutné, aby se u nich pomocí marketingové komunikace vytvořilo povědomí. Povědomí lze získat pomocí propagace a ta souvisí s modelem „**AIDA**“. Tento model popisuje 4 etapy reagování. První z nich je „**Attention**“, která má za úkol upoutat pozornost. Další je „**Interest**“, která má vzbudit zájem o informace související s produktem. Předposlední je „**Desire**“, která slouží k vytvoření touhy po produktu a poslední „**Action**“, která vyzývá k akci, tedy zakoupení produktu. S tím souvisí seznámení se sortimentem firmy a přibližným naznačením cenové politiky, která bude souviset s oslovením konkrétní cílové skupiny. Jako příklad lze uvést uvedení nového automobilu na trh, které bude doprovázeno cenou odpovídající novému modelu. Pouhá znalost nových produktů nezaručí jejich prodejnost, proto je dále nutné, aby si k firmě zákazníci vytvářeli pozitivní vztah. Toho firma docílí efektivním marketingem spojeným s účinně zvolenými marketingovými prostředky. V tento moment však firma ještě nemá vyhráno, protože je nutné, aby se svými produkty byla zařazena mezi tzv. preferované značky.

V praxi tento moment odpovídá příkladu z praxe, kdy se rodina chystá koupit nové auto a již má dobrou zkušenost s vozy koncernu VW a dbá na kvalitu vozu. V médiích si rodina všimla reklamy na nový vůz japonské výroby s prodlouženou zárukou v základní ceně a rodina se tak nově rozmýšlí mezi vozy VW a japonským výrobcem. V tento moment již uvažují o novém voze, ale stále nejsou přesvědčeni. Závěrečná fáze komunikačního spektra popisuje stav akce jako část nákupu

produktu, kdy kupujícího ovlivňují poslední podněty ke koupi, jako jsou cenové akce, doporučení známého, či komunikace s prodejcem.

1.2.2 Nástroje marketingové komunikace

Dnešní marketingová komunikace nabízí mnoho možností jak marketing provádět, tedy pomocí nástrojů marketingové komunikace. Mezi komunikační nástroje patří:

- **reklama** – Nejpoužívanější a nejznámější nástroj marketingové komunikace, který je ve většině případů propojen s jiným nástrojem komunikace (př. podpora prodeje). Reklama se může vyskytovat v tisku, v televizi, na plakátech, na billboardech nebo na internetu jako bannery.
- **podpora prodeje** – „Soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb.“
- **public relations** – Často opomíjený nástroj komunikace, který buduje dobrou image společnosti.
- **direct marketing** – Nástroj komunikace, který využívá přímý kontakt s vybraným zákazníkem. Nejčastěji používán formou e-mailů, zasíláním pošty nebo pomocí katalogů.
- **osobní prodej** – Nejdůležitější prvek marketingové komunikace, protože při něm dochází k osobnímu kontaktu se zákazníkem, ze kterého na základě pozorování lze získávat zpětnou vazbu a vznikne tak možnost reagovat a ovlivnit zákazníka ke koupi produktu nebo služby.
- **event marketing** – Využívá účinku, kdy si člověk zapamatuje určitý zážitek a spojí si ho se značkou nebo produktem. Příklad: sponzorování Tour de France nebo hokejového Mistrovství světa společností Škoda Auto a.s.

(Kotler, 2007)

Obecně nelze říci, který z nástrojů je pro prodej výrobků či služeb nejlepší, protože různé výrobky se nacházejí v různých situacích na trhu, proto obecné nejlepší řešení neexistuje. Cílem marketérů je tedy najít pro danou situaci nejvhodnější komunikační mix, který osloví a ovlivní myšlení pokud možno největšího množství

potenciálních zákazníků. Před volbou komunikačního mixu je nutné zvážit cíle firmy, zdali a jak dochází k jejich plnění. Podle této situace je nutné zvolit agresivitu zvolených nástrojů komunikace. To vše však s ohledem na finanční možnosti podniku.

1.3. Zákazník a jeho chování

Veškeré činnosti obchodníka, které povedou k sestavení marketingového plánu a marketingové komunikace by měly být řádně ztotožněné s potřebami zákazníka. V dobách minulých byli lidé více upoutáni na svá bydliště a většinu statků a služeb nakupovali lokálně. Prodejce věděl, jaké druhy zboží si zákazník kupuje, jaké množství, jak reaguje na cenovou změnu. Dnešní doba je v tomto ohledu mnohem složitější pro prodejce, zákazník má mnoho možností si vybírat obchodníka z velkého množství konkurentů, k tomu si ještě může porovnat ceny na internetu a buď si zboží ihned objednat, nebo přijde do obchodu už rozhodnutý předem co si koupí. Těmito okolnostem musí být podřízen dnešní trh a prodejce musí reagovat okamžitě a efektivně, jinak okamžitě přichází o byznys, a pakliže zákazník bude spokojen, tak může přijít i o něj. Aby obchodník o zákazníka nepřišel a zároveň si mohl najít nové, tak musí jít vstříc požadavkům a potřebám spotřebitele. K tomuto stavu se nejlépe přiblíží tak, že si bude klást otázky týkající se zákazníka. „Mezi základní *soubory otázek*, které by si s ohledem na nákupní chování spotřebitele měli marketingoví pracovníci obchodníci klást, patří:

- Jaké výrobky zákazník vyhledává pro uspokojování svých potřeb?
- Jedná se o výrobky značkové, nebo upřednostňuje funkčnost produktu?
- Dává přednost širokému výběru zboží, nebo se spokojí s užší nabídkou?
- Jaká jsou jeho očekávání v cenové úrovni?
- Je náročný na nákupní prostředí a obsluhu, nebo se spokojí s nižší kvalitou?
- Jak rozhodující je pro něj čas strávený nákupem?“

(Zamazalová, 2009)

Každý subjekt se při nákupech chová individuálně, určité rozdíly existují mezi muži a ženami, mezi generacemi, mezi odlišně ekonomicky zajištěnými jedinci, nebo podle životního stylu. Různé skupiny mají různé potřeby a podle toho se také

odvíjí jejich chování. Produkty a služby, které zajímají starší ženy, nikdy nebudou zajímat chlapce ve školním věku. Pakliže se firma chce zabývat nákupním chováním, tak musí brát v potaz všechny fáze nákupního rozhodování a ne pouze nákup. Mezi tyto fáze patří získání potřeby nákupu určitého typu produktu, zařazení konkrétních výrobků mezi ty, které jsem ochoten koupit, samotná koupě, chování a vztah k produktu a jeho odkládání související s potřebou koupě nového výrobku. K přiblížení chování zákazníků jsou vymezeny následující *přístupy* zákazníků ke spotřebě:

- **Racionální** – zákazník pohlíží na produkt tak, aby mu přinesl určitou funkčnost a užitek. Bere v úvahu své příjmy a ceny, za které je ochoten produkt koupit.
- **Psychologické** – Tento přístup popisuje zákazníka, který je ovlivněn okolím nebo jeho chování je ve vazbě na určité podněty.
- **Sociologické** – spotřebitel uskutečňuje koupi produktu, za účelem získání uznání v určité skupině, která následně způsobuje uspokojení jeho potřeb. (Koupě luxusních výrobků – auta, šperky, luxusní oblečení)

1.3.1 Cílové skupiny a segmentace

V dnešní době, kdy na trhu statků a služeb lze nalézt takové množství konkurentů, je složité působit na všech segmentech trhu z hlediska odlišnosti a rozsáhlosti, proto firmy cíleně působí pouze na některých z nich. Podniky tedy používají cílený marketing, což znamená, že své marketingové aktivity cílí pouze na své stávající a potenciální zákazníky. V praxi to znamená, že například prodejci luxusních vozů nebudou jejich reklamy cílit na všechny cílové skupiny, ale pouze na ty, které by teoreticky na koupi produktů měly dostatek financí. Dále se také může jednat o určení cílových skupin pro konkrétní modely značky, pro různé skupiny v závislosti na segmentaci.

Segmentace je rozdělení trhu podle určitých skupin k zefektivnění marketingové strategie, neboť potřeba konkrétní znalosti cílových skupin pro danou segmentaci napomáhá správnému určení produktu, jeho cenovým strategiím nebo při výběru komunikačního mixu. Segmentace trhu také napomáhá stanovování podnikových cílů tak, aby napříč segmenty firmy dosáhly požadovaných tržních podílů a s nimi

souvisejících tržeb. V neposlední řadě má také výhodu ze segmentace zákazníků, jelikož díky ní si vytvoří představu o produktu, který chce zakoupit, neboť odpovídá jeho potřebám. V automobilové praxi pak porovnává a rozhoduje mezi modely, které jsou v jednom segmentu (Škoda Fabia, Hyundai i20, Ford Fiesta). Poté do hry vstupují další atributy rozhodování - cena, výbavy, funkčnost, spolehlivost, bezpečnost a jiné. (Kotler, 2007)

1.4. Positioning

Positioning je součástí cíleného marketingu, v rámci které se firma rozhoduje, jaké postavení chce u zákazníků zaujmout a jak bude vymezena vůči konkurenci. Nezbytnou podmínkou pro stanovení vhodného positioningu je analýza potřeb zákazníka a nabídky konkurentů. Hlavní myšlenkou positioningu je vymezení se od nabídek konkurenčních firem na trhu a vytvoření takové nabídky, která bude zákazníky upřednostňována. „Positioning začíná u produktu... u kusu zboží... společnosti... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potenciálního zákazníka. To znamená, že produkt umístíte do jeho mysli.“ (Zamazalová, 2009, str. 120) Positioning musí být naprosto jasný, aby zákazník nebyl zmaten. Pakliže se firma dostatečně nediferencuje od produktu konkurence, tak dochází k zásadní chybě, společnost ani produkt si nikdy nezískají takovou image, která by ovlivnila zákazníka ke koupi. Jako příklad lze použít téměř identické modely značky Škoda a Seatu v A0 segmentu, a to Škoda Rapid a Seat Toledo. Tyto modely se neliší prakticky nijak, až na loga jejich značek. Tato skutečnost se projevuje úpadkem prodejů obou modelů. (Zamazalová, 2009)

2. Charakteristika tureckého trhu s osobními automobily

Jak jsem již zmínil v úvodu, společnost Škoda Auto a.s. působí na více než 100 trzích světa mezi které patří také Turecko. Turecký trh pro mladoboleslavskou automobilku znamená obrovskou příležitost v podobě několika desetitisíců prodaných vozů ročně. Jedná se o trh, na kterém se prodalo v roce 2015 více než 725 000 osobních automobilů. Z letošních prodejů(1-10/2016) se ukazuje, že číslo prodaných vozů bude přesahovat hranici 700 000 vozů, pakliže se naplní prodejní plány v posledních měsících. Společnost Škoda Auto a.s. organizačně začlenila své prodeje v Turecku do regionu v Evropě i přes to, že menší část tohoto státu leží na kontinentu Evropa.

2.1. Geografie a ekonomika Turecka

Turecká republika, jak zní oficiální název tohoto státu má 80 274 000 obyvatel (2016), sousedí s Gruzíí, Arménií, Ázerbájdžánem, Irákem, Sýrií, Řeckem a Bulharskem má rozlohu 780 00 km². Počet obyvatel, který přímo ovlivňuje velikost trhu s osobními automobily, řadí tento stát na 19. místo na světě. Hlavním městem Turecka je Ankara, ve které aktuálně žije 5,2 milionu obyvatel. Nejedná se však o nejlidnatější a největší město, protože tureckým městům vládne v rámci obyvatel i rozlohy metropole Istanbul (14,7 milionu obyvatel). Oficiálním jazykem Turecké republiky je turečtina. Státní zřízení je prezidentská republika, přičemž prezidentem je Recep Tayyip Erdoğan, který byl zvolen 1. 11. 2015. Předsedou vlády je Ahmet Davutoğlu. Důležitou roli v Turecku hraje náboženství, přičemž 99,8% obyvatel jsou muslimové.



Zdroj: <http://www.statnivlajky.cz/turecko>

Obrázek 2: Vlajka Turecka

Základním pilířem turecké ekonomiky je jako ve většině evropských států průmysl. Ten se opírá především o automobilový průmysl a výrobu elektroniky. Průmysl tvoří přibližně 30% celkového HDP Turecka, které dosahuje hodnoty 720 mld. USD (2015). V roce 2016 se očekává, že ekonomika dosáhne podobného výsledku, tedy okolo 725 mld. USD. Měnou je Turecká lira, značí se TL nebo TRY a její kurz vůči Euru se pohybuje v posledním půlroce v rozmezí 3,20 – 3,55 EUR/TRY. Od měnové reformy z roku 2006 (2,0 EUR/TRY) Turecká lira neustále oslabuje a ekonomové očekávají i následující propad. Inflace v Turecku aktuálně dosahuje více než 8%, což ekonomice nepřispívá. Důležitou skutečností je, že Turecko stále není členem Evropské unie, jelikož nesplňuje podmínky pro přijetí. Tento fakt do jisté míry ovlivňuje výkonnost ekonomiky vzhledem k exportu a importu. K vylepšení ekonomické situace by Turecku zajisté pomohla restrukturalizace průmyslu, vylepšení úrovně vzdělání, se kterými by souviselo zlepšení situace na trhu práce. Míra nezaměstnanosti v roce 2016 dosahuje 11% a představuje tak 3,2 milionu nezaměstnaných ekonomicky aktivních obyvatel. Dalším problémem Turecka je, že má propastné rozdíly mezi svými regiony v rámci socioekonomického rozvoje. Tato skutečnost je mimo jiné jedním z dalších problémů pro vstup do Evropské unie, protože vylepšení této situace by Evropu stálo mnoho financí. (<http://www.quotenet.com/currencies/EUR-TRY>), Interní zdroje Škoda Auto a.s.

2.2. Specifika tureckého trhu s automobily

Většina trhů na světě, ať se na nich obchoduje s čímkoli, má svá specifika, nejinak je tomu u trhu s osobními automobily v Turecku. Některé trhy ovlivňuje typické chování zákazníků v dané oblasti, náboženství nebo tato specifika mohou ovlivňovat určitá nařízení vlády. Mezi nařízení vlády jistě spadá speciální spotřební daň uvalená na osobní automobily. Tato daň je označena jako ÖTV a kromě automobilů zdaňuje také výrobky z ropy, zemního plynu, cigarety, alkoholické nápoje, luxusní výrobky a ostatní dopravní prostředky. Spotřební daně ÖTV jsou platné v Turecku již několik let, avšak na začátku roku 2014 došlo k navýšení jejich sazeb z důvodu prohlubujícího se deficitu platební bilance a špatného vývoje zahraničního obchodu.



1. Country Data | Turkish Taxation System

Vehicle Type	Special Consumption Tax %	VAT %	Total Tax Charge %
L.C.V. with 2 seater (Vans)	4%	18%	22,7%
L.C.V. with 4 or 5 seater	15%	18%	35,7%
P.C. (under 1 600 cc)	45%	18%	71,1%
P.C. (1 600 - 2 000 cc)	90%	18%	124,2%
P.C. (over 2 000 cc)	145%	18%	189,1%
P.C. E.V. (< 86kW)	3%	18%	21,5%
P.C. E.V. (86kW < 120kW)	7%	18%	26,3%
P.C. E.V. (> 120kW)	15%	18%	35,7%

Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 3: Zdanění spotřební daní pro osobní automobily dle objemu válců

Tyto skutečnosti ještě více podpořily výrobce automobilů, kteří do svých automobilů montovali motory s objemem válců menším než 1,6 litrů, ale ideálně, aby tuto hranici atakovali a ze svých motorů dostali co nejvíce koňských sil. Této situace využily především automobilky Renault s motory 1,5 dci a 1,6i nebo značky skupiny Volkswagen s motory 1,6 TDI a 1,2 TSI, ale především prodeje v Turecku jsou realizovány se vznětovým motorem TDI, který má výkon 81 kilowatt, a je v případě značky Škoda montován především do modelů, které tvoří většinu prodeje. Jedná se o modely Octavia Limo a Superb Limo. Koncernu VW Group vzhledem k této skutečnosti aktuálně vzniká riziko, protože vedení koncernu má v plánu tyto motory pro Octavii a Superb zrušit. Stejně tomu je tak u nově příchozího modelu Kodiaq, který by v nabídce neměl mít motory 1,6 TDI. Jednání však bude ještě probíhat, jelikož toto riziko s sebou nese importérem vyčíslenou ztrátu 2800 kusů modelu Kodiaq v roce 2017. Podobnou situaci řeší také značky Volkswagen a Seat, které shodně usilují o to, aby ve svých modelech Ateca a Tiguan mohly nabídnout motory 1,6 TDI. V daném případě by se jednalo o mnohem větší riziko ze ztráty prodeje v rámci koncernu.

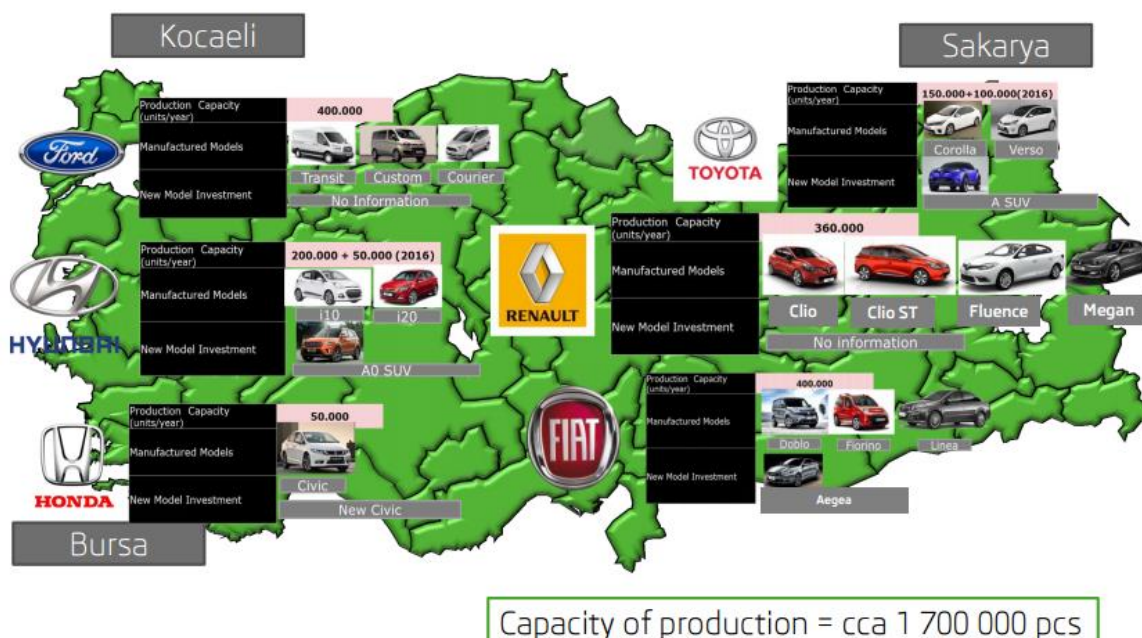
Dalším specifíkem, které již není tak unikátní, ale výrazně ovlivňuje trh, je lokální výroba v Turecku. Celkem je odhadováno, že se v Turecku za rok 2016 vyrobí okolo 1 700 000 vozů, část z nich jsou užitkové vozy. Modely, které jsou vyrobené v Turecku, mají na trhu velice dobrou image a jsou doprovázeny nižší cenou, která souvisí s nízkými výrobními náklady a téměř nulovými náklady na transport. Celkem vozy vyrobené na území Turecka zaujímají **24,2%** všech prodejů osobních automobilů (viz tab. 1).

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



1. Country Data | Local Production in Turkey



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 4: Lokální produkce v Turecku

Mezi hlavní konkurenty, kteří vyrábějí na tureckém území, jsou značky Renault se svými modely Clio, Fluence a Megane a Hyundai s modely i10 a i20. Dále se zde také vyrábí modely Toyota, Honda nebo Ford (pouze užitkové vozy). Důležitou roli na trhu také hraje Fiat se svým modelem Aegea, který byl vytvořen speciálně pro turecký trh a název dostal od Egejského moře, které omývá turecké břehy. Tento

model si ihned po zavedení (leden 2016) na trh získal svou pozici, koupilo si jej během prvních 9 měsíců přes 22 000 zákazníků a zařadil se na druhé místo v prodeji hned za Renault Fluence, který je také lokálně vyráběn a patří do A NB segmentu. Třetím modelem, který doplňuje pomyslné „stupně vítězů“ v rámci A NB segment je Toyota Corolla, která je také zde vyráběna. Tyto tři modely, které mají nálepku „made in Turkey“ podtrhují nadvládu lokálních výrobců v rámci A NB segmentu, který je jednoznačně největší ze všech (28,2% podíl ze všech segmentů).

Dalším modelem, který „drtí“ svou konkurenci je model Hyundai i10, který má takovou pozici v A00 segmentu, že se vedení VW Group rozhodlo nenabídnout na tureckém trhu modely Škoda Citigo, Volkswagen Up a Seat Mii, které jsou společně vyráběny na Slovensku v Bratislavě.

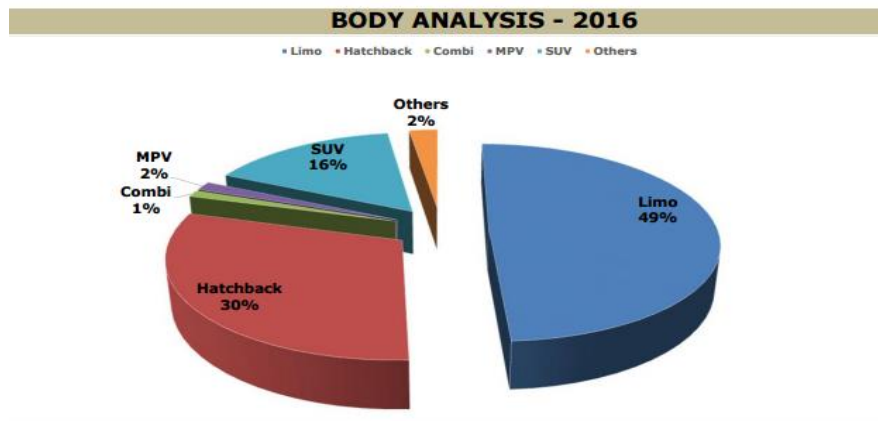
Tabulka 1: Seznam lokálně vyráběných vozů a jejich podíl na trhu

Název automobilu	Prodeje 1-10/2016	Podíl v segmentu	Podíl na celkovém trhu
Hyundai i10	5 768	82,30%	1,04%
Hyundai i20	15 349	14,70%	2,78%
Honda Civic	6 516	4,20%	1,18%
Toyota Corolla	23 702	15,20%	4,29%
Renault Clio	17 521	16,70%	3,17%
Renault Clio ST	3 422	77,70%	0,62%
Renault Fluence	21 776	14,00%	3,94%
Renault Megane (NB, Combi)	6 443	-	1,16%
Fiat Linea	5 918	3,80%	1,07%
Fiat Aegea	25 889	16,60%	4,68%
Ostatní	1 565	-	0,28%
Lokálně vyrobené celkem	133 869	-	24,20%
Trh celkem	553 111		

Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Nepřehlédnutelným specifickým tureckého trhu je typ karoserie prodáváných vozů. Při pohledu na turecké silnice prakticky až na výjimky není možné najít auto s karoserií Kombi, které jsou doprovázeny větším zavazadlovým prostorem a ve většině případů vznikly jako modifikace verzí sedan, liftback nebo hatchback. Tato

skutečnost také nahrává faktu, že na většině trhů, kde značka Škoda působí, se naopak prodávají modely s karoserií kombi, tudíž shánění dodatečné výrobní kapacity pro modely Superb, Octavia nebo Rapid je v tomto případě jednodušší. Turecký zákazník příliš neřeší zavazadlový prostor a spíše se orientuje na cenu modelu, která je karoserií kombi vyšší, proto nakupuje „krátké“ verze vozů.



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 5: Prodeje na tureckém trhu podle typu karoserií v roce 2016

3. Popis společnosti Yüce Auto

Turecký importér pro značku Škoda je privátní, na rozdíl jak je tomu například v Německu, kdy je importér dceřinou společností výrobce aut. To znamená menší kontrolu ze strany Škoda, ale často větší motivaci po úspěchu vzhledem k majetkové struktuře. Importér v Turecku nese jméno Yüce Auto a sídlí v tureckém Istanbulu.

Jedná se o akciovou společnost z poloviny vlastněnou rodinou Yüce. Druhou polovinu vlastní v Turecku velice vlivná společnost Doğuş Group, která zaměstnává přes 18 000 zaměstnanců. Ke spojení obou firem došlo v roce 1998. Toto spojení mělo pro společnost Yüce Auto pozitivní dopady. Společnost Doğuş Group prodává téměř všechny značky koncernu VW Group, dochází k využití synergií mezi značkami a k výstavbám multibrandových dealerství. Další výhodou této spolupráce je, že Doğuş Group mimo automobilový průmysl působí, také v bankovníctví a finančních servisech, výstavbách budov, v mediálních společnostech nebo v energetickém průmyslu. Tato struktura společnosti Doğuş Group přispívá pozitivně při výstavbě showroomů, jejich financování či při vymýšlení kampaní týkajících se financování vozů nebo v rámci marketingu pomocí médií, u kterých dochází k ušetření nákladů.

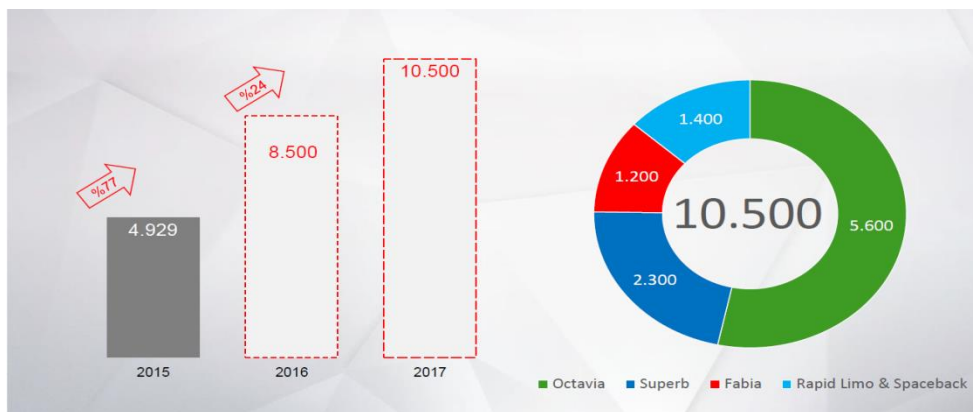


Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 6: SWOT analýza společnosti Yüce Auto

Silné stránky jsem již vesměs vyzdvihl v rámci představení společnosti v úvodu kapitoly. Nutné však je poukázat **hrozby** zobrazené ve SWOT analýze. Jedná se o tři skutečnosti, které se vzájemně ovlivňují. Zásadním problémem je znepokojivá politická situace okolo prezidenta Erdogana a stany AKP, která s sebou nese nepokoje v rámci obyvatelstva nebo větší problémy jako jsou teroristické útoky v centrech měst. Tento problém přímo ovlivňuje i ekonomickou situaci v Turecku, jelikož zahraniční investoři ztrácí ochotu k investicím. Tyto problémy v posledních letech oslabují Tureckou liru a to v důsledku znamená problémy v rámci marží pro importéra a dealera. V praxi tento problém je způsoben stanovením určité výše kalkulačního kurzu pro vozy fakturované z Mladé Boleslavi. Toto opatření probíhá vždy na konci kalendářního roku pro rok příští a platí pro následujících 12 měsíců. V následujícím roce, kdy se kurz pohybuje, dochází k úpravám cen ze strany controllingu ŠA, který ne vždy reaguje rychle a vyčkává, zdali se kurz nevrátí do svých původních hodnot. V posledních letech, kdy Turecká lira neustále oslabuje, nese tyto změny kurzu importér a dochází k jeho krácení marží, což je pro něj hrozbou.

Mezi **příležitostmi** importérské společnosti patří nevyužitý potenciál na trhu s velkoodběrateli. Tato situace se však v posledních letech vylepšuje a Yüce Auto má v plánu během dvou let zdvojnásobit své prodeje v rámci prodeje velkoodběratelům. Napomáhá tomu fakt, že v rámci oddělení V2J proběhla restrukturalizace pracovních pozic a bylo vytvořeno nová pracovní pozice, která řeší prodej velkoodběratelům.



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 7: Prodejní plány v rámci fleetového obchodu

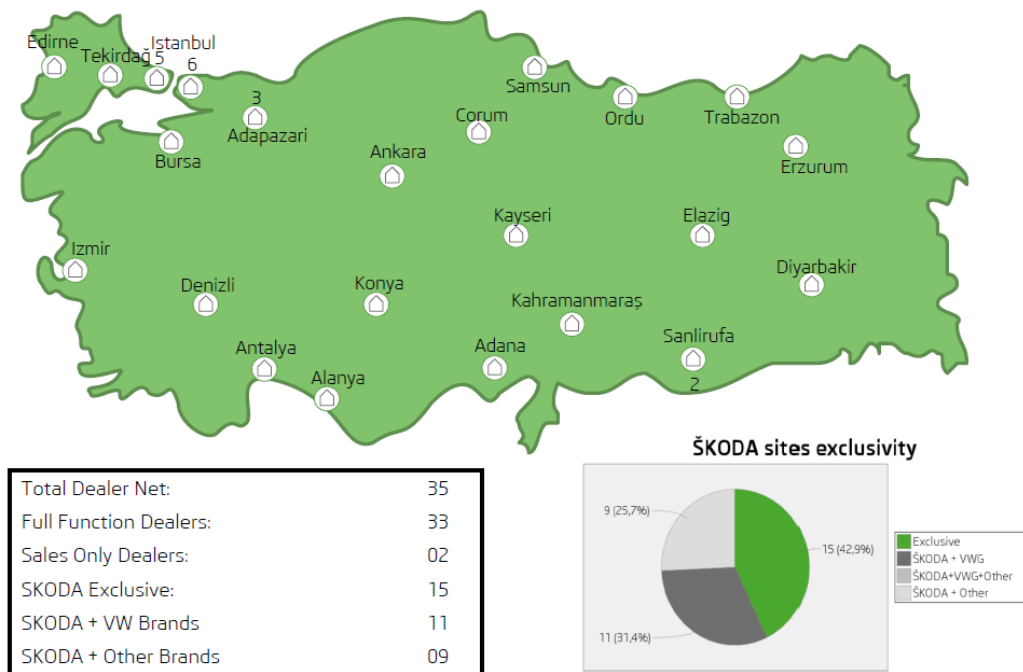
Mezi **slabé stránky** patří horší povědomí o značce nebo její image, která není tolik vnímána. Tento problém se netýká celého Turecka, ale konkrétních regionů, především na východě země. Další slabou stránkou je spokojenost zákazníka, na které bude do budoucna muset importér ve spolupráci s dealery pracovat.

Sklady aut importéra se nachází nedaleko od sídla společnosti Yüce Auto. Vozy sem jsou transportovány převážně pomocí vlakové dopravy z Mladé Boleslavi do přístaviště ve slovinském Koperu. Zde se shromažďují a zpravidla nejdéle do týdne jsou dopraveny lodní dopravou společnosti Neptune Lines do přístavu Efesan v Istanbulu, odkud jsou převezeny na sklad. Následně jsou vozy dle objednávek a konkrétních požadavků dealerů rozvezeny do prodejní sítě.

3.1. Analýza dealerské sítě

Aktuálně se vozy značky Škoda prodávají v rámci prodejní sítě, která čítá 35 showroomů. Většina z nich je rozmístěna v evropské části Turecka, kde mimo jiné dochází k největším prodejm. Pro zajímavost za prvních 8 měsíců v roce 2016 se uskutečnilo 34,3% prodejů pouze na území Istanbulu. Na tureckém území se neustále řeší možnost otevření nových prodejních míst, ať už se jedná o kompletně nové prodejce, nebo rozšíření nabídky prodejců, kteří prodávají již značky koncernu VW. Důležité je, že investoři věří značce Škoda a jsou ochotni zde investovat. Mimo jiné se také řeší ukončení činnosti málo efektivních prodejců, kteří dlouhodobě neplní své prodejní plány. Aktuálně jsou všechny showroomy přestavěny a odpovídají konceptu CI/CD (viz příloha). Těto skutečnosti dosáhlo Turecko jako jeden z prvních trhů, na kterých značka Škoda působí. Škoda

v Turecku má aktuálně 15 exkluzivních prodejců, což znamená, že prodávají pouze jednu značku, dále 11 showroomů, které nabízí i vozy skupiny VW Group a 9 prodejců, kteří prodávají společně se Škodou i značky mimo koncern VW.



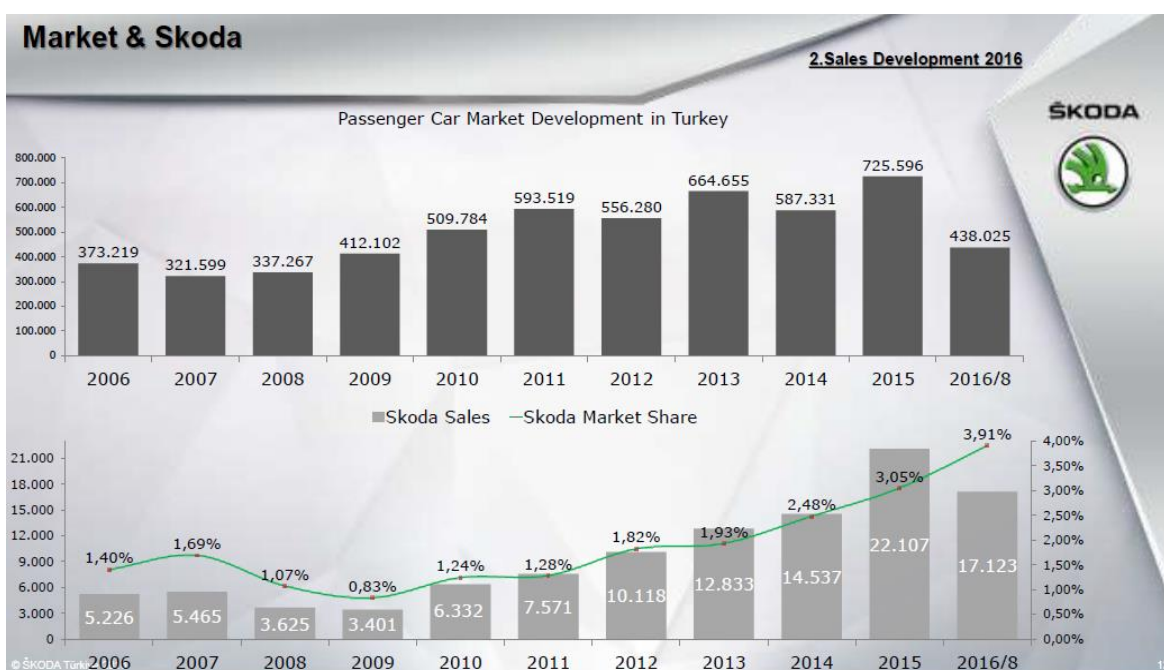
Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 8: Rozmístění dealerské sítě v Turecku

4. Pozice značky Škoda na tureckém trhu v posledních letech

Pozice značky Škoda se v posledních letech výrazně zlepšuje na většině trhů po celém světě. Jinak tomu není ani v Turecku (viz obr. 6), které ve svých prodeích za rok 2015 zaznamenalo rekordní nárůst ze všech trhů (+58%). Může za to široká paleta vozů, doprovázena prostorným interiérem, dynamickým designem, doplněných o výkonné a úsporné motory.

Škodě se v Turecku daří. Může za to kvalita vozů, které turečtí zákazníci více a více důvěřují. Dále tomu napomáhá profesionální management společnosti Yüce Auto, který neustále usiluje o vylepšení aktuální pozice a přichází s novými nápady. Nesmírnou součástí úspěchu jsou dealeři, kteří značce věří a investují miliony eur do výstavby prodejní sítě, to vše v rámci konceptu CI/CD. Výsledkem je skokové vylepšení pozice, pod kterou je podepsáno velké množství lidí jak v Turecku, tak i v Mladé Boleslavi.



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 9: Prodeje na tureckém trhu v letech 2006 – 2016/8, vývoj celkového trhu

4.1. Pozice modelů Škoda v jednotlivých segmentech

K popisu pozice jednotlivých modelů společnosti Škoda Auto a.s. na tureckém trhu použiji data shromážděná od tureckého importéra za prvních 10 měsíců v roce v 2016 s možností porovnání za stejné období v roce předešlém. Modely Citigo a Superb Combi vzhledem k jejich nízké poptávce nejsou nabízeny.

Fabia Hatchback – Model Fabia aktuálně vylepšuje své špatné postavení v segmentu A0 HB, které bylo především způsobeno ne příliš správným zacelením na turecký trh. Oddělení controllingu však v tento moment nebylo v jednoduché situaci, jelikož dle interních informací byl model doprovázen vysokými náklady na vývoj, které se samozřejmě odráží v ceně vozu. Tato situace na tureckém trhu však nebyla ojedinělá. Dalším problémem, který souvisí s cenou, je marže na straně importéra a dealera u tohoto modelu, které jsou nízké. Turecká strana nemůže obchod s modelem Fabia nějak finančně podporovat vzhledem k rentabilitě. Modelu výrazně pomohla, až marketingová kampaň, která byla spuštěna na konci roku 2015. Výsledky kampaně se dostavily prakticky ihned. Během prvních 10 měsíců v roce 2016 v porovnání se stejným obdobím v roce předešlém došlo k nárůstu prodejů o 109% z 1 209 vozů na 2 529. Většina prodejů tohoto modelu byla prodána s benzinovým motorem a automatickou převodovkou, tedy s agregátem 1,2 TSI 81 Kw DSG.

Fabia Combi – Podobně jako u kratší verze měla i verze kombi problém se začleněním na trh. U typu karoserie kombi však tato ztráta neznamenal takový problém, protože prodeje v segmentu A0 kombi na celém tureckém trhu zaujímají pouze 0,8% s celkových prodejů. Od ledna do října roku 2016 bylo prodáno pouze 14 vozů Fabia Combi a bylo dosaženo 0,3% podílu v segmentu. Vedoucí pozici v tomto segmentu má model Renault Clio Grandtour s 3 422 prodanými kusy a 77,7% podílem v tomto segmentu.

Rapid Limo – Rapid Limo, který je netradičně zařazen dle tureckých specifik do segmentu A0 NB, dosahuje slušných prodejů i proto, že je poměrně dobře prodáván v rámci prodejů velkoodběratelům. Jeho prodeje rostou oproti stejnému období předchozího roku o 16% z 1 666 kusů na 1 939. Hlavními konkurenty

v tomto segmentu jsou Peugeot 301, Citroën C-Elysee a Renault Symbol, který i díky výbornému postavení značky Renault na tureckém trhu ovládá segment A0 NB s 18 890 prodanými vozy během prvních deseti měsíců v roce 2016.

Rapid Spaceback – Vzhledem ke karoseriové podstatě trhu je model Rapid Spaceback velice úspěšný. Této skutečnosti pomohla především finanční pomoc ze strany ŠKODA AUTO a.s., kdy bylo schváleno zacenění modelu Rapid Limo stejně jako Rapid Spaceback. Následně se prodeje Spacebacku téměř vyrovnaly modelu Limo a s 1 611 prodanými vozy získal model Rapid Spaceback podíl ve svém segmentu 2,5%. Aktuálně model začíná ztrácet, vzhledem ke stáří současné generace vozu. Jedná se o poslední model, který neprošel faceliftem a jeho druhá generace je plánována až na rok 2020.

Octavia Limo – Jedná se o nejprodávanější model značky Škoda, který je začleněn na nejobjemovější segment tureckého trhu s osobními automobily. Zároveň je aktuálně v roce 2016 17. nejprodávanějším modelem celkově v Turecku s 9 116 prodanými kusy a sám představuje 1,6% všech prodejů na tomto trhu. Téměř 4/5 prodaných Octavií Limo jsou ve verzi 1,6 TDI 81 Kw DSG. Pouze 13% Octavií Limo dodaných zákazníkům je s benzinovými motory, v celém segmentu je však prodána 1/3 vozů s benzinovými agregáty. Vylepšení situace s benzinovými motory v segmentu A NB nepřineslo ani zavedení nového tříválcového motoru s turbodmyčadlem 1,0 TSI 85 Kw během letošního roku. Velké množství vozů, které jde na odbyt je v rámci prodeje velkoobdobatelům. Škoda Octavia Limo, kde dosahuje v rámci A NB segmentu 7. místo s 5,8% podílem v segmentu. V roce 2015 za stejné období jí připadl podíl v segmentu ve výši 4,5%. Jedná se tedy o 23% nárůst prodejů.

Octavia Combi – Vzhledem k mizivé poptávce po vozech kombi obecně na tureckém trhu je i situace tomu odpovídající. Segment A Combi je absolutně nejmenší co se týče prodejů a tomu odpovídá i odbyt Octavie Combi, kterých se prodalo za rok 2016 pouze 58 vozů. I přesto, že tento model není pro obchod v Turecku stěžejní, tak v nabídce zůstává, avšak plány s ním nejsou nijak vážné.

Yeti – Jediný zástupce SUV segmentu momentálně výrazně ztrácí svou pozici kvůli zrušení motorizace 1,6 TDI od 22. týdne 2016. V prvních 10 měsících roku

2015 se prodalo 1 542 vozů, kdežto v roce 2016 za stejné období pouze 374, kdy se většina uskutečnila ještě v prvních měsících roku s dieselovými motory o objemu válců 1,6l. Aktuální segment share představuje pouze 0,9%. Mezi hlavní konkurenty patří Nissan Qashqai, Hyundai Tucson nebo Renault Kadjar.

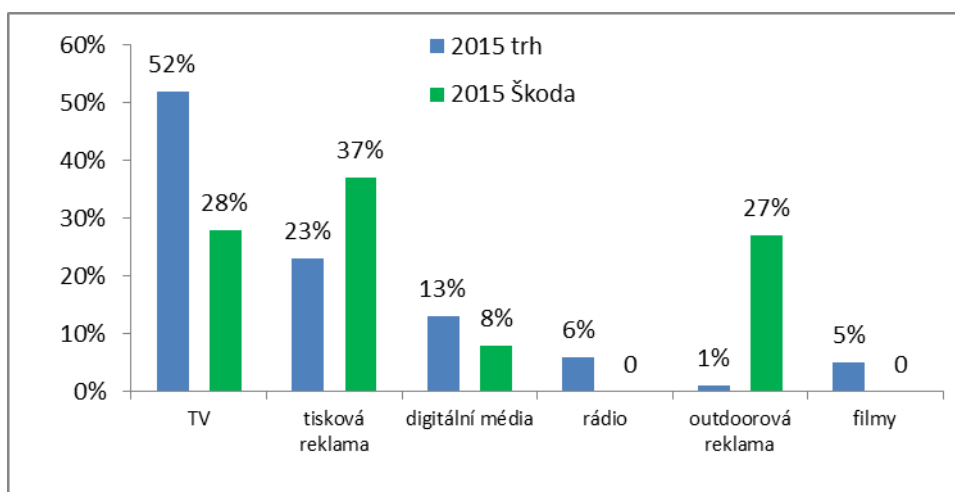
Superb Limo – Vlajková loď mladoboleslavského výrobce si po zavedení na trh získala svou pozici a zákazníky je vnímána velice pozitivně. Toto postavení bylo podtrženo vítězstvím v prestižní turecké anketě Vůz roku 2016. Výraznou měrou tomu pomohla prezentace na veletrhu Istanbul Motor Show, kde byl model Superb opěvován chválou a dokonce během veletrhu bylo objednáno více než 300 modelů. Momentálně je model Superb Limo druhým nejprodávanějším modelem značky Škoda. Oddělení zabývající se prodejem řeší příjemné starosti s neustálým nedostatkem produkce a naplněním potřeb zákazníků na trhu v Turecku. Této situaci napomáhá fakt, že větší zájem o prodeje v Evropě je o model Combi, proto se čas od času u modelu Limo uvolní produkce plánovaná pro jiné země a může tedy být využita pro Turecko, kde je stále velká poptávka. Vozů Superb Limo se v letošním roce prodalo 6 070 a v segmentu dosahují 10,7% podíl. Prodejům napomáhá fakt, že v segmentu vládne Volkswagen Passat, kterého se prodalo letos přes 22 tisíc a nejvíce se podobá Superbu díky synergii v rámci koncernu. Nejprodávanějším motorem je opět dieselový motor o objemu válců 1,6l s turbodmychadlem a automatickou převodovkou DSG. Této specifikace se prodává 80% ze všech Superbů na tureckém trhu.

5. Marketingová komunikace značky Škoda

Do názvu této kapitoly jsem záměrně nedal, že se jedná o marketingovou komunikaci společnosti Yüce Auto nebo společnosti Škoda Auto a.s., protože na marketingové komunikaci se podílí obě společnosti. Přínos z marketingové komunikace také plyne oběma stranám tohoto byznysu, protože pomocí investic do marketingu zvyšují své obraty a s nimi související zisky z prodejů osobních automobilů. Vzhledem k velikosti Turecka, rozložení obyvatelstva a jeho vyspělosti ve vztahu k životní úrovni v různých regionech není možné zvolit obecný marketingový plán, ale je nutné jej zvážit tak, aby odpovídal konkrétnímu obyvatelstvu a zaujal tak co největší masu lidí. Komunikační kanály, jako jsou outdoorová reklama nebo některá tisková média jsou rozděleny dle geografické polohy měst. Outdoorová reklama, do které patří například billboardy nebo reklamní poutače je umístěna spíše ve větších městech jako je Istanbul nebo Ankara, kde dochází k největší koncentraci obyvatel. Tisková média jsou použita především k získání pozornosti v oblastech s nižší hustotou zalidnění, především ve východní části Turecka.

Celkové náklady na marketingovou komunikaci v rámci všech značek na tureckém trhu v roce 2015 představují částku 46 milionů Euro. Značka Škoda na tomto trhu utratila za svou marketingovou komunikaci přibližně 1,4 miliony Eur. Částka přibližně znamená 3,04% podíl ze všech peněz investovaných na marketingovou komunikaci v Turecku.

Značka Škoda v Turecku především investuje do nástrojů marketingové komunikace pomocí outdoorových reklam, reklam v televizi a v tisku. Ostatní značky působící na tureckém trhu používají především televizi jako nástroj pro prezentování svých modelů automobilů a jejich akčních nabídek. Čím dál rozvíjející nástroj jsou digitální média, která v sobě zahrnují například web nebo reklamu na sociálních sítích. Oficiální web tureckého importéra za rok 2015 navštívilo přes 2 miliony lidí a denně jej průměrně prohlédlo 15 000 návštěvníků. Značka Škoda také působí na sociálních sítích, jako jsou Facebook, Twitter nebo Instagram. Zde má v plánu však své působení vylepšit a zaujmout tak více potenciálních zákazníků.



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 10: Podíl investic vzhledem k nástrojům marketingové komunikace

V praxi se značka Škoda snažila pomocí marketingové komunikace vylepšit situaci okolo Fabie. Obě společnosti společně vymyslely a financovaly marketingovou kampaň s názvem „The New Škoda Fabia ROAD TRIP“, která byla zacílena na mladé osoby ve věku do 30 let a studenty vysokých škol. Postupně Škoda Fabia objela 10 univerzitních měst a byla představena na místních vysokých školách. K motivaci studentů sloužila soutěž, díky které mohli studenti vyhrát 10 modelů Fabia. Akce byla doprovázena podporou importéra a to snížením marží u tohoto modelu na minimum a zvýhodněným financováním pro model Fabia, na kterém bylo využito synergie s finanční společností v rámci Doğuş Group. Tyto kroky měly v horizontu několika měsíců pozitivní dopad na prodeje a povědomí o modelu Fabia na trhu.

Další významnou marketingovou akcí byla participace na události „International Istanbul Auto Show 2015“, kde se značka Škoda skvěle prezentovala a představila nový model Škoda Superb. Této události se účastnil i pan Jozef Kabaň se svou prezentací. Prezentace měla enormní úspěch a kolem značky Škoda byl největších ruch ze všech prezentovaných značek. Tato akce jistě také napomohla faktu, že model Škoda Superb byl zvolen automobilem roku 2016 v Turecku.



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 11: Škoda Superb - Auto roku 2016 v Turecku



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Obrázek 12: Oficiální představení modelu Škoda Superb na tureckém trhu

6. Perspektiva značky Škoda na tureckém trhu

S výhledem do budoucna má turecký importér Yüce Auto se značkou Škoda poměrně velké plány a hodlá pokračovat s růstovou tendencí z posledních 3 let. V roce 2017 chce importér prodat 36 000 vozů, což by při odhadovém celkovém trhu 740 000 vozů znamenalo 4,86% tržní podíl. Ostatně těmto plánům se nelze divit, jelikož v posledních letech Turci investovali miliony eur do výstavby dealerské sítě. Tento pohled samotná společnost Škoda Auto a.s. chápe, ale je opatrnější a raději upřednostňuje ustálení prodejních výsledků. Zároveň chce mladoboleslavská společnost předcházet možným rizikům plynoucím ze zbytečného finančního podporování vozů do budoucna.

Mezi body pomoci, kterých by se těchto prodejních výsledků mohlo dosáhnout, patří určitě zavedení nového modelu Kodiaq a také faceliftu Octavie. Model Kodiaq by se měl začít prodávat na tureckém trhu v březnu příštího roku. Jedná se o model, který vyplní rychle rostoucí SUV segment, který se v posledních sedmi letech téměř třikrát zvětšil. Situace kolem něj bude ale velice složitá, jelikož se do Kodiaqu nebudou montovat dieselové motory o objemu 1,6l, které konkurence v modelech pro turecký trh má. Jedná se o konkurenty Ford Kuga, Renault Koleos, Peugeot 3008 a 5008 a Seat Ateca. Tato diskuze dle interních informací ještě není uzavřena, avšak vzhledem k produkčním komplikacím to spíše vypadá, že bude Kodiaq nabízen pouze s motory 1,4 TSI a 2,0 TDI. U modelu Octavia FL s prodeji zřejmě problém nebude, jelikož motor 1,6 TDI bude nabízen až do konce výroby třetí generace. Podobně tomu je i u modelu Superb.

Dalším faktem, který by měl prodejm v příštích letech v Turecku pomoci je, že se v horizontu jednoho roku chystá na tureckém území otevření dalších 5 dealerství. Jejich úkolem je doplnit oblasti, ve kterých chybí prodejci značky Škoda. Celková hodnota těchto investicí převyší 3 miliony eur.

7. Zhodnocení a závěr

Turecký trh s automobily je jedním z největších v Evropě, proto v rámci odbytu je pro značku Škoda významný. Významnosti přidává i potenciál, který na trhu jistě je a neustálé vylepšení prodejních výsledků, s nimiž souvisí zlepšení vnímání mladoboleslavské značky pro obyvatele více jak osmdesátimilionového státu.

Pro úspěch na tomto trhu je nezbytné reagovat na konkrétní specifika trhu. Mezi ně patří především zaměření na daňový systém v Turecké republice, který dle mého názoru nejvíce ovlivňuje trh. Dalším specifikem trhu jsou zajisté lokální konkurenti, kterým značka Škoda musí věnovat svoji pozornost, pakliže chce vylepšit svou pozici a konkurovat jim. V neposlední řadě je nutné se zaměřit na prodej v karoseriových verzích jako jsou liftback, notchback nebo hatchback a popřípadě vymýšlet marketingové akce pro prostornější karoseriové verze kombi a tím tedy podpořit nízký zájem kupujících. Tato všechna specifika je však nutné zvažovat vzhledem k pozici značky a k pozicím konkrétních modelů, které jsou popsány v praktické části bakalářské práce. Tyto postupy v analyzování pozice korespondují s teoretickou částí práce. Ze situace vyplývá, že se jimi řídí i profesionálně vyškolení zaměstnanci jak na turecké, tak na české straně. Pozitivem je vzorné postupování importéra, který pracuje na vysoké úrovni a jeho práce se odráží ve výsledcích.

Hlavním přínosem práce by mělo být přiblížení situace na tureckém trhu s osobními automobily pro osoby, které jsou zainteresované v tomto obchodu. Výsledek práce má pozitivní dopad i pro mě vzhledem k utříděným poznatkům o tomto trhu a získaným informacím při psaní bakalářské práce, které korespondují s cílem práce, který jsem si stanovil předem.

Jako návrh do budoucna vidím zvýšení investic na marketingovou komunikaci jak samotné značky, tak i modelů, které by zcela jistě znamenalo vylepšení pozitivního vnímání značky nebo povědomí o modelech. Tyto kroky by téměř jistě vedly k vylepšení prodeju, jak se již v minulosti ukázalo u model Fabia či Superb.

Seznam literatury

KOTLER, P. -- MAESINCEE, S. -- JAIN, D C. Marketing v pohybu. Nový přístup k zisku, růstu a obnově. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

PŘIKRYLOVÁ, J. -- JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

FORET, M. Marketingová komunikace. + CD. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ARMSTRONG, Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN: 978-80-247-1545-2

Interní zdroje Škoda Auto a.s.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nástroje komunikačního mixu	14
Obrázek 2: Vlajka Turecka	21
Obrázek 3: Zdanění spotřební daní pro osobní automobily dle objemu válců	23
Obrázek 4: Lokální produkce v Turecku	24
Obrázek 5: Prodeje na tureckém trhu podle typu karoserií v roce 2016	26
Obrázek 6: SWOT analýza společnosti Yüce Auto	27
Obrázek 7: Prodejní plány v rámci fleetového obchodu	29
Obrázek 8: Rozmístění dealerské sítě v Turecku	30
Obrázek 9: Prodeje na tureckém trhu v letech 2006 – 2016/8, vývoj celkového trhu	31
Obrázek 10: Podíl investic vzhledem k nástrojům marketingové komunikace	36
Obrázek 11: Škoda Superb - Auto roku 2016 v Turecku	37
Obrázek 12: Oficiální představení modelu Škoda Superb na tureckém trhu	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam lokálně vyráběných vozů a jejich podíl na trhu	25
--	----

Seznam příloh

Příloha 1: Příklad dealerství v Turecku v novém konceptu CI/CD	40
Příloha 2: Organizační struktura společnosti Yüce Auto	40
Příloha 3: Marketingová komunikace na sociální síti Facebook	40
Příloha 4: Příklad marketingové komunikace pro model Fabia.....	40

Příloha 1: Příklad dealerství v Turecku v novém konceptu CI/CD

SIMPLY CLEVER

ŠKODA

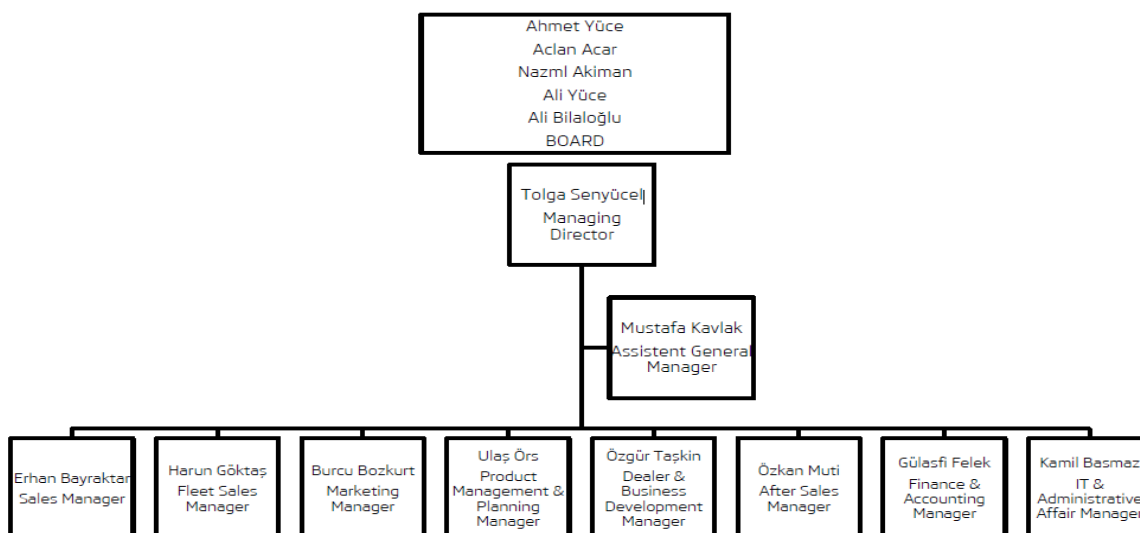


7. Dealer Network | Konya - KONMAR



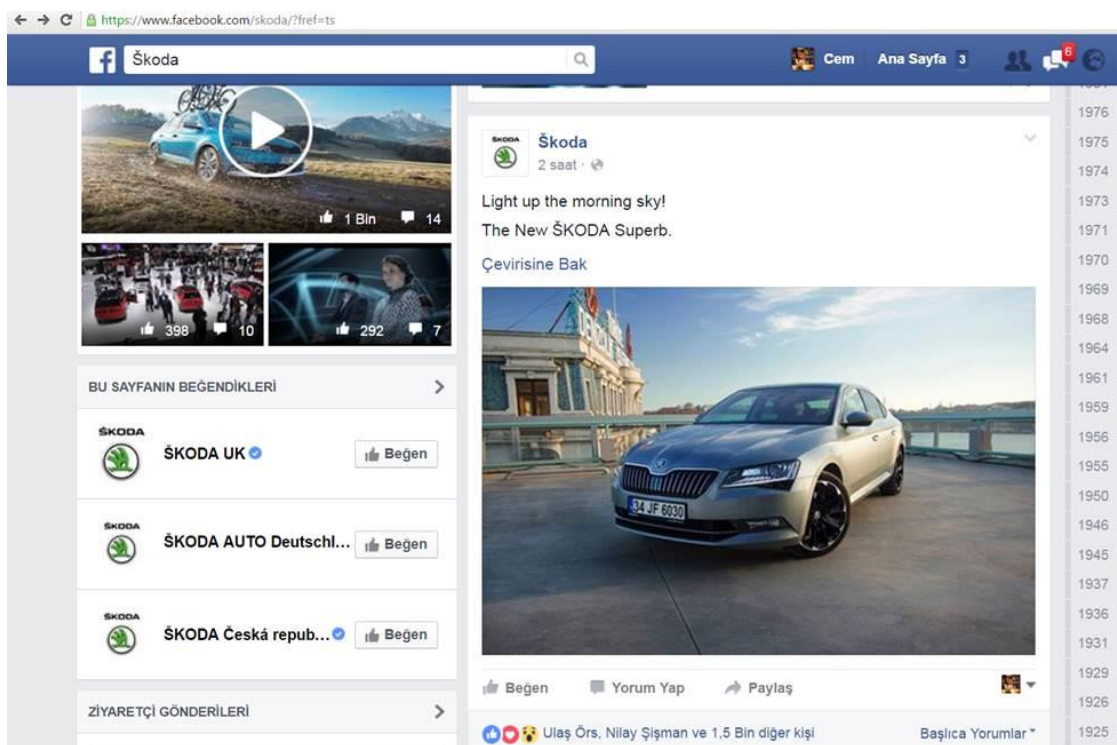
Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

Příloha 2: Organizační struktura společnosti Yüce Auto



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s.

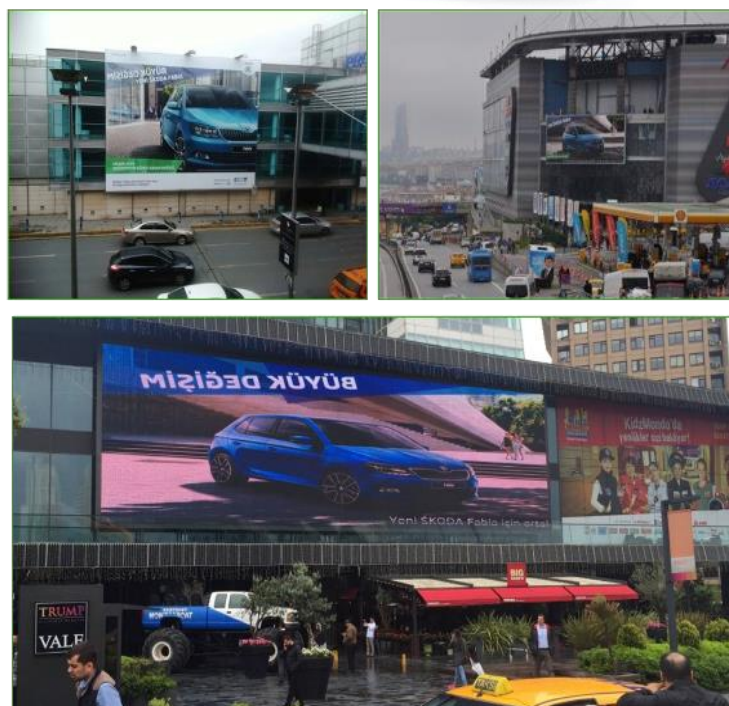
Příloha 3: Marketingová komunikace na sociální síti Facebook



Zdroj: www.facebook.com

Příloha 4: Příklad marketingové komunikace pro model Fabia

New ŠKODA Fabia – Outdoor



Zdroj: interní materiály Škoda Auto a.s

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Tomáš Chlubna		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Analýza faktorů ovlivňujících prodej vozů společnosti Škoda Auto a.s. na tureckém trhu.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jiří Jíra		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	45		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavním tématem bakalářské práce je popis specifik tureckého trhu s osobními automobily a jejich dopad na prodeje vozů značky Škoda. Cílem práce je především popsat aktuální situaci na tureckém trhu, pozici společnosti Škoda Auto a.s. a konkrétních modelů, užití marketingové komunikace na příkladech v praxi. To vše je doprovázeno přiblížením konkrétní ekonomické a politické situace. Dále je popsáno fungování importéra a dealerské sítě v Turecku. Všechny tyto části jsou ke konci práce analyzovány i s výhledem do budoucna.</p> <p>Tyto body by měly co nejlépe korespondovat s nastudovanou teoretickou částí práce.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Turecký trh s osobními automobily, marketingová komunikace, specifika, importér, společnost Škoda Auto a.s., perspektiva, pozice, zákazník, marketingový mix		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Tomáš Chlubna		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Analysis of factors affecting the sales of cars of company ŠKODA AUTO a.s. on the Turkish market.		
SUPERVISOR	Ing. Jiří Jíra		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	45		
NUMBER OF PICTURES	12		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The main theme of bachelor thesis is to describe specifics of the Turkish passenger car market and its impact on sales of the Škoda brand. Aim of the work is primarily to describe current situation on the Turkish market, position of the company Škoda Auto a.s. and the concrete models, usage of marketing communication with examples in practice. All this is accompanied by description of the concrete economic and politic situation. Further is described how importer and dealers are working in Turkey. All these parts are at the end of the thesis analysed with the outlook in the future.</p> <p>The analysed points of the Turkish market meet the theoretical conclusions of the thesis.</p>		
KEY WORDS	Turkish passenger car market, marketing communication, specifics, importer, Škoda Auto company, perspective, position, customer, marketing mix		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			