

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Management obchodu

Faktory cenotvorby vozů společnosti Škoda Auto na dánském trhu Bakalářská práce

Jan Haloun

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Haloun**
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Management obchodu

Název tématu: **Faktory cenotvorby vozů společnosti Škoda Auto na dánském trhu**

Cíl: Cílem práce je identifikovat nejžádanější modely vozů včetně mimořádné výbavy z produktového portfolia společnosti Škoda Auto na dánském trhu, analyzovat vhodnost nastavené cenotvorby s ohledem na prioritizované zákaznické segmenty a na základě získaných dat navrhnout optimalizaci přístupu k cenotvorbě.

Rámcový obsah:

1. Základní marketingové oblasti s aspektem na produktové portfolio pro vybraný segment a cenotvorbu, analýzy všeobecného a bezprostředního okolí, segmentace zákazníků.
2. PEST analýza Dánska, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, identifikace nejžádanějších vozů, analýza perspektivních zákaznických segmentů ve vazbě na cenotvorbu.
3. Komparace výsledků praktické části se současným stavem na trhu a návrh vhodného přístupu k cenotvorbě pro perspektivní segmenty zákazníků.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. CIVÍN, Lubomír. *Jak porozumět globální ekonomice?: předmět a metody zkoumání globální ekonomiky*. 1. vyd. Olympia, 2018. 177 s. ISBN 978-80-7376-498-2.
2. CIVÍN, Lubomír. *Teorie, politika a praxe mezinárodního obchodu*. 1. vyd. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, katedra obchodu a financí, 2020. 177 s. ISBN 978-80-213-3062-7.
3. JADERNÁ, Eva; VOLFOVÁ, Hana. *Moderní retail marketing*. 1. vyd. Grada Publishing, 2021. 234 s. ISBN 978-80-271-1384-2.
4. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. vyd. Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 23. 5. 2023

Jan Haloun

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2023

Ing. Martina Beránek, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2023

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Martině Beránek, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování věcných rad. Dále děkuji mému vedoucímu ve společnosti Škoda Auto a.s., kterým je Ing. Vladimír Lebedzev, a dalším kolegům z oddělení FCV-1 za neustálé předávání poznatků z praxe, díky kterým bylo téma závěrečné práce lépe uchopitelné. Děkuji i dalším kolegům ze společnosti Škoda Auto a.s. za poskytnuté materiály, obzvláště pak Ing. Filipu Šnajdrovi, působícímu na pozici Sales managera Dánska, za poznatky přímo z trhu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Základní marketingové oblasti	8
1.1 Marketingové prostředí.....	11
1.2 Cílené tržní aktivity	14
1.3 Marketingový mix	17
2 Faktory cenotvorby vozů na dánském trhu	27
2.1 PESTLE analýza	28
2.2 Analýza konkurence	38
2.3 Segmentace zákazníků na dánském trhu	41
2.4 Zacílení na nejatraktivnější segmenty	43
2.5 Správný produkt pro vybraný segment zákazníků.....	45
2.6 Nastavení optimální ceny	47
3 Zhodnocení současného přístupu ŠA a návrh na zlepšení.....	50
Závěr	54
Seznam literatury	55
Seznam obrázků a tabulek.....	58

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA	Škoda Auto a.s.
VG	Volkswagen Group
BEV	Battery electric vehicle
PHEV	Plug-in hybrid electric vehicle
OŠC	Očištěná cena

Úvod

Vozidla značky Škoda Auto a.s. (dále jen ŠA) se stala v posledních letech nepostradatelnou součástí automobilového průmyslu, nikoli pouze v Evropě, ale i na celosvětové úrovni. S rostoucím významem globalizace se automobilový průmysl dostává do stále komplexnějších a dynamických tržních prostředí, kde jednotlivé značky musí pečlivě analyzovat a přizpůsobovat své strategie s ohledem na specifické požadavky různých zemí a regionů. Jednou z klíčových součástí úspěchu na daném trhu je vhodné stanovení cenové politiky, která je ovlivněna širokou škálou faktorů.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu faktorů, které ovlivňují proces cenotvorby vozů společnosti ŠA na dánském trhu. Dánsko, jakožto jeden z rozvinutých evropských trhů, představuje zajímavou možnost pro zhodnocení strategie cenové politiky tradičního českého automobilového výrobce. Zvláštní důraz je kladen na specifika daného trhu, jako jsou ekonomické faktory včetně daňových aspektů, spotřebitelské preference a konkurenční prostředí.

Hlavním cílem této práce je identifikace nejvhodnějšího modelu z produktového portfolia společnosti ŠA a jeho specifikace pro dánský trh spolu s posouzením vhodnosti nastavené cenotvorby vzhledem k perspektivním zákaznickým segmentům a identifikované konkurenci včetně případného návrhu k optimalizaci přístupu k cenotvorbě.

V první části práce bude poskytnut teoretický základ k probíranému tématu a následně bude v části druhé, pomocí PESTLE analýzy, zmapováno vnější prostředí dánského trhu a rovněž identifikována konkurence pomocí částečné Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Poté bude provedena segmentace a zacílení, na jejichž základě bude určen vhodný produkt a jeho optimální cena. V poslední části budou výsledky druhé části porovnány se skutečným stavem na trhu a bude případně poskytnut návrh pro zlepšení situace nebo optimalizace přístupu k cenotvorbě.

1 Základní marketingové oblasti

První kapitola definuje pojem marketing jako takový, popisuje jeho důležitost pro firmu včetně vysvětlení pojmu strategický management a dále se zaměřuje především na základní marketingové oblasti v rámci plánovací etapy strategického marketingového procesu. V jednotlivých podkapitolách tak budou vysvětleny jednotlivé aspekty marketingového prostředí, cílených tržních aktivit a marketingového mixu, známého také jako 4P.

V odborné literatuře existuje mnoho různých definic marketingu. Například Kotler (2007) marketing definuje jako uspokojení zákazníka se ziskem. Cílem je přilákat nové zákazníky, ale zároveň si udržet i ty současné. Marketing je nezbytnou součástí každé organizace, bez ohledu na její velikost. Stejně tak nezáleží ani na ekonomickém sektoru, ve kterém firma působí, marketing je dnes totiž hojně využíván při každé podnikatelské činnosti.

Další stále platnou definicí marketingu je, že marketing je odlišujícím prvkem každého podniku (Drucker, 2012). Společně s inovacemi je to jedna ze dvou základních, a současně také jediných, funkcí každého podnikání. Cílem podnikání je získat zákazníka, který následně rozhoduje o prosperitě daného podniku, přičemž každá organizace, která naplňuje své zájmy marketingem produktu nebo služby, je podnikáním. V opačném případě, pokud v organizaci marketing chybí nebo je náhodný, o podnikání se nejedná a taková společnost by tak neměla být ani provozována jako výdělečná činnost.

Americká marketingová asociace definuje marketing takto: „Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“ (American Marketing Association, 2023).

Nejčastější definice marketingu tedy vyzdvihují především zákazníka a snahu o uspokojení jeho potřeb. Uspokojování zákaznických potřeb musí být pro firmu zároveň ziskové. Dá se zjednodušeně říci, že marketing jako proces existuje už od té doby, kdy vznikl směnný obchod, jedná se totiž o proces tvorby, komunikace a doručení hodnoty s cílem získání adekvátní protihodnoty (Karlíček, 2018). Pokud probíhá směna, tak ať už jsou si toho účastníci vědomy či ne, probíhá současně

i marketing, který je důležité využít ve svůj prospěch. Právě marketing totiž může zásadním způsobem rozhodnout o tom, kdo bude mít z obchodu větší profit.

Jak je z výše uvedeného patrné, v marketingu je klíčová především hodnota pro zákazníka. Aby taková hodnota byla vysoká, je nutné ji tvořit především kvalitním uspokojením zákaznických potřeb. Největší váhu totiž všeobecně mají předchozí zkušenosti. Pokud je podnik schopen opakovaně dodávat uspokojivé produkty nebo služby, bude hodnota pro zákazníka růst. Aby ovšem něčeho takového byl podnik schopen, je nutné vědět, kdo jsou jeho zákazníci. Je nutné pochopit jejich potřeby a vědět, co skutečně ocení.

K vytvoření vysoké zákaznické hodnoty je nezbytný i detailní průzkum a zmapování trhu, na kterém firma působí. Firma si musí být vědoma svých předností a slabin. Je potřeba znát svou konkurenční výhodu a mít strategii na její udržení, případně vytvoření nějaké další. Neustálým sledováním konkurence lze předejít tomu, že podnik svou výhodu ztratí. Každá společnost tak musí být neustále ve střehu, aby věděla, co se na trhu děje.

Ke správnému pochopení situace na trhu je potřeba být si vědomý toho, na jakém trhu firma působí a tomu přizpůsobit své marketingové aktivity. Trhy se základně dělí na spotřební, obchodní a průmyslové. Spotřební trh je charakteristický tím, že produkty a služby na něm prodávané jsou určeny pro koncové spotřebitele a zahrnují vše od potravin, přes elektroniku a další výrobky, až po zábavu nebo cestování. Zákazníky jsou tedy jednotlivci nebo domácnosti, kteří takové produkty a služby nakupují pro svou osobní potřebu. Na obchodním trhu se obvykle nabízí základní suroviny, polotovary nebo hotové výrobky, které jsou určeny pro další distribuci, případně další prodej na zbylých dvou trzích. Zákazníky jsou tedy maloobchodníci, velkoobchodníci nebo distributoři, kteří nakupují zboží za účelem dalšího prodeje. Průmyslové trhy jsou určeny pro odběratele, kteří nakupují produkty a služby pro své provozní potřeby, výrobu nebo další zpracování. Může se jednat o stroje, zařízení, suroviny, software nebo další výrobky.

Nejvýraznější jsou marketingové aktivity na trhu spotřebním, kde nejčastěji dochází k tržnímu vztahu mezi společností a koncovým spotřebitelem, jinak označovaném jako B2C (Business to Consumer). Nejsou ale zanedbatelné ani na trhu obchodním nebo průmyslovém, kde se obvykle jedná o vztah B2B (Business to Business).

Mimo to existují i tržní vztahy, které vycházejí z iniciativy spotřebitele, a to buď směrem ke společnosti, označováno jako C2B (Consumer to Business), nebo s cílením na dalšího spotřebitele, C2C (Consumer to Business). Pod tržním vztahem C2C je možné si představit třeba portál typu Bazoš.cz, kde dochází ke směně zánovních produktů mezi spotřebiteli. V praxi jednoduchá věc, kdy má spotřebitel doma produkt, který už nepoužívá, a tak ho nabídne za peníze, případně ho vymění za jiný produkt nebo ho jinému spotřebiteli poskytne zcela zdarma. Tržní vztah C2B obvykle balancuje na hranici zákona, jelikož v tomto obchodním vztahu dochází k prodeji produktů nebo služeb podnikateli, který je následně může použít ke své další činnosti. Pokud k takové činnosti dochází pravidelně, musí si spotřebitel, který takto prodává své produkty, založit živnost, příjem danit a v ten moment by se jednalo o vztah B2B. V opačném případě jde o obcházení zákona. Problém může nastat i na straně podnikatele, který by neměl nakupovat produkty a služby, které nemají potřebné certifikace nebo není například prokázáno naplnění hygienických a ostatních, především bezpečnostních, norem.

Ke správnému pochopení zákazníků a trhu jako takového existuje strategický marketingový proces, který podniku pomocí jednotlivých kroků pomáhá správně nastavit jeho vlastní marketingovou strategii. Základem marketingového procesu je strategický management. Ten zkoumá, jak mohou firmy definovat a implementovat strategii, která povede k pozitivní a trvalé výkonnosti firmy, přičemž největšího pokroku lze dosáhnout řešením témat v oblasti vnějšího a vnitřního prostředí společnosti (Duhaim, Hitt a Lyles, 2021). Strategický management navíc může být činností všech zúčastněných, jak vedoucích pracovníků, tak zaměstnanců. Všichni by totiž měli mít společný cíl, a to sice být úspěšní. Je vhodné zdůraznit i tvůrčí rovinu, jelikož se jedná o vědu, kde je potřeba skloubit znalosti a podnikatelského ducha v míře potřebné pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí organizace (Fotr a kol., 2020).

Dle Volfové (2020) je strategické řízení pro strategický marketingový proces důležité zejména proto, že nastavuje rámec pro vytvoření marketingových procesů. Pokud nejsou vyřešeny jeho formální náležitosti, nelze efektivně pracovat s marketingovými úkoly. Je zapotřebí mít nejprve detailně definované cíle organizace, předmět podnikání, stanovit základní postupy a také zvolit správné rozložení míry rizika a jistoty, tedy jak budou alokovány zdroje a z čeho budou

aktivity společnosti financovány, zda z vlastních nebo cizích zdrojů, jaké budou investice do dalšího rozvoje společnosti a jaká se očekává návratnost vložených prostředků. S tím souvisí i detailní definování poslání podniku, jeho vize a mise. Cíle podniku je třeba definovat tak, aby byly specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené, podle známého pravidla SMART, jehož název je složen z prvních písmen anglických ekvivalentů pro aspekty správně definovaného cíle. Toto pravidlo bývá také často rozšiřováno o další dva aspekty, a to sice, že správný cíl by měl etický a zároveň ekologický, a také pravidelně přehodnocovaný, čímž vzniká pravidlo SMARTER. K dosažení takto definovaných cílů je důležité zvolit vhodnou strategii a zohlednit mnoho faktorů, například jaký je trend na trhu, v jakém životním cyklu se trh nachází, požadovaná pozice ke konkurenci, na jaký zákaznický segment chce být cíleno atd. Špatně zvolená strategie může rychle vést k zániku podniku, proto se její výběr nevyplácí podceňovat. Jakmile podnik definuje své poslání, cíle a strategii, může se přesunout k vytvoření marketingového plánu, čímž se dostáváme k plánovací etapě strategického marketingového procesu.

1.1 Marketingové prostředí

V následující podkapitole bude představena první fáze plánovací etapy strategického marketingového procesu, která se věnuje marketingovému prostředí. Orientace v okolním prostředí je nezbytnou součástí pro naplnění cílů podniku. První fáze se dělí na situační analýzu a marketingový výzkum.

Podnik potřebuje analyzovat své vnitřní a vnější okolí, aby byl schopen trh správně oslovit. Rozhodnutí o způsobu oslovení trhu je strategický úkol a nabízí se v podstatě jen dvě možnosti, zákazníky rozlišovat nebo nerozlišovat (Volfová, 2020). Pokud se zákazníci nerozlišují, sestavuje se univerzální komunikační plán, kterým se oslovují všichni zákazníci bez rozdílu. Je možné rozlišovat na základě produktu, kdy může pro daný trh existovat více výrobků, které se odlišují svými parametry, ale i tak se všichni zákazníci oslovují stejným způsobem. V opačném případě se jedná o masový marketing, kdy se stejným produktem a způsobem cílí na všechny zákazníky. Pokud se zákazníci rozlišují, mluvíme o cíleném marketingu, kdy se prodejce soustředí výhradě na významné skupiny spotřebitelů. Výběr správné skupiny se nazývá segmentace a bude blíže představen v další části práce. Pro každý produkt a segment je následně sestavován vlastní komunikační plán.

1.1.1 Situační analýza

Situační analýza shrnuje současný stav a trendy ve firemním mikro a makro prostředí, včetně zhodnocení aktuální pozice příslušné značky, pokud už na trhu existuje (Karlíček, 2018). Jedná se o jeden z nejsložitějších úkolů pracovníků marketingového oddělení, protože spoustu potřebných informací je těžké získat, případně jejich získání přináší vysoké náklady. Závěry situační analýzy jsou často shrnovány v podobě SWOT analýzy. Jde o analytický nástroj, který je nápomocný při rozpoznání slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí společnosti a její produktové nabídky, z čehož se dají následně definovat krátkodobé a dlouhodobé cíle produktového managementu (Švecová a Veber, 2021). Obsah závisí na množství a kvalitě vstupních dat. Je to všestranná metoda ve smyslu využití a názornosti, na druhou stranu ale může být také velice subjektivní.

Analýza mikroprostředí analyzuje slabé a silné stránky podniku, jedná se tedy o jeho vnitřní prostředí. Zahrnuje faktory jako je vnitřní organizace, finanční situace, technický rozvoj, lidské zdroje nebo styl řízení firmy. Jedná se zpravidla o věci, které může podnik sám ovlivnit. Zkoumají se finanční výkazy, interní dokumenty, personální data a fungování jednotlivých oddělení podniku. Důležitým faktorem jsou lidé, nejen samotní zaměstnanci či veřejnost, ale především spotřebitelé, kteří přímo reagují na marketingové aktivity podniku. Dále se jedná také o dodavatele a obchodní partnery, bez nichž by společnost nemohla fungovat.

Makroprostředí analyzuje faktory, které společnost nemůže sama ovlivnit, její vnější okolí. Jsou to příležitosti a hrozby, které firma nemůže ovlivnit, ale je důležité je analyzovat, aby s nimi mohla dále pracovat a patřičně se na hrozby připravit, případně využít příležitostí. Pomocným nástrojem je PESTLE analýza, která dle prvních písmen jednotlivých faktorů postupně zkoumá politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické, legislativní a enviromentální prostředí. Tato analýza bývá často zkracována pouze na PEST a vynechá se tak legislativní a enviromentální prostředí. Legislativní prostředí se totiž často spojuje s politickým, ovšem vhodnější je zaměřit se na něj samostatně. Jde o faktory jako je schvalování a prodlevy v procesu přijímání závazných norem a zákonů. Trh nemusí ovlivnit jen legislativa daného státu, ale může se jednat také o nadnárodní legislativu, například v případě EU (Evropská unie). Důležité je také, jak je právo na daném trhu vymáháno a zda se jedná o efektivní způsob. Politické prostředí oproti tomu nastavuje pravidla pro

podnikání, přičemž rozhodující můžou být především státní zásahy do ekonomiky, mezinárodní vztahy a také politická stabilita. Enviromentální prostředí se v analýze začalo objevovat až v posledních pár letech. Tento trend zohledňuje především to, jak je trh citlivý na tzv. zelené podnikání, které bude šetrné k přírodě. Zájmem zkoumání jsou také témata spojená s geografii a nerostným bohatstvím dané oblasti.

Součástí PEST, případně PESTLE analýzy, je dále ekonomické prostředí, které působí na nabídku a poptávku, a to sice přes hospodářskou politiku státu. Ta řídí monetární či fiskální politiku, důchodovou a měnovou politiku. Tyto ekonomické faktory se následně promítají do kupní síly spotřebitelů a ovlivňují poptávku po produktech. Socio-kulturní prostředí zahrnuje kulturní a společenské zvyky, které mohou mít na podnikání firmy značný vliv. Jde o různé preference a demografické údaje, které ovlivňují poptávku na daném trhu. Problémem je, že kulturní zvyky mohou být i v rámci jednoho státu regionálně odlišné a osobní preference se těžko předvídají. Proto má v rámci této části analýzy větší váhu právě demografická část. Sleduje se velikost populace, věkový průměr, porodnost, úmrtnost nebo také pohlavní a náboženské rozdělení. Technologické prostředí mapuje úroveň technologické vyspělosti, a to nejen z hlediska podniků, ale také samotných spotřebitelů. Zjišťuje se například to, jak rychle se na daném trhu uchycují nové technologie a jak rychle jsou spotřebitelé tyto technologie schopni začít aktivně používat. Důležitá je i všeobecná úroveň investic do vývoje a výzkumu.

Nedílnou součástí situační analýzy je i analýza konkurence. Tento prvek je mnohdy složité zařadit mezi faktory mikro nebo makroprostředí, protože některé konkurenty dokáže podnik svým jednáním ovlivnit, ale jiné ne. V některých oborech je totiž konkurence silná a může být velice rozšířená jak geograficky, tak i svým vlivem. V ten moment už jí půjde ohrozit nebo dokonce překonat jen velice těžko a je třeba s jejím vlivem počítat jako s jistou věcí, se kterou nemůže podnik nic moc udělat. Proto se tato část zařazuje jako samostatný prvek. Pro zjednodušení existuje další pomocná analýza, a to sice Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Porter (2008) tyto síly definuje jako rivalitu mezi stávajícími konkurenty, vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu nových konkurentů a hrozbu substitučních produktů nebo služeb. Pochopení konkurenčních sil a jejich příčin odhaluje původ ziskovosti v daném odvětví a poskytuje rámec pro předvídání

a ovlivňování konkurence, s čímž je spojena i ziskovost, v průběhu času. Při analýze konkurence může podnik využít poznatků z předchozích analýz. Například při analýze potenciálních nových substitučních produktů a služeb, případně nových konkurentů, může být nápomocná analýza makroprostředí, jelikož už z této analýzy lze předpovídat, co nového by se na trhu mohlo objevit. Při analýze odběratelů a dodavatelů má podnik obvykle většinu potřebných informací již k dispozici a musí je pouze utřídit s přihlédnutím ke konkurenci tak, aby dostal jasnou představu o jejich kupní síle.

1.1.2 Marketingový výzkum

Pokud informace získané v rámci situační analýzy nejsou dostatečné, případně nejsou potřebné informace k dispozici, může být potřeba provést ještě marketingový výzkum. „Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům“ (Volfová, 2020, str. 31). Výsledky výzkumu pomáhají manažerům společnosti rozpoznávat příležitosti a hrozby, na které je potřeba reagovat. Hlavní oblastí zkoumání je trh samotný, a to sice z hlediska velikosti, potenciálu, skutečné spotřeby, tržní kapacity a tržních podílů jednotlivých konkurentů včetně zkoumaného podniku. Sledují se také samotní účastníci trhu, spotřebitelé, z hlediska jejich chování, spokojenosti a potřeb. Marketingový výzkum může mít podobu buď primárního výzkumu, kdy podnik sbírá potřebné informace vlastními silami, případně s pomocí marketingové agentury, nebo sekundárního výzkumu, kdy podnik využívá data, která už někdo určitým způsobem zpracoval. Primární výzkum je finančně nákladnější, ovšem pomůže společnosti získat personalizovaná data. Záleží ovšem na konkrétní situaci a v určitých případech může být efektivnější využít sekundárního výzkumu.

1.2 Cílené tržní aktivity

Další podkapitola vysvětluje druhou fázi plánovací etapy strategického marketingového procesu, která se týká cílených aktivit vykonávaných směrem k trhu. Tyto aktivity jsou závislé na správně nastavené podnikové strategii včetně jejích cílů a analýze marketingového prostředí. Cílené tržní aktivity zahrnují segmentaci, zacílení a umístění, tyto pojmy budou blíže vysvětleny v jednotlivých dílčích podkapitolách.

Cílené tržní aktivity, jinak zvané také jako cílený marketing, jsou kompromisem mezi nákladným individualizovaným marketingem, při kterém by firma vyráběla každému zákazníkovi produkt přesně dle jeho přání a potřeb, a neefektivním masovým marketingem, při kterém se firma pokouší oslovit co nejvíce zákazníků jednotným produktem (Karlíček, 2018). Při cíleném marketingu společnost rozdělí všechny kupující na jednotlivé skupiny dle předem určených kritérií. Následně se bude snažit vybrat co nejvýznamnější skupinu a dalším krokem bude rozhodnutí o tom, jak tuto skupinu co nejlépe oslovit.

1.2.1 Segmentace

První proces v rámci cíleného marketingu, který už byl částečně zmíněn a má na starost rozdělení zákazníků na homogenní skupiny, se nazývá segmentace. Segmentace může být založena na rozpoznání podobností zákazníků v určité skupině nebo v opačném případě nejprve na identifikaci rozdílů, které následně zajistí rozdělení do jednotlivých segmentů. V rámci segmentace se zkoumají nejen demografické údaje, ale i informace o zájmech a reakcích na marketingové stimuly. V rámci segmentace je tedy potřeba správně rozpoznat spotřební chování, hodnoty a přání (Jaderná a Volfová, 2021). Dále se zkoumají i geografické údaje, protože i údaje jako je hustota obyvatelstva, dopravní infrastruktura, občanská vybavenost nebo podnebné podmínky mohou mít na požadavky zákazníků značný vliv. Často se využívá marketingový výzkum, aby byl podnik schopen daný segment správně rozpoznat a poté definovat vhodný obsah a kanály marketingové komunikace. Obvykle je nutné investovat do primárního výzkumu, aby bylo dosaženo dat, která budou přesně dle firemních potřeb a současně byly získány všechny potřebné informace pro správnou segmentaci dle konkrétních faktorů vhodných pro vybraný produkt.

1.2.2 Zacílení (targeting)

Zacílení neboli targeting, je druhý proces v rámci cíleného marketingu. Jedná se o výběr nejatraktivnějších segmentů, na které by bylo vhodné se zaměřit (Volfová, 2020). Smyslem je správné zacílení právě na ten segment, případně více segmentů, které v budoucnu nejlépe pomůžou k dosažení co největšího zisku při co nejmenším objemu vynaložených prostředků. Rentabilita by ale neměla být jediným hodnotícím kritériem a mělo by se přihlídnout také k možným rizikům, konkurenci,

možnostem růstu daného segmentu nebo specifickým podnikovým cílům. K podpoření rozhodnutí o zacílení na určitý segment se využívá i expertních odhadů ohledně vývoje trhu a ekonomického prostředí, dále také statistických hodnocení jednotlivých segmentů a dalších pomocných metod. Správné zacílení by následně mělo vést k vytvoření strategie pro co nejefektivnější oslovení vybraných segmentů.

1.2.3 Umístění (positioning)

Právě vytvoření takové strategie je předmětem třetího, a zároveň posledního procesu v rámci cílených tržních aktivit, kterým je umístění, jinak zvané také jako positioning. Positioning sestavuje strategii zaměřenou na určitý segment tak, aby se v budoucnu dosáhlo požadované pozice výrobku, služby, firemního jména nebo myšlenky v zákaznickově mysli (Příkrylová a kol., 2019). Tato strategie se následně používá k tomu, aby výrobci či obchodníci odlišili svůj výrobek, službu nebo v ideálním případě dokonce celou firmu od konkurence. Diferenciace může být založena na základě technických vlastností, ceny, kvality, rozsahu poskytovaných služeb, a to jak prodejních nebo poprodejních, a v neposlední řadě na základě distribuce, respektive toho, jak rychle je společnost schopná dostat svůj produkt k zákazníkovi. Dále se lze odlišit také na základě způsobu marketingové komunikace, výběrem zacílení na specifický segment nebo případnou podobností či odlišností s jinými značkami nebo společnostmi.

K dosažení požadovaných diferenciací může být použita jedna ze základních strategií. Jednou z nich je strategie prémiového positioningu, při které se uvažuje primárně vztah ceny a kvality. Snahou je dosáhnout myšlenky, že vyšší cena znamená vyšší kvalitu. Podobnou možností je nízkonákladový positioning, kde je hlavní myšlenkou vysoká kvalita za nízkou cenu. Dalším možným způsobem je strategie originality, která spoléhá na to, že produkt je v něčem specifický a oproti ostatním nabízí něco navíc. Strategie užití komunikuje běžné produkty pro nové segmenty, tedy běžný produkt, od kterého bude vytvořena vlastní varianta specifická pro určité pohlaví nebo věkovou skupinu. Odlišit se lze také díky strategii, která sází na zemi původu a pokouší se využít dobré pověsti určité země nebo regionu ohledně určitých výrobků. Některé strategie využívají také emocionálních vazeb a chtějí spojit své produkty s určitými situacemi, které vyvolávají emoce, jako je například sport nebo adrenalinové zážitky.

1.3 Marketingový mix

Podkapitola věnovaná marketingovému mixu je závěrečnou oblastí plánovací etapy strategického marketingového procesu a přímo navazuje na cílené tržní aktivity. Bude definován pojem marketingový mix včetně všech jeho součástí, které se jinak nazývají také jako 4P dle počátečních písmen anglických ekvivalentů jednotlivých prvků, jimiž jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Tyto prvky budou vysvětleny v dílčích podkapitolách, přičemž důraz bude kladen především na produkt a cenu, protože právě tyto dva aspekty budou hlavním předmětem zájmu v rámci dalších kapitol této práce. Právě z tohoto důvodu bude založena také vlastní dílčí podkapitola pro faktory cenotvorby, které jsou pro naplnění cíle práce stěžejní.

Marketingový mix je soubor taktických nástrojů, které firma používá k přizpůsobení nabídky cílovým trhům a zahrnuje vše, co je podnik schopen udělat, aby ovlivnil poptávku po svém produktu (Kotler, 2007). Možné způsoby zahrnují právě již zmíněné součásti marketingového mixu, které se nazývají 4P. Správně nastavený mix spojuje všechny tyto proměnné do uceleného programu, který pomůže podniku dosáhnout stanovených cílů. 4P ovšem představují marketingové nástroje k oslovení kupujících z pohledu prodávajícího. Pro správné pochopení jednotlivých prvků a jejich hodnoty pro zákazníka je vhodné transformovat všechny součásti do tzv. konceptu 4C, který nahlíží na jednotlivé proměnné z pohledu kupujících. Jedná se znovu o zkratku, která vychází z anglického názvosloví pro jednotlivé prvky, kterými jsou potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants), náklady na straně zákazníka (cost to the customer), dostupnost (convenience) a komunikace (communication). Jedná se v podstatě o ty stejné proměnné, ale aby byl podnik úspěšný a uspokojil zákazníkovy potřeby ekonomicky a zároveň efektivně, je potřeba zvážit oba úhly pohledu.

1.3.1 Produkt

Dle Karlička (2018) za produkt můžeme považovat nejen fyzické zboží, ale také různé služby nebo například informace či zážitky, pokud mohou být předmětem směny. Běžné produkty se mohou diferencovat pomocí celé řady charakteristik, od materiálu, přes kvalitu, výkon nebo trvanlivost, až po design, rozměry nebo rozdíly v obalu. Často jsou využívány i doplňkové služby, které mohou mít pro zákazníka

vysokou přidanou hodnotu, jedná se například o montáž produktu nebo poskytování zákaznické podpory.

Produkt se dá rozdělit do pěti úrovní, které pomáhají lépe pochopit, co je přidaná hodnota pro zákazníka, jak vzniká a co kupujícího nejvíce uspokojuje. Společně pak všech pět úrovní dává dohromady hierarchii hodnoty pro zákazníka (Kotler a Keller, 2013). Základní úroveň neboli jádro výrobku znamená pro zákazníka klíčový přínos a jedná se o benefit nebo službu, kterou si ve skutečnosti kupuje. Jde o prvotní potřebu, která následně podněcuje zákazníka ke spotřebnímu chování. Třeba hotelový pokoj, za který si zákazník zaplatil, není jádrem výrobku, ale právě odpočinek, který má díky pokoji možnost si dopřát, je základní úrovní výrobku, jelikož ten zákazníkovi přináší přesně ten benefit, který potřeboval. Marketéři si toto musí uvědomit a snažit se o poskytování podobných přínosů. Ve druhé úrovni se jádro mění v základní výrobek. Pro hotelový pokoj to znamená postel, koupelnu nebo ručníky. Třetí úroveň je sada vlastností a požadavků, které zákazník běžně očekává, když daný produkt nakupuje, jedná se tedy o očekávaný výrobek. Zahrnuje to čisté povlečení, osvětlení a ničím nerušené prostředí. Čtvrtá úroveň je o překonání očekávání, tzv. rozšířený výrobek. Mohlo by to zahrnovat například uvítací nápoj zdarma nebo vlastní vířivku. V rozvinutých zemích se konkurenční výhoda obvykle utváří právě na této úrovni, v zemích rozvojových již o úroveň dříve. Pátou úrovní je potenciální výrobek, který zahrnuje všechny možné vylepšení, které by produkt v budoucnu mohl obsahovat. V této oblasti se podniky pokouší vymyslet něco nového, aby v budoucnu měly oproti konkurenci náskok.

Pro zjednodušení práce s produktem, jeho distribucí a výrobou, je vhodné provést určitý typ segmentace, podobně jako v případě zákazníka. Pro každý typ produktu se pak obvykle uplatňuje jiná strategie. První dělení rozlišuje produkt mezi jednotlivými trhy, tedy na produkt spotřební, obchodní a výrobní. Produkty spotřební se dále dělí na produkty denní potřeby (základní potraviny, drogerie), dlouhodobé spotřeby (elektronika, auto) a produkty luxusní (produkty od silných značek). Můžeme se setkat také s kategorií nepožadovaných produktu, o které se spotřebitel začne zajímat až teprve, když ho k tomu situace donutí. Příkladem může být sepsání poslední vůle. Dále se může jednat třeba o lékařské služby, o kterých spotřebitel ví, že by je měl využívat, ale z nějakého důvodu to nedělá. Do této skupiny se řadí i inovace, které se teprve dostávají do podvědomí společnosti.

Obchodní a výrobní produkty obchodované na B2B trhu se dělí na průmyslové výrobky, které firmy používají v rámci dalšího výrobního procesu, případně je využívají při poskytování služeb nebo je v rámci své podnikatelské činnosti dále prodávají. Druhou kategorií jsou vstupy, což jsou suroviny a polotovary, které se v průběhu výrobního procesu stávají součástí finálního produktu. Při práci s produktovým portfoliem se dále používá pojem produktový sortiment, což je soubor všech produktů, které firma na trhu nabízí a u kterých se dále rozlišuje jeho šíře, délka a hloubka (Karlíček, 2018). Šíře sortimentu udává počet produktových řad, tedy různých výrobků pro různé zákaznické segmenty, které má firma k dispozici a rozlišují se také způsobem použití a cenou. U výrobců automobilů by se za šíři sortimentu dalo považovat to, v kolika segmentech mají zastoupení, tedy zda mají například zastoupení pouze v segmentu malých a středních vozů, nebo i v segmentu SUV, luxusních nebo sportovních vozů. Počet zastoupených segmentů je tedy šíře sortimentu. Délka sortimentu je o počtu produktů v rámci jedné produktové řady, na příkladu automobilů by šlo o počet modelů v segmentu malých vozů. Hloubka sortimentu následně udává, v jakých variantách si lze daný model pořídit, ať už se jedná o výbavu, barvu nebo motorizaci.

1.3.2 Cena

Cena je druhým a pravděpodobně nejjednodušejí měnitelným nástrojem marketingového mixu. Jedná se o jeho jediný nástroj, který generuje příjmy. Všechny ostatní nástroje marketingového mixu generují v podstatě jen náklady. Cena navíc sděluje trhu zamýšlený positioning značky, případně konkrétního výrobku. Výrobek, který bude pro daný trh dobře navržený a také správně uvedený, si může účtovat vyšší ceny a dosáhnout tak značných zisků (Kotler a Keller, 2013).

Cena je peněžní částka účtovaná za určitý výrobek nebo službu. V širším slova smyslu se ovšem jedná o souhrn všech hodnot, které jsou zákazníci ochotni vyměnit za užitek z vlastnictví výrobku nebo využívání služby (Kotler, 2007). Cíle firmy v rámci cenové politiky mohou být různé. Hlavním cílem je obvykle zisk. Pokud podnik chce dosáhnout maximalizace zisku, stanovuje cenu tak, aby byl rozdíl mezi cenou a náklady co největší. Dalším cílem může být tržní podíl. Podnik zpočátku stanovuje nízké ceny, které mají přilákat spotřebitele a odlákat konkurenci. Pokud chce podnik dosáhnout růstu objemu prodeje, souvisí to obvykle s výprodejem skladů, aby se zbavil nadbytečných zásob nebo uvolnil prostor pro nové výrobky.

Jedním z dalších cílů může být návratnost investic. Cena se stanovuje v dlouhodobém horizontu a zohledňuje návratnost prostředků v porovnání s alternativními možnostmi. Tento cíl se zohledňuje především při vývoji nového produktu. Podnik se také může pokoušet vyvolat dojem špičkové kvality, přičemž cena se v tomto případě stanovuje úměrně ke kvalitě a zohledňuje i další kritéria jako je pověst společnosti nebo její image. Posledním možným cílem je přilákání nových zákazníků, a to sice přechodným snižováním cen. Je nutné podotknout, že podnik obvykle nesleduje pouze jeden cíl a cenová politika by měla zahrnovat dostatečné množství scénářů, přičemž je nutné flexibilně reagovat na situaci na trhu a na fázi životního cyklu produktu tak, aby bylo dosaženo maximální ekonomického úspěchu.

Při stanovení správné ceny může podnik vycházet také z jedné ze tří základních cenových strategií. První je strategie vysoké ceny. Firmy oslovují zákaznický segment, který požaduje vysokou kvalitu produktu, ale zároveň není příliš citlivý na cenu, tedy kvalitní produkty za vysoké ceny, které pokrývají vysoké náklady. Firma musí také pracovat na své pověsti kvalitního produktu, což zahrnuje další náklady. Druhou možnou cestou je strategie dobré hodnoty, vcelku kvalitní produkt za nižší cenu než u předchozí strategie. Firma tím oslovuje zákaznické segmenty, které požadují vysokou kvalitu za dobrou cenu. Je ovšem těžké najít rovnováhu mezi kvalitou a s tím spojenými náklady a akceptovatelnou cenou, proto marže nebývají při této strategii tak vysoké. Třetí strategie je strategie ekonomická, která cílí na zákazníky, kteří se spokojí s nižší kvalitou a nejdůležitější je pro ně nízká cena. Při této strategii dosahují společnosti zisku především díky masové produkci. Karlíček (2018) uvádí i čtvrtou možnost, kterou je potřeba zmínit, ale tato strategie není udržitelná a firmy by se jí měly vyvarovat. Jedná se o produkt, který má nízkou vnímanou hodnotu a vysokou cenu, a proto jen těžko dosáhne zisku.

Cena je velice flexibilním nástrojem, a to zejména proto, že i kdyby byla strategie v první fázi zvolena nevhodně, je možné cenu v podstatě ihned změnit. Cenovou strategii se ale i tak nevyplácí podceňovat, protože může zásadním způsobem ovlivnit vnímání zákazníků, které se následně bude jen těžko měnit. Pokud podnik potřebuje z různých důvodů změnit cenu, obvykle zlevnit v reakci na konkurenci, nemusí nutně vytvářet novou strategii, ale může využít krátkodobých nástrojů, na základě jejichž výsledků se může následně rozhodnout pro změnu strategie. Jedním

z takových nástrojů je sleva, která se přes dočasné snížení ceny pokouší o okamžitý nárůst prodeje a s tím spojeného zisku. Sleva může tedy dočasně pomoci zvýšit příjmy, v dlouhodobém hledisku by se jí ale podniky měly vyvarovat. Na slevu totiž často reagují právě stávající zákazníci, kteří si nakoupí svůj oblíbený produkt za sníženou cenu do zásoby. Co se ostatních zákazníků týče, tak ve většině případů nemá sleva vliv na opakovaný nákup a nově vzniklou loajalitu. V delším horizontu pak nejsou zvýšené příjmy schopné vykompenzovat náklady na poskytnutí slevy a s tím spojený ušlý zisk. Na slevu navíc většinou okamžitě reaguje konkurence a firma mimo jiné riskuje cenovou válku nebo poškození jména značky. Poskytnutí slevy je tedy rizikové, ale například při nutnosti vyprázdnit sklady nebo vyrovnat sezónní nerovnosti poptávky může být vhodným způsobem. Dalšími vhodnými možnostmi pro podporu prodeje mohou být množstevní slevy, doplňkové služby nebo zvýhodněné možnosti financování.

1.3.3 Faktory cenotvorby

K hlavním vnějším faktorům, které ovlivňují cenotvorbu, patří zejména podnikatelské prostředí, obchodněpolitické faktory, stabilita devizových kurzů, četnost a síla konkurence a také poptávka (Civín, 2020). Základní rámec pro uplatnění cenových strategií vytváří podnikatelské prostředí, zejména fiskální politika státu, přičemž daňové zatížení bývá nejvýznamnějším faktorem, neovlivňuje totiž jen výši cen, ale může rozhodovat také o samotném vstupu na zahraniční trhy. Volnost cenotvorby poté ovlivňují obchodněpolitické nástroje, především cenové regulace, které cenotvorbě nastavují hranice. Důvodem pro ně může být ochrana tuzemských spotřebitelů nebo malých podniků. Mezi další potenciální důvody patří ochrana před inflací, řešení sociálních dopadů nebo antimonopolní politika. Cenové regulace mohou mít podobu maximálních a minimálních cen, zákazu pohybu cen, stanovení maximální ziskové marže nebo také clo. Na výši finální ceny mají vliv také devizové kurzy, které mohou být ovlivňovány měnovou politikou centrálních bank. Pokud tuzemská měna oslabuje, znevýhodňuje to dovozce, kteří musí své zboží v tuzemské měně prodat za více, aby po směně na svou domácí měnu dostali požadovaný obnos peněz. Na druhou stranu ale oslabování měny zvýhodňuje vývozce, kteří mohou své zboží v zahraničí prodat za méně, aby dostali požadovanou cenu ve své domácí měně. Při posilování měny je to samozřejmě naopak. Vznikají tak kurzové ztráty nebo zisky a záleží z velké části právě na

centrální bance, jestli chce podpořit spíše export nebo import. Výsledná cena může být ovlivněna také konkurencí, kdy firmy s vedoucím postavením na trhu mohou často uplatňovat vyšší ceny. Naopak, zejména při vstupu na nový trh, může firma záměrně uplatňovat nižší ceny, aby získala podíl na trhu na úkor konkurence. Vyšší ceny významně ovlivňuje také poptávka. Pokud je vysoká, může si firma dovolit nastavit vyšší ceny a opačně.

Proces cenotvorby ovlivňují také další faktory, přičemž nejvýznamnější jsou náklady a vnímaná hodnota zákazníky. Náklady stanovují nejnižší možnou hranici ceny. Jedná se o veškeré náklady s produktem spojené, tedy náklady na výrobu, prodej a distribuci (Karlíček, 2018). Firmy mohou krátkodobě z různých důvodů snížit své ceny pod úroveň nákladů, ale z dlouhodobého hlediska to není možné. Většina firem stanovuje své ceny právě podle nákladů, pomocí přírážkové metody tvorby cen. Náklady se v tomto případě navyšují o požadovanou ziskovou marži, respektive obvyklou marži v příslušném odvětví. Tato metoda ovšem nezohledňuje poptávku, což je v tržním prostředí, kde je optimální cena tvořena právě střetem poptávky a nabídky, nezanedbatelný faktor. Pokud bude navíc celková cena větší než u konkurence, stává se podnik nekonkurenceschopným. Zohlednění konkurence a poptávky ale nemá význam jen v případě potenciální nekonkurenceschopnosti. Pokud by podnik například neměl žádnou konkurenci a poptávka by byla vysoká, mohlo by pomocí přírážkové metody dojít i k tomu, že podnik bude svůj produkt prodávat levněji, než jsou zákazníci ochotni zaplatit, a vlastní vinou se tak připravovat o zisky. Zjišťování vnímané hodnoty zákazníkem, s čímž souvisí právě horní hranice ceny, je obecně složité, ale jedině tak může podnik dosáhnout maximálního možného zisku. Trh by měl být navíc vždy segmentován dle cenové citlivosti zákazníků. Podnik by následně měl těmto segmentům přizpůsobovat svou nabídku, aby maximálního zisku skutečně dosáhl. Vhodnou metodou může být zastoupení každého segmentu cenově vhodným produktem, čehož se obvykle využívá i v případě spojení více značek tak, aby jedna značka levným produktem zároveň nepoškozovala svou pověst luxusní značky. Současně s tím by se měl podnik neustále snažit optimalizovat výrobní proces, aby dosáhl snížení nákladů.

Celkem existují 4 základní metody tvorby cen. Jedná se o nákladově orientované ceny, poptávkově orientované ceny, ceny stanovené podle hlavní konkurence

a ceny uvnitř mezinárodních korporací (Civín, 2020). První metodou jsou nákladově orientované ceny, kdy se cena stanovuje buď přírážkovým způsobem, tedy připočtením ziskové marže k nákladům, jak už bylo zmíněno v předchozím odstavci, nebo pomocí cílové rentability. Při stanovování nákladově orientované ceny tímto způsobem se vychází z tzv. bodu zvratu, tedy z bodu, kdy výrobek začíná být ziskový. Firma stanoví cenu dle požadované návratnosti investic v určitém časovém horizontu. Tento způsob sice zohledňuje poptávku, ale už nezohledňuje její možné změny a ceny konkurence. Druhou metodou je poptávkově orientovaná cena, která souvisí s nutností zjištění vnímané hodnoty zákazníky a byla popsána v předchozím odstavci. Třetí metodou je stanovení ceny dle hlavní konkurence, kdy firma přímo nezohledňuje své vlastní náklady ani poptávku, ale snaží se mít ceny o něco nižší než konkurence, aby jí přetáhla zákazníky. Tato strategie může vést k cenovým válkám, firma by tedy měla mít buď dostatečně velkou marži, aby měla pro případné snižování cen prostor, nebo vytvořené rezervy. Ceny některých masově obchodovaných produktů, jako je třeba benzín, jsou také ovlivněny vývojem cen na komoditních burzách, a to buď přímo vzhledem k dovozním cenám nebo nepřímo, pokud je takový produkt vstupem při výrobě jiných produktů. Konečná cena je tak ovlivněna v závislosti na podílu takových vstupů a tvoří jí také marže včetně dodacích a platebních podmínek různých trhů. Poslední metodou je stanovení ceny pomocí vnitřofirmních transferů u mezinárodních korporací. Takovou cenou se rozumí jiná cena, než by byla obvyklá cena v rámci podobného zboží v tuzemsku. Důvodem pro takovou cenu je snaha o úpravu finálních nákladů a výnosů obchodní korporace a s tím spojené výše daňového základu.

Při uplatňování cenové politiky se dá využít i různých taktik, které mají pomoci k celkovému navýšení výnosů společnosti. Jednou z nich je taktika cen vázaných výrobků, při které se navyšují ceny vedlejších výrobků, které jsou nezbytné pro fungování hlavního výrobku. Příkladem jsou třeba kapsle do kávovaru. Jejich cena se navýší, což umožní snížit cenu hlavního výrobku a tím i konkurenceschopnost ostatních firem (Civín, 2020). Pokud navíc tyto firmy vázané výrobky nenabízí, bude to pro ně v podstatě znamenat ztrátu veškerého tržního podílu. Podobnou taktikou je taktika výrobního sortimentu, kdy firma musí učinit rozhodnutí ohledně toho, co bude základní součástí výrobku a co se bude prodávat jako příslušenství zvlášť a za jaký poplatek. Příkladem může být mobilní telefon, který se prodává samostatně,

ale nabíjecí adaptér nebo sluchátka se prodávají zvlášť. Další možnou taktikou je následování cen konkurence, při které podnik sleduje pohyby cen u konkurence a dle těch upravuje ceny své. Nemusí se tedy nutně jednat o stanovení základní ceny dle konkurence, ale až její pozdější následování ve formě snížení či zvýšení vlastních cen. S tím částečně souvisí taktika stanovení cen výrobní řady, kdy podnik zmapuje podobné výrobky na trhu a svojí cenou se mezi ně zařadí. Zákazníky se poté snaží zaujmout něčím jiným než nižší cenou. Poslední taktikou, která bude uvedena, je taktika cenových nabídek. Ta se využívá zejména při snaze o získání zakázek vypsaných formou veřejné soutěže. Primární cílem je nastavení takové ceny, při které firma zakázku získá. Snaží se tedy zjistit ceny konkurence, přičemž následně nabídne cenu nižší. Až poté řeší nákladovou stránku věci a její případnou optimalizaci, aby na zakázce vydělala. Může to mít samozřejmě i širší souvislosti, např. ve formě vybudování dobrého jména a snazšího získání dalších zakázek, třeba i na úkor zisku při zakázce současné.

1.3.4 Distribuce

Distribuce produktu je souborem všech činností, které se účastní procesu pohybu zboží a služeb z místa vzniku do místa spotřeby nebo užití (Foret, Procházka a Urbánek, 2005). Smyslem distribuce je zajistit dostupnost produktu pro spotřebitele tak, aby byl produkt dostupný na správném místě, ve správný čas a ve správném množství. Dříve bylo běžné, že řetězec zahrnoval pouze výrobce a spotřebitele, dnes do něj vstupuje klidně i několik mezičlánků. Důvodem jsou vyšší nároky spotřebitelů. Výhodou pro výrobce je snížení nákladů na provoz vlastní distribuční sítě a množství peněz vázaných v zásobách, pro spotřebitele je to širší, delší a hlubší sortiment. Nevýhodou je pro výrobce ztráta kontroly a kontaktu se zákazníkem, pro spotřebitele pak problém s možnou identifikací produktu a nemožnost sdělit své připomínky.

Distribuční cesty zahrnují fyzické procesy, tedy přepravu, skladování a řízení zásob, dále proces změny vlastnických vztahů, který umožňuje distributorovi se zbožím disponovat a podpůrné procesy, které pomáhají zajišťovat marketingový výzkum, finanční nebo další služby. Délka distribuční cesty je závislá především na povaze produktu a jeho trvanlivosti. Dále také na frekvenci a způsobu nákupu. Krátké distribuční cesty výrobci volí u rychle kazících se produktů, produktů s vysokou frekvencí nákupu, produktů denní spotřeby a také u těch, které jsou určeny pro

nákup v malých prodejnách. Přímé distribuční cesty se skládají z vlastních prodejců a prodejen, případně internetového obchodu. Nepřímé distribuční cesty zahrnují distribuční mezičlánky, maloobchody a velkoobchody.

1.3.5 Komunikace

Aby firma byla úspěšná, musí aktivně využívat i čtvrtý nástroj marketingového mixu, jímž je komunikace. Je třeba aktivně komunikovat se současnými i potenciálními stakeholdery, tedy subjekty libovolně zainteresovanými na fungování společnosti, a širokou veřejností. „Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích nebo značkách, jež prodávají“ (Kotler a Keller, 2013, str. 516). Je to hlas společnosti a prostředek, pomocí něhož lze vyvolat dialog a navázat vztah se spotřebiteli. Marketingová komunikace umožňuje spojit značku se slavnými osobnostmi, událostmi, místy nebo zážitky. V dnešní době stále více nabírá na významu a může to být jedna z hlavních příčin konkurenční výhody.

Komunikaci v rámci marketingového mixu nejlépe vystihuje marketingový mix z pohledu zákazníka, tedy již zmíněné 4C, které dohromady tvoří komunikační mix. Společnosti využívají komunikační mix tak, aby pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhli marketingových a tím i firemních cílů (Přikrylová, 2019). Komunikační mix se skládá z osobních a neosobních forem komunikace. Osobní formu reprezentuje osobní prodej, neosobní formu poté reklama, podpora prodeje, přímý marketing, PR (public relations) a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy jsou následně veletrhy a výstavy.

Osobní prodej označuje prezentaci výrobku nebo služby formou osobní komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Reklama je placená komunikace prostřednictvím různých médií. Krátkodobé stimuly zaměřené na zvýšení prodeje, jako např. ochutnávky nebo vzorky zdarma, se nazývají podpora prodeje. Přímý marketing zahrnuje všechny tržní aktivity, které slouží k přímému oslovení cílové skupiny. V PR jde především o publicitu a vytváření vztahů uvnitř i vně firmy pomocí příznivé prezentace v médiích. Sponzoring spočívá ve smluvně upraveném obchodním vztahu mezi sponzorovaným, obvykle významnou osobností, a společností. Veletrhy a výstavy přinášejí možnost komunikovat jak se současnými

a potenciálními spotřebiteli, tak i s obchodními partnery nebo dokonce i konkurencí, přičemž mohou výrazně přispět k budování image.

2 Faktory cenotvorby vozů na dánském trhu

V následující kapitole bude plánovací etapa strategického marketingového procesu převedena do praxe, a to sice na příkladu dánského trhu se zaměřením na automotive, především oblast nových vozů. Důraz bude kladen jen na ty části procesu, které mají výrazný vliv na cenotvorbu a jsou důležité pro identifikaci nejžádanějších vozů a perspektivních zákaznických segmentů. K celému procesu je přistupováno z pohledu společnosti ŠA. Cílem je zjistit, na jaký model by se na dánském trhu měla zaměřit a jaká by měla být jeho cena. Jako první bude provedena analýza makroprostředí, tedy vnějšího okolí dánského trhu neboli jeho příležitostí a hrozeb, a to sice pomocí PESTLE analýzy. Dále bude provedena analýza konkurence pomocí částečné Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Z cílených tržních aktivit bude provedena segmentace a zacílení. Umístění bude vynecháno, protože cílem práce je určit správný produkt a jeho cenu, kdežto umístění se již věnuje samotné strategii pro co nejefektivnější oslovení vybraného segmentu a dosažení požadované pozice společnosti. V rámci marketingového mixu bude následně definován ideální produkt a nastavena správná cena pomocí metody stanovení ceny dle hlavní konkurence.

Společnost ŠA je tradiční výrobce automobilů se sídlem v České republice, konkrétně v Mladé Boleslavi. Aktivně funguje již od roku 1895, kdy byla založena Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Od roku 1991 je společnost součástí německého koncernu Volkswagen Group (dále jen VG), pod který kromě Volkswagen AG patří i značky jako Audi, Porsche, Seat a další. ŠA je dlouhodobě největším českým exportérem a jedna z největších firem dle tržeb i dle počtu zaměstnanců. Na dánském trhu ŠA auto už roku 1999 prodává své vozy přes společnost Skandinavisk Motor Co., která je výhradním importérem vozů značky ŠA a řídí zde svou vlastní dealerskou síť. Zákazníky je zde vnímána jako kvalitní a cenově dostupný výrobce automobilů, který ve svých vozech nabízí chytré prvky a moderní technologie spolu s propracovaným designem.

Zkoumaným trhem je Dánsko, země na severu Evropy, která se rozkládá na stovkách ostrovů a jejímž jediným pevninským sousedem je Německo. Další země v blízkosti jsou Norsko, Švédsko a Polsko. Hlavním městem je Kodaň. Dánsko se pyšní krásným pobřežím, fjordy a zelenou krajinou. Je známé svou architekturou,

vlivem na design a uměním. Země má vysokou kvalitu života, vynikající sociální služby, zdravotní péči a patří dle celosvětových statistik k jedné z nejšťastnějších zemí na světě. Je členem Evropské unie, přičemž stále má svou vlastní měnu, dánskou korunu. Dále je také členem NATO. Jedná se o konstituční monarchii, jejíž hlavou je královna Markéta II. Země klade velký důraz na udržitelnost a životní prostředí, stejně tak jako na diverzitu a práva menšin.

2.1 PESTLE analýza

V rámci analýzy makroprostředí bude použita PESTLE analýza, pomocí které budou postupně analyzovány významné příležitosti a hrozby dánského trhu v oblasti politického, ekonomického, socio-kulturního, technologického, legislativního a environmentálního prostředí, přičemž budou vyzdvihnuty aspekty důležité pro automotive.

Politické prostředí

V politickém prostředí Dánska je výraznou příležitostí členství v EU, což umožňuje volný pohyb zboží a služeb. ŠA tak může bez problému na tomto trhu prodávat své vozy, bez dalšího zatížení např. clem. Dánsko je také členem NATO (Severoatlantická aliance) a OSN (Organizace spojených národů), kde významně podporuje demokratické hodnoty, lidská práva a svobody. Kodaň je zároveň sídlem EEA (Evropská agentura pro životní prostředí) a evropské kanceláře WHO (Světová zdravotnická organizace). Členství v celosvětových organizacích je významným faktorem při rozhodování o vstupu na dánský trh, protože posiluje celkovou stabilitu země. Politické prostředí je také stabilní a s dlouhou demokratickou tradicí. Dle indexu TheGlobalEconomy.com (2023a) jde v tomto ohledu o 11. nejlepší zemi v Evropě a 32. celosvětově. Zároveň jde o nejlepší zemi na světě v oblasti kontroly korupce (World Bank Group, 2023a). Dánsko výrazně podporuje automobilový sektor, a to především v záležitostech týkajících se elektromobility. Za jedinou potenciální hrozbu se dá označit nepodpora přímých zahraničních investic. Proto bude pro ŠA pravděpodobně výhodnější spolupráce skrze místního importéra.

Ekonomické prostředí

Co se faktorů ekonomického prostředí týče, tak Dánsko lze zařadit mezi ekonomicky silné země. V HDP na obyvatele v paritě kupní síly jí patří 10. místo na světě a 5. v Evropě (TheGlobalEconomy.com, 2023b). V rámci indexu cenové hladiny je Dánsko 4. nejdražší země v rámci EU a má o 44,5 % vyšší ceny, než je průměr EU (Eurostat, 2023a). Oproti tomu má ale v rámci EU také 3. nejvyšší mzdy, v porovnání s průměrem dokonce o 79 % vyšší, konkrétně 41 € za hodinu, přičemž průměr v EU je 22,9 € na hodinu (Eurostat, 2023b). V praxi to znamená, že stejná věc, která bude v rámci EU průměrně stát 100 €, bude v Dánsku stát 144,5 €. Průměrný obyvateľ EU bude mít danou věc sice levnější, ale vydělá na ni za přibližně 4,5 hodiny práce, kdežto průměrnému dánskému obyvateľi bude stačit pouze 2,5 hodiny práce, tedy o 2 hodiny méně. Obyvatelé Dánska tak mají velkou kupní sílu, což pro automobilový průmysl znamená potenciál pro nadprůměrné marže oproti ostatním zemím EU. Kurz eura oproti dánské koruně, hlavní měně používané ve ŠA, je dlouhodobě velice stabilní a až na výjimky nezažívá výrazné výkyvy, které ale i tak byly v posledních 5 letech maximálně o 0,13 DKK za EUR od stabilního kurzu 7,45 DKK za EUR (viz Obr. 1). V procentuálním vyjádření byla tedy maximální změna kurzu pouze o 1,7 %. Celkově za posledních 5 let dánská koruna oproti euru posílila jenom nepatrně, a to sice o 0,02 %.



Zdroj: (XE.com, 2023a)

Obr. 1 Kurz EUR/DKK

Pro účely následného porovnání úrovně cen nebo výpočtu daňového zvýhodnění, kurz české koruny je 0,3 dánské koruny, jeho kolísání už je ale mnohem výraznější (viz Obr. 2). Maximální změna od kurzu 0,3 byla o 0,03 DKK za CZK, v procentuálním vyjádření to ale znamená znatelných 11 %. Oproti české koruně za posledních 5 let dánská koruna celkově oslabila o 5,9 %.



Zdroj: (XE.com, 2023b)

Obr. 2 Kurz CZK/DKK

Za rok 2022 dosáhla míra inflace v Dánsku hodnoty 7,7 %, jedná se sice o vysokou hodnotu, ale v porovnání se zbytkem Evropy jde o 9. nejmenší míru inflace (TheGlobalEconomy.com, 2023c). Současná úroková sazba je na velmi dobré úrovni, pouze 3,6 %, což je 4. nejmenší úroková sazba v Evropě (Trading Economics, 2023a). K nárůstu na tuto hodnotu navíc došlo až během posledního roku, což nejspíš souvisí s celosvětovou ekonomickou krizí po pandemii covidu-19, jelikož podobný trend lze pozorovat i v ostatních zemích. Ještě minulý rok byla úroková sazba dokonce na úrovni -0,6 % a další 3 roky předtím na 0 %. Dalším podpůrným faktorem analýzy ekonomického prostředí je míra nezaměstnanosti. Ta je v Dánsku na přijatelné úrovni 4,17 %, což je 11. nejnižší míra nezaměstnanosti v Evropě (TheGlobalEconomy.com, 2023d). Dánsko má dlouhodobě aktivní obchodní bilanci, export tedy převažuje nad importem (Trading Economics, 2023b). Je důležité zmínit, že právě import vozidel má 4. největší zastoupení, konkrétně 7,5 % celého importu. Dánsko totiž nemá žádného vlastního výrobce automobilů,

až na značku Zenvo, která je ale relativně nová, a navíc se soustředí výhradně na výrobu supersportovních vozů. Pro import automobilů je zde tedy výrazná příležitost, ale na druhou stranu, vzhledem k výši podílu na importu, zde bude také výrazná konkurence.

Daňový systém

V oblasti ekonomického prostředí nelze opomenout především složitost dánského daňového systému. Jde o jeden z nejsložitějších daňových systémů na světě a o oblast, která má z celé analýzy makroprostředí největší dopad na automotive a výrazně ovlivňuje jak cenotvorbu, tak i poptávku po vozech. Sazba DPH je jednotná a činí 25 %. Neexistuje žádná snížená sazba, ovšem existují oblasti, na které se DPH nevztahuje, jako např. prodej a pronájem nemovitostí, dodávky vody, elektřiny a plynu, zdravotnická péče, sociální služby nebo třeba školné. Fyzické osoby státu odvádějí daň z příjmu ve výši 8,3 %, dalších 22-28 % jednotlivým městským samosprávám, příspěvek na zdravotní zabezpečení 2 %, příspěvek na pracovní trh ve výši 8 % a některé další daně. Vzhledem k takovému zdanění je u daně z příjmu nastaven daňový strop ve výši 51,95 %. Právnícké osoby odvádějí 22 % ze zisku (BusinessInfo.cz, 2023). Součástí daňového systému je, že marže importéra a dealera musí být v součtu minimálně 9 %. Je to ochrana konkurenčního prostředí proti dumpingovým cenám, ale na druhou stranu to znevýhodňuje výrobce, v případě této práce společnost ŠA, na kterou je například v případě významných fleetových obchodů vyvíjen větší tlak, co se výše poskytnuté slevy týče. Importér a dealer už níže jít nemohou, a proto se následně snaží vytvořit konkurenceschopnou nabídku díky vyšší slevě poskytnuté od ŠA.

Dánsko je CO₂ senzitivní země, což znamená, že kromě běžných sazeb daně znevýhodňuje vozy se spalovacími motory, které produkují vysoké emise CO₂. U vozů typu battery electric vehicle, tedy kompletně elektrických vozů bez spalovacího motoru (dále jen BEV) a vozů typu plug-in hybrid electric vehicle, tedy vozů, které mají kromě klasického spalovacího motoru zároveň i elektromotor, na který jsou schopné ujet klidně i 100 km v závislosti na velikosti baterie (dále jen PHEV), dochází naopak k velkému daňovému zvýhodnění. Cena včetně DPH se snižuje až o 1 300 DKK za kWh až do maximální kapacity baterie 45 kWh. PHEV vozy mívají kapacitu baterie většinou okolo 10-30 kWh, kdežto BEV vozy, kde je kapacita baterie v naprosté většině případů větší než 45 kWh, zpravidla dosáhnou

na největší možné zvýhodnění, tedy 58 500 DKK. Tím vzniká základ daně, ze kterého se následně počítá daň založená na hodnotě. Pro základ daně do 65 800 DKK se uplatňuje sazba 25 %, pro část základu daně mezi 65 801 a 204 600 DKK sazba 85 % a pro základ daně 204 601 DKK a více sazba 150 %. Sazba se vždy uplatňuje dle jednotlivých limitů daně zvláště, neznamená to tedy, že pro auto, u kterého je základ daně, včetně DPH a snížení o zvýhodnění dle kapacity baterie, 300 000 DKK se uplatní sazba 150 % pro celých 300 000 DKK, ale bude se postupně přičítat 25 % pro část základu daně do 65 800 DKK, 85 % pro část základu daně mezi 65 801 a 204 600 DKK a 150 % pro zbylou část. Ilustrativní příklad je uveden v Tab. 1.

Tab. 1 Hodnotová část daně

Základ daně (cena včetně DPH a snížení o zvýhodnění dle kapacity baterie)	300 000 DKK
Pásmo pro základ daně do 65 800 DKK (sazba 25 %)	$65\,800 \cdot 25\% = 16\,450$ DKK
Pásmo pro základ daně mezi 65 801 a 204 600 DKK (sazba 85 %)	$204\,600 - 65\,800 = 138\,800 \cdot 85\%$ $= 117\,980$ DKK
Pásmo pro základ daně 204 601 DKK a více (sazba 150 %)	$300\,000 - 204\,600 = 95\,400 \cdot 150\%$ $= 143\,100$ DKK
Cena včetně hodnotové části daně	$300\,000 + 16\,450 + 117\,980 + 143\,100$ <u>$= 577\,530$ DKK</u>

Následně se přičítá další daň dle emisí CO₂. Daň se uplatňuje stejným principem jako je uvedeno výše a to sice 253 DKK za každý gram CO₂ do celkové hodnoty 121 gramů. Pro emise v rozmezí 122-155 gramů se jedná o částku 506 DKK za každý gram v tomto rozmezí a 961 DKK za každý gram CO₂ od 156 gramů. V dalším kroku se dílčí částka daně pro změnu snižuje o odpočet, který je stejný pro všechny typy vozů a činí 21 900 DKK. Tím vznikne další dílčí částka daně, z které se výsledná daň počítá dle hodnoty emisí CO₂ rozdělených do tří skupin vozů. Vozy s 50 a více gramy emisí CO₂ zaplatí 100 % z dílčí částky daně. Nízkoemisní vozy mezi 1-49 gramy zaplatí pouze 50 % z této částky a bezemisní vozy 40 % z dílčí částky daně. Z takto vypočítané daně se ještě odečítají slevy dle toho, do jaké ze

zmíněných tří skupin vůz patří. Pro nízkoemisní vůz se odečte 48 750 DKK a pro bezemisní vůz 167 500 DKK. Tím vznikne výsledná částka daně, nazývaná také jako registrační daň, která společně s cenou včetně marží importéra, dealera a sazby DPH vytvoří výslednou cenu pro zákazníka.

Pro lepší pochopení bude v Tab. 2 celý proces uveden na příkladu tří různých vozů s fiktivní cenou. Budou zastoupeny všechny tři kategorie motoru, tedy klasický spalovací benzínový motor, PHEV a BEV. Tím budou zároveň zastoupeny všechny tři emisní skupiny pro výpočet daně. Aby bylo daňové zvýhodnění jednotlivých skupin co nejpatrnější, budou mít všechny vozy výchozí cenu 240 000 DKK před DPH. Prvním vozem je Škoda Octavia RS s motorem 2.0 TSI a výkonem 180 kW, emise CO₂ jsou 156 gramů na km. Druhým vozem je stejný vůz, akorát PHEV s motorem 1.4 TSI, kapacitou baterie 10 kWh, výkonem 180 kW a emisemi CO₂ v hodnotě 27 gramů na km, který tím pádem bude spadat do kategorie nízkoemisních vozů. Posledním vozem je Škoda Enyaq, plně elektrický bezemisní vůz s kapacitou baterie 77 kWh a výkonem 210 kW.

Tab. 2 Výpočet daně

	Škoda Octavia RS	Škoda Octavia RS PHEV	Škoda Enyaq
Cena včetně marže importéra a dealera	240 000 DKK	240 000 DKK	240 000 DKK
Cena včetně DPH (25 %)	240 000 * 1,25 = 300 000 DKK	240 000 * 1,25 = 300 000 DKK	240 000 * 1,25 = 300 000 DKK
Odpočet za baterii	0 DKK	1 300 * 10 = 13 000 DKK	1 300 * 45 = 58 500 DKK
Základ daně	300 000 DKK	300 000 – 13 000 = 287 000 DKK	300 000 – 58 500 = 241 500 DKK
Hodnotová část daně (princip viz Tab. 1)	277 530 DKK	258 030 DKK	189 780 DKK

Tab. 2 Výpočet daně

CO₂ daň	121 * 253 + (155 – 121) * 506 + 1 * 961 = 30 613 + 17 204 + 961 = 48 778 DKK	27 * 253 = 6 831 DKK	0 DKK
Dílčí částka daně 1	277 530 + 48 778 = 326 308 DKK	258 030 + 6 831 = 264 861 DKK	189 780 + 0 = 189 780 DKK
Odpočet daně	-21 900 DKK	-21 900 DKK	-21 900 DKK
Dílčí částka daně 2	326 308 – 21 900 = 304 408 DKK	264 861 – 21 900 = 242 961 DKK	189 780 – 21 900 = 167 880 DKK
Daň dle emisní skupiny	304 408 * 100 % = 304 408 DKK	242 961 * 50 % = 121 481 DKK	167 880 * 40 % = 67 152 DKK
Sleva dle emisní skupiny	0 DKK	-48 750 DKK	-167 500 DKK
Výsledná částka daně (registrační daň)	304 408 – 0 = 304 408 DKK	121 481 – 48 750 = 72 731 DKK	67 152 – 167 500 = 0 DKK (daň nemůže být záporná)
Výsledná cena pro zákazníka	300 000 + 304 408 = 604 408 DKK	300 000 + 72 731 = 372 731 DKK	300 000 + 0 = 300 000 DKK
Zvýhodnění oproti spalovacímu motoru		231 677 DKK	304 408 DKK
Přepočet zvýhodnění na € (kurz 7,45)		31 098 €	40 860 €
Přepočet zvýhodnění na CZK (kurz 0,3)		772 257 CZK	1 014 693 CZK

Z Tab. 2 je vidět, že vůz se spalovacím motorem může být ve výsledku vlivem daňového zatížení až 2x dražší oproti původní ceně včetně DPH. V uvedeném příkladu by zákazník za elektromobil na dani ušetřil celkem 304 408 DKK oproti vozu se spalovacím motorem. Registrační poplatek by byl 0 DKK a odvedl by tak pouze DPH. U PHEV vozů dochází také k velice výraznému daňovému zvýhodnění

oproti vozu se spalovacím motorem v celkové výši 231 677 DKK. Uvedený příklad je platný pro fyzické osoby. Právnícké osoby mají v případě výpočtu registrační daně vlastní upravené sazby. Registrační daň je povinná vždy, pokud by tedy chtěly vůz koupit bez DPH, bylo by v rámci uvedeného příkladu odečteno pouze 60 000 DKK za DPH. Registrační poplatek byl zaveden v roce 2020 a původní zvýhodnění bylo ještě výraznější, přičemž postupná redukce se očekává i v dalších letech, především pro PHEV. Již v roce 2026 bude daňové zvýhodnění pro PHEV pravděpodobně nulové a zvýhodnění tak zůstane pouze vlivem nižších emisí CO₂ a s tím spojené nižší CO₂ daně. Pro BEV vozy se v roce 2026 očekává kompletní revize současného zvýhodnění. Znovu určitě zůstane zvýhodnění na základě nulové CO₂ daně, ale i v případě ostatních faktorů výpočtu registrační daně se očekává pouze jejich snížení, nikoliv úplné zrušení jako v případě PHEV. BEV vozy by tak díky tomu měly být na trhu stále atraktivním zbožím i po roce 2026, kdy by zároveň měla být i potřebná infrastruktura pro elektrické vozy na lepší úrovni než dnes, čímž odpadnou nevýhody např. v podobě nedostatku nabíjecích stanic, které mohou rozmach elektromobility v současné době limitovat.

Sociokulturní prostředí

Pro analýzu sociokulturního prostředí jsou stěžejní demografické údaje. Dánsko má necelých 6 mil. obyvatel, s téměř úplně rovnoměrným rozdělením na muže a ženy, 49,7 % a 50,3 %. Žen je tedy zhruba o 35 000 více než mužů. Nejvíce obyvatel je mezi 50-59 lety věku, konkrétně 13,7 %. Na druhém místě je věková skupina 20-29 let s 13,2 %. Celkově je mezi věkovou skupinou 20-59 let 51,7 % obyvatel, ve věku 0-19 celkem 21,8 % obyvatel a 26,5 % obyvatel ve věku 60 let a více. Míra porodnosti je na úrovni 1,55 dítěte na 1 ženu. Míra mortality je 9,98 úmrtí na 1 000 obyvatel (Statistics Denmark, 2023). 76 % obyvatel je křesťanského vyznání a 19 % je bez náboženského vyznání. 86,7 % obyvatelstva tvoří původní Dánové, zbylých 13,7 % imigranti a jejich potomci, z nichž většina je z Evropy (BusinessInfo.cz, 2023). Dánsko má přísnou migrační politiku, díky níž se mu daří mít na svém území minimum uprchlíků a zachovávat tak tradiční dánskou kulturu a hodnoty. V rámci EU si dokonce vyjednali výjimku ohledně zachování vlastní azylové a imigrační politiky. 42,1 % populace mezi 25-64 lety věku dosáhlo terciárního stupně vzdělání, což je lehce nad průměrem OECD, který činí 40,7 %. Současně jde ale také o 21. nejlepší zemi na světě (OECD, 2023). Dánský vzdělávací systém je tak

celkově hodnocen jako velice kvalitní. Dle indexu štěstí jde v rámci celého světa o druhou nejlepší zemi pro život (TheGlobalEconomy.com, 2023e).

Technologické prostředí

Dánsko je jedna z nejvíce digitalizovaných zemí EU, má vynikající IT strukturu a technicky zdatné obyvatelstvo. Vyniká především v oblasti konektivity, robotiky, softwarových řešeních a audio systémů. Pomocí vládní strategie je digitalizace výrazně podporována s cílem přilákání nových talentů a investorů do startup podniků. V poslední době je důraz kladen především na AI, přičemž jedna z posledních studií ukazuje, že 24 % všech dánských společností AI aktivně využívá, což z Dánska dělá předního hráče v této oblasti (Wirtek, 2022). Výdaje na výzkum a vývoj tvoří 3 % HDP, což je jedna z největších hodnot v rámci OECD (Kurzy.cz, 2023). Výrazně se na tom podílí soukromý sektor, jehož investice tvoří více jak 70% podíl. Díky tomu Dánsko nabízí atraktivní výzkumné systémy a prostředí přátelské k inovacím. Má velmi rozvinutou také dopravní infrastrukturu, silnice jsou ve výborném stavu a se širokou sítí dálnic. Veřejnou dopravou se dá dostat i do těch nejmenších vesniček, přičemž kam nevede rozsáhlá síť železnic, tam se dá bez problému dostat autobusem. Rozvinutá je také lodní a vnitrostátní letecká doprava. Co se automobilového sektoru týče, tak v posledních letech jsou znatelné především investice do rozvoje elektromobility a s tím spojené budování sítě nabíjecích stanic.

Legislativní prostředí

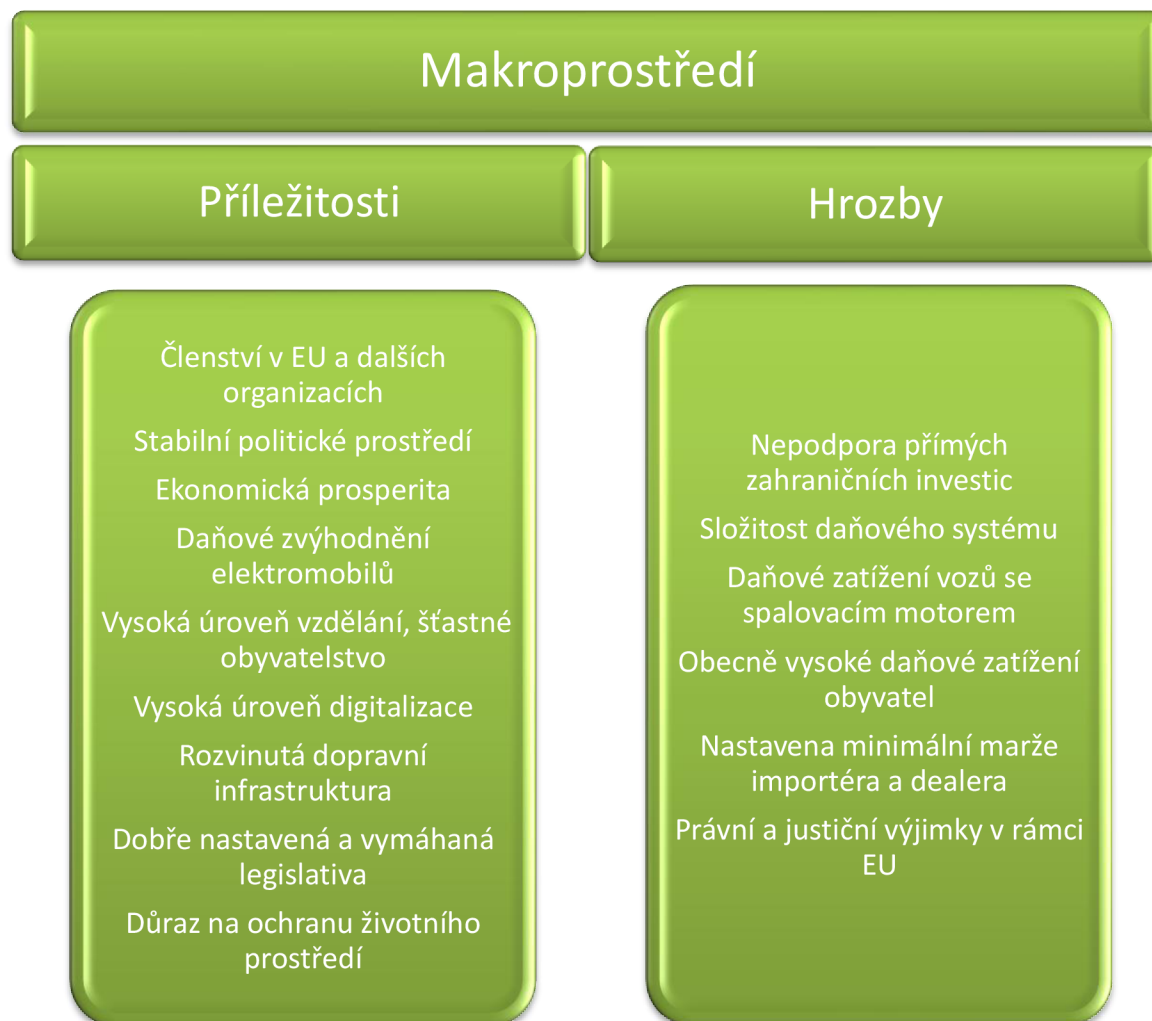
V rámci legislativního prostředí je nutné zmínit, že Dánsko je společně s Finskem nejlepší zemí na světě, co se vymahatelnosti práva týče (World Bank Group, 2023b). Dánsko je známé tím, že se u moci nestřídají jednotlivé strany, ale dva základní bloky, pravice a levice. Výsledky průzkumů a voleb se tak vždy oznamují především v rozdělení na tyto dva bloky, ke kterým se jednotlivé strany před volbami hlásí, aniž by se tím zavazovali ke vstupu do vlády. V Dánsku není nutné, aby straně s největším počtem hlasů byla vyslovena důvěra většiny poslanců, což následně způsobuje menšinové vlády. Strana může vládnout, dokud jí parlamentní většina nevyvolá nedůvěru. Malé strany v rámci jednoho bloku většinou neusilují o vstup do vlády, protože třeba s vítěznou stranou úplně nesouhlasí, ale zároveň jí ani nechtějí vyslovit nedůvěru, aby zůstal u moci stejný blok. Dánská politika je známá

tím, že mezi sebou většinou nalezne shodu. Menšinová strana totiž vždy potřebuje nalézt shodu napříč politickým spektrem, aby nějaký zákon prosadila, což ve výsledku znamená, že do sněmovny přichází s předjednanou většinou, což zrychluje proces přijímání obecně závazných norem a zákonů. Dánsko také často využívá institut referenda, které je platné, pokud se ho zúčastní alespoň 40 % obyvatel. Díky tomu si Dánové vyjednali některé výjimky z požadavků EU, které znamenají například zachování vlastního občanství nebo zachování vlastní měny. Dále také určité výjimky v oblasti právních a justičních záležitostí, které mohou být pro společnost ŠA hrozbou, jelikož určité procesy mohou být odlišné od zbytku EU.

Enviromentální prostředí

Enviromentální prostředí Dánska lze charakterizovat jako udržitelné. Vláda výrazně podporuje aktivity na ochranu životního prostředí a proti změně klimatu. Dánské klima je mírného oceánského typu, typická je tedy mírná zima a chladné léto. Jedná se o nížinnou zemi s minimálními výškovými rozdíly, průměrná nadmořská výška se udává jen okolo 30 m. n. m. a nejvyšší bod se nachází ve výšce pouhých 171 m. n. m. (PRO TRAVEL CK, s.r.o., 2023). Pobřeží je tvořeno mnoha ostrovy a fjordy. V rámci boje proti změně klimatu je tak výzvou především stoupající hladina moří. Právě pobřežní oblasti jsou velice důležité pro zachování biodiverzity a místní ekosystémy jsou tak vládou chráněny. Dánsko je také známé svými snahami o čistou energii. Vláda aktivně investuje do obnovitelných zdrojů, především do větrné energie. Cílem je snížit závislost na fosilních palivech a omezit emise skleníkových plynů. Udržitelné aktivity jsou patrné i mezi samotnými obyvateli, v případě automobilového průmyslu hlavně díky zvyšujícímu se podílu elektromobilů. Je ale spekulativní, zda je to díky dánskému přesvědčení nebo výraznému daňovému zvýhodnění. I to je ale ukazatelem toho, jak Dánské království ochranu životního prostředí podporuje. Kromě toho je také výrazně podporována iniciativa na snižování odpadu a jeho recyklaci. Mnoho obcí má pokročile nastavené systémy a obyvatele k tomu motivuje např. pomocí zálohovaných skleněných i plastových láhví nebo poplatků za nerecyklovaný odpad.

Hlavní příležitosti a hrozby z pohledu ŠA jako exportéra na dánský trh v rámci analýzy makroprostředí jsou přehledně shrnuty na Obr. 3.



Obr. 3 Analýza makroprostředí

2.2 Analýza konkurence

V dalším kroku bude provedena analýza konkurence, a to sice pomocí částečné Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, které jsou definovány jako rivalita mezi stávajícími konkurenty, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba nových konkurentů a hrozba substitučních produktů nebo služeb. Vyjednávací síla dodavatelů bude vynechána, protože její problematika není důležitá pro naplnění cílů této práce.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Dle počtu registrací za rok 2022 jsou největšími hráči na trhu značky Volkswagen, Toyota a Mercedes-Benz. Mercedes-Benz je prémiová značka a bude pravděpodobně cílit na jiný segment zákazníků než ŠA. Toyota by mohla být jedním z velkých konkurentů, ale má mnohem větší podíl na trhu než ŠA a je tím pádem mezi zákazníky dobře zavedená, proto bude její pozici těžké ohrozit. Volkswagen je členem koncernu VG stejně jako ŠA, dá se tedy očekávat určitá forma rivality, na druhou stranu by se ale mohlo dát využít právě spolupráce v rámci koncernu a sdílet své poznatky z trhu. Navíc v rámci koncernu se jednotlivé značky snaží neuplatňovat proti sobě agresivní cenovou politiku a o zaměření se na jiný segment zákazníků, aby si je vzájemně nepřetahovali. K tomu má Volkswagen ještě větší tržní podíl než Toyota. Pokud se v žebříčku podíváme na další pozice, výrazný a zároveň podobný podíl na trhu jako ŠA mají značky Hyundai, BMW, Audi, Peugeot, Kia a Ford. U BMW a Audi se jedná o stejný případ jako v případě značky Mercedes-Benz. Největší konkurenční rivalita se dá tedy očekávat mezi značkami Hyundai, Peugeot, Kia a Ford.

V případě zaměření se na segment BEV vozů, který bude vzhledem k daňovému zvýhodnění pravděpodobně stále atraktivnější, lze mezi konkurenty zařadit ještě Teslu a Cupru. Právě Tesla se dle statistik z roku 2022 společně se ŠA a Volkswagenem přetahuje o první místo v počtu registrací. V případě Tesly se ale předpokládá, že její čísla v roce 2023 vystřelí a je diskutabilní, jak moc se bude dávat její pozice ohrozit, vzhledem k agresivní cenové politice poslední doby a prémiovému vnímání mezi zákazníky. Se značkou Tesla se tak ŠA pravděpodobně nebude moci srovnávat, a to ani vzhledem k tomu, že co se výrobních technologií týče, je oproti koncernu VG napřed. Koncern VG má sice také své výhody, ale vše bude záležet na tom, jak dlouho Tesla agresivní ceny udrží. V segmentu BEV vozů pro značku Volkswagen tedy úplně neplatí to, co bylo napsáno výše, a lze zde očekávat konkurenční rivalitu. Cupra je také součástí koncernu VW AG, oproti Volkswagenu a ŠA ale prodává poloviční objemy, její pozice tak bude pravděpodobně právě i vzhledem k členství v koncernu spíše okrajová.

Vyjednávací síla odběratelů

Vzhledem k početné a dobře etablované konkurenci se dá očekávat velká vyjednávací síla odběratelů. Vzhledem k ekonomické situaci Dánska a velké kupní síle jeho obyvatel se dá také předpokládat, že cena nebude vždy jediným rozhodujícím faktorem. Bude nutné nabídnout kvalitní produkt s dobrou výbavou a službami navíc, např. v podobě servisních prohlídek nebo službami spojenými s prodejem a registrací vozu.

Hrozba nových konkurentů

Co se nových konkurentů týče, především v oblasti elektromobility je v poslední době patrná snaha čínských značek o vstup na evropské trhy. V případě Dánska jejich vliv zatím není tak patrný, ale ostatní evropské země se musejí potýkat s jejich technologicky vyspělejšími a, i díky státním dotacím od čínské vlády, levnějšími vozy. Ve spalovacích vozech nebyly čínské značky pro evropské konkurenci, ale právě postupný přechod na elektromobilitu hraje ve prospěch čínským výrobcům. Mají totiž obrovskou výhodu v technologii výroby baterií, a to především díky snadnému přístupu k potřebným surovinám a obrovským investicím do výzkumu a vývoje, které byly právě v oblasti elektromobility poskytnuty. Pokud tedy nebudou evropští výrobci schopni zareagovat, je možné, že se budou muset potýkat s velice výraznými ztrátami prodeje. Otázkou také zůstává, jak se k celé situaci postaví jednotlivé vlády a EU, cesta totiž může být i skrze celní zatížení. Je ale pak na zvážení, zda by tento efekt pak nebyl spíše kontraproduktivní, protože Evropa je na Číně, co se výroby baterií týče, zatím závislá.

Hrozba substitučních produktů

V rámci substitučních a nových výrobků je v případě automobilového průmyslu takové výrobky těžké hledat. Může se teoreticky jednat o nové automobilové technologie, např. nové pohony, které budou efektivnější než elektřina a automobilová společnost, která s nimi přijde jako první, získá nesmírnou výhodu. Vzhledem k rozšířené veřejné dopravě v Dánsku by se mohlo jednat i o nahrazení vlastnictví automobilů právě veřejnou dopravou, pokud by ji dánská vláda ještě více rozšířila a finančně zvýhodnila. Muselo by se ale jednat o opravdu výrazné rozšíření a státní dotace na dopravné, protože automobil stále nabízí těžko překonatelnou

svobodu v časových, případně zavazadlových potřebách přepravy. Vlastním autem totiž může člověk jet kdykoliv a kamkoliv se mu zachce, přičemž přeprava jeho osobních věcí je také oproti veřejné dopravě mnohem jednodušší. Určitou možností, jak toto obejít, by mohla být forma car sharingu, která je v poslední době vzhledem k rostoucím cenám automobilů stále častější. Člověk by měl auto k dispozici, když potřebuje, a navíc by nemusel v případě rozměrných zavazadel řešit problém s tím, zda ho bude mít kam dát ve veřejné dopravě nebo jak ho donese na nádraží. V tomto případě by se ale muselo výrazně změnit zákaznické vnímání, protože vlastní automobil je stále určitá forma společenského postavení. Vzhledem k velkým investicím dánské vlády do elektromobility to navíc nevypadá, že by se chtěla vydat právě cestou výrazného zvýhodnění veřejné dopravy, případně car sharingu.

2.3 Segmentace zákazníků na dánském trhu

V následující podkapitole bude provedena segmentace zákazníků na dánském trhu s cílem rozdělit trh na homogenní skupiny. Vzhledem k cíli práce nebude na segmentaci pohlíženo na základě demografických proměnných. Většina obyvatel je v produktivním věku, s rovnoměrným rozdělením na muže a ženy, a vysokým podílem vzdělaných obyvatel. Segmentace na základě těchto faktorů by tak měla význam především z hlediska marketingové komunikace, přičemž by bylo potřeba investovat do marketingového výzkumu, aby byly správně rozpoznány podobnosti zákazníků. Na segmentaci proto bude pohlíženo především z pohledu rozdělení na prodejní kanály a segmenty automobilů, aby bylo správně identifikováno, zda věnovat pozornost soukromým nebo firemním zákazníkům a o jaký modelový segment a typ pohonu je největší zájem. Údaje vycházejí ze státního registru automobilů.

První část segmentace je na dva základní prodejní kanály, privátní neboli soukromé a firemní zákazníky. Celkový trh za rok 2022 činil 148 000 nových vozů. Privátní zákazníci měli 37% podíl na celkových prodejkách, oproti tomu firemní 63 %. V posledních dvou letech je patrný právě nárůst ve firemním sektoru, ještě v roce 2020 byl totiž podíl pouhých 52 %. Tento nárůst podílu je ale způsoben především celkovým poklesem trhu, který oproti roku 2020 poklesl o 25 %. Pokles byl pravděpodobně způsoben pandemií covidu-19 a následnou polovodičovou krizí spojenou s dlouhými čekacími lhůtami. Vzhledem k tomu, že s firmami většinou

prodejci aut sepisují podrobnější kontrakty a zavazují se k určité době dodání, je možné, že firemní zákazníci mohli být ve výrobě upřednostňováni a tím pádem došlo v podílu počtu registrací k nárůstu právě mezi firemními zákazníky. Je to patrné i z čísel, jelikož z celkového 25% poklesu šlo z celých 80 % právě o soukromé zákazníky. Polovodičová krize tak postihla především je.

Další segmentace spočívá v pohonech vozidel. Dle dat z roku 2021 byl podíl benzinových vozidel na celkových registracích 52 %, dieselové a elektrické vozy měly po 13 % a PHEV vozů zbývajících 22 %. Je ale možné, že ve statistikách za rok 2021 se ještě plně neprojevovalo daňové zvýhodnění pro BEV vozy, a to buď z nevědomí obyvatel nebo ani finanční výhoda nedokázala převýšit nedostatečnou infrastrukturu pro elektromobily, která třeba v té době ještě nemusela být na tak vysoké úrovni. Při pohledu na nárůst celkového počtu registrací jednotlivých pohonů oproti roku 2020 jde ale v případě BEV vozů o 75% zvýšení počtu registrací, a to i přes 6% pokles celkového trhu. Ještě větší nárůst je patrný u PHEV vozů, v jejich případě šlo dokonce o 122 %. To teoreticky může vypovídat o tom, že daňové zvýhodnění mezi obyvateli zafungovalo, ale právě kvůli nedostatečné infrastruktuře volili spíše PHEV vozy. Proti tomu počet benzinových vozů poklesl o 21 % a počet dieselových vozů o 47 %. Ještě zajímavější by byla čísla za rok 2022, ta ale bohužel nebyla poskytnuta ve formě rozdělení na typ pohonu, obdrženy byly pouze statistiky v segmentu BEV vozů. Z těchto statistik je ale patrné, že počet BEV vozů vyrostl oproti roku 2021 o dalších 24 % a to i přes 20% pokles celkového trhu.

Při rozdělení dle automobilových segmentů, tedy dle typu a velikosti vozidla, je možné dánský trh rozčlenit dle Tab. 3, kde je zároveň uvedený i jejich podíl za rok 2022 a představitel z modelového portfolia ŠA.

Tab. 3 Automobilové segmenty na dánském trhu

Segment	Popis	Představitel ŠA	Podíl na celkovém trhu za rok 2022
A0	Malé vozy	Fabia	17 %
A	Střední vozy	Scala, Octavia	11 %
B	Velké vozy	Superb	9 %
A0 SUV	Malé SUV	Kamiq	16 %
A SUV	Střední SUV	Karoq, Enyaq	25 %
B SUV	Velké SUV	Kodiaq	11 %
Zbytek	Všechny zbylé segmenty		11 %

Z Tab. 3 je patrné, že nejpočetnějším segmentem je segment středních SUV. Podílí se na čtvrtině celkových registrací za rok 2022. Z modelů ŠA tam patří Karoq a Enyaq.

2.4 Zacílení na nejatraktivnější segmenty

V předchozí kapitole byl dánský trh segmentován dle tří definovaných kritérií. V této kapitole bude z každé zmíněné kategorie vybrán nejatraktivnější segment, případně segmenty, na které by se měla společnost ŠA zaměřit. Segmenty z každé kategorie budou následně spojeny v ucelenou skupinu spotřebitelů dle typu zákazníka, pohonu automobilu a jeho velikosti. Cílem je určení segmentu, který pomůže ŠA dosáhnout co největšího zisku při co nejmenších nutných investicích. Aby toho bylo dosaženo, budou zhodnocena také možná rizika, síla konkurence a možnosti růstu daných segmentů.

V rámci první kategorie to na první pohled vypadá, že by se ŠA měla zaměřit na firemní zákazníky. Při pohledu na dva roky staré statistiky ale bylo zjištěno, že podíl soukromých a privátních zákazníků byl před polovodičovou krizí téměř totožný. V rámci soukromých zákazníků bude ŠA čelit menší konkurenci a také je zde šance na vyšší zisk, protože firmám jde v první řadě hlavně o cenu a nenechají se moc přesvědčit třeba pomocí doplňkových služeb nebo zákaznického zážitku. S firmami se sice dá vybudovat dlouhodobý vztah a zajistit si tím pravidelný odběr vozů, ale

na druhou stranu takové kontrakty přináší riziko ve formě nutnosti včasného dodání. To by v případě další výrobní krize mohlo hrát v neprospěch ŠA a mohli by s tím být spojené i finanční sankce. V případě soukromých zákazníků bude společnost ŠA nejen čelit menší konkurenci, ale bude také těžit ze silnější pozice v rámci tohoto segmentu. U privátních zákazníků je totiž čtvrtá nejprodávanější značka, kdežto u zákazníků firemních až sedmá. Navíc pandemie covidu-19 je snad zažehnána a objemy v případě soukromých zákazníků by měly rychle růst. Pokud by ŠA využila své silné pozice, ještě více se na soukromé zákazníky zaměřila a jejich objem by se vrátil na hodnoty před krizí, mohlo by to pro firmu znamenat velice slušný zisk a tržní podíl.

Co se pohonu vozidel týče, měla by se ŠA zaměřit především na BEV vozy. Benzínové vozy sice stále mají větší podíl na trhu, pokud se ale podíváme na tempo růstu, jde o typ pohonu, který je na ústupu. Nejvíce sice dle statistik rostli PHEV vozy, ale u nich se dá předpokládat, že vzhledem k postupně klesajícímu daňovému zvýhodnění se jejich zákazníci brzy přeorientují právě na plně elektrické vozy. Tržní podíl BEV vozů tak bude pravděpodobně růst nejvíce, kdežto ostatní typy pohonů budou postupně klesat. Navíc, jak už bylo zmíněno v podkapitole 2.2, ŠA je mezi třemi nejžádanějšími značkami v tomto segmentu, její pozice tedy bude jistější, než v ostatních typech motorů, a navíc podíl BEV vozů rostl i v roce 2022. Nejvíce bude v rámci tohoto segmentu společnost ŠA soutěžit se značkou Volkswagen. Ostatní hlavní konkurenti, značky Hyundai, Peugeot, Kia a Ford, nemají v tomto segmentu tak silnou pozici a ŠA by právě na jejich úkor mohla svou pozici posílit. V tomto segmentu navíc příliš nepůsobí Toyota, která nebyla původně označena jako hlavní konkurent kvůli své silné pozici na trhu, v segmentu BEV vozů má ale jen marginální zastoupení, protože se stále zaměřuje především na spalovací, popřípadě hybridní vozy. V rámci tohoto segmentu tak bude o jednoho silného konkurenta méně a pokud toho ŠA využije včas, bude si pak Toyota svou celkově silnou pozici na trhu moct jen těžko udržet. Rizikem tohoto segmentu je ale zároveň také již zmíněná Tesla, která se snaží celý segment získat pro sebe, ale otázkou je, jak dlouho bude schopná udržet svou cenovou politiku. Navíc ŠA může oproti Tesle těžit z širší servisní sítě, což by se s postupem životního cyklu vozu mohlo stát výhodou a zákazníci by pak mohli právě kvůli tomu ŠA preferovat více. Vše bude záležet na zkušenostech zákazníků s vozy Tesla. Potenciál je zde tedy velký, ale zároveň

přináší nutnost investic, aby ŠA nezůstala technologicky pozadu. V rámci spolupráce s koncernem by se ale náklady mohly rozdělit. I přesto jde navíc o segment, kde je největší potenciál budoucích zisků.

V rámci třetí kategorie, tedy rozdělení dle automobilových segmentů, by se měla ŠA zaměřit na segment středních SUV, o který je mezi zákazníky největší zájem. Naštěstí právě v tomto segmentu má ŠA svůj plně elektrický model Enyaq, je zde tedy přímá návaznost na předchozí bod. Při pohledu na složení tohoto segmentu jeho oblíbenost ještě stále navazuje na spalovací motory, ŠA by tedy mohla mít obrovskou výhodou, protože pokud se zaměří na BEV vozy v tomto segmentu, odpadne jí konkurence v podobě značek Tesla, Hyundai, Peugeot a Ford, které nemají v tomto segmentu žádný BEV vůz. Hlavním konkurentem tedy bude Volkswagen se svým modelem ID.4 a Kia s modelem EV6. Je zde sice riziko, že společně s přechodem na elektromobilitu se zákazníci přeorientují na jiný segment, ale vzhledem k tomu, že tento segment je stále oblíbenější a během posledních dvou let se počet jeho registrací zvýšil o 31 %, lze předpokládat, že BEV auto právě v tomto segmentu by mělo být velkou konkurenční výhodou.

ŠA by se na základě všech zmíněných faktorů měla zaměřit především na prodeje svého modelu Enyaq. Tento model se zdá být jako stvořený přímo pro dánský trh, jelikož právě o vozy ze stejného automobilového segmentu je zde velký zájem. Navíc se jedná o vůz kategorie BEV, jejichž objem bude vzhledem k výraznému daňovému zvýhodnění pravděpodobně stále růst. Pozornost by měla být věnována hlavně soukromým zákazníkům. Právě zacílení na tento typ zákazníků a vozu by v budoucnu mělo společnosti přinést největší možný zisk a nízkou míru rizika. Konkurence navíc v tomto segmentu není tak výrazná jako v případě jiných segmentů, společnost ŠA tak díky tomu může usilovat o výrazný tržní podíl.

2.5 Správný produkt pro vybraný segment zákazníků

V následující podkapitole bude definován správný produkt pro vybraný segment. Už v minulé kapitole bylo zmíněno, že by mělo jít o model Škoda Enyaq. To ale není vše a je potřeba tento produkt více specifikovat. Cílem této kapitoly tak je více definovat vybraný produkt a určit, jaká výbava by danému modelu neměla chybět.

První rozhodnutí o volbě konkrétního modelu závisí na jeho karoserii. Vzhledem k oblíbenosti segmentu středních SUV by mělo jít o model Škoda Enyaq SUV, verze

Coupé by pravděpodobně neměla mezi zákazníky takový úspěch. Dalším krokem je volba konkrétní motorizace. V případě elektrického vozu jde tedy o to, jakou by měl mít kapacitu baterie a s tím spojený dojezd. Vzhledem k tomu, že infrastruktura pro elektromobily ještě nemusí být dostatečně rozvinutá v tom smyslu, že při delších cestách nemusí být dostatek nabíjecích stanic, případně nemusí jít ve všech případech o rychlonabíjecí stanice, které by zkrátily dobu čekání, bude pravděpodobně lepší model s delším dojezdem. Faktorem pro tuto volbu je i skutečnost, že při přechodu z klasických spalovacích motorů by mohl být menší dojezd znevýhodňujícím faktorem, protože zákazníci jsou na delší dojezd zvyklí. I v případě krátkého dojíždění by mohla být menší výdrž baterie nevýhodou, jelikož i například při nabíjení v práci nemusí být ještě dostatek stanic k tomu, aby zaměstnanec mohl nabíjet každý den. Proto bude delší dojezd jistější volbou. Co se pohonu na všechna čtyři kola týče, ten nutný nejspíš nebude. Dánsko je nížinná země s mírnými zimami, proto by měl být pohon 4x2 dostatečný a za 4x4 nebudou mít zákazníci zájem připlácet. Vzhledem k tomu by mělo jít o model Škoda Enyaq SUV 85 4x2, který má kapacitu baterie 77 kWh, výkon 210 kW a dojezd až 563 km.

Mezi další faktory, které jsou pro zákazníky důležité, patří například typ převodovky. V případě elektromobilu je to ale jasné, jelikož každý elektromobil má řazení automatické. Dále se může jednat o zrychlení, rychlost nabíjení, zda je dostupná i možnost DC nabíjení a zda je nabíjecí kabel součástí. Vliv může hrát i to, jestli motor obsahuje tepelné čerpadlo. Dále bude zákazníky zajímat také rozměr a typ kol, technologie světel, přítomnost mlhových světel a ambientního osvětlení, přítomnost bezpečnostních prvků a možnost chytrých asistentů nebo technologií. Může jít například o LED osvětlení, asistenta dálkových světel, natáčení světel do zatáček, head-up display, počet airbagů, rozpoznávání dopravních značek, parkovací senzory a kameru, držení v jízdnicích pruzích, hlídání mrtvého úhlu, automatické brzdění nebo další anti kolizní systémy. Co se výbavy interiéru týče, důležitými prvky jsou rádio, navigace a konektivita. Dále je to určitě klimatizace, vyhřívání skel, sedaček, popřípadě i volantu, přítomnost panoramatické střechy, typ sedaček a jejich polohovatelnost, materiál, barva a spousta dalších prvků, které dnešní auta mohou obsahovat.

Právě správně zvolená výbava může být rozhodujícím faktorem oproti konkurenci. Zákazníci se při výběru auta rozhodují právě podle ní a nechtějí si kupovat

nevybavené auto, ke kterému si budou muset veškerou výbavu doobjednat. Zároveň ale zákazníci oceňují určitou formu vlastních úprav. Je tedy těžké najít správný balanc mezi tím, co by mělo auto obsahovat v základu a co by si měl zákazník objednávat jako mimořádnou výbavu. Třeba klimatizaci by auto mělo mít určitě v základním provedení, protože by si ji pravděpodobně každý zákazník stejně chtěl objednat, ale například u panoramatické střechy to může být naopak a zákazník jí v autě naopak nemusí chtít. Je tedy třeba identifikovat výbavy, které bude zákazník chtít vždy a jejich objednávání by akorát kazilo jeho nákupní zážitek, a výbavy, u kterých by chtěl mít zákazník možnost se rozhodnout, zda za ně bude chtít připlácet nebo ne. Důležité je zohlednit i další prvky vozu, od motoru přes barevné možnosti vozu až po bezpečnostní asistenty a technologie.

Při pohledu na vozy hlavních konkurentů ve zvoleném segmentu, tedy Kia EV6 a Volkswagen ID.4, jsou oba méně vybavení, případně mají horší některé další parametry než zvolený model Škoda Enyaq. Oproti vozu Kia má model značky ŠA větší dojezd, výkon a zrychlení. Dále lepší světla, funkci natáčení do zatáček a hlídání mrtvého úhlu, více reproduktorů, střešní nosiče, elektrické zavírání kufru a elektricky nastavitelné sedačky s pamětí. Model od značky Volkswagen má sice stejný výkon a zrychlení jako Škoda Enyaq, ale má nepatrně horší dojezd. Dále oproti tomu, což již bylo zmíněno u modelu Kia, nemá v základním provedení navigaci, bezdrátové nabíjení telefonu, tónovaná skla a kožené sedačky. Výbavy jako střešní nosiče, elektrické zavírání kufru, elektricky nastavitelné sedačky s pamětí, navigaci a kožené sedačky by mohla ŠA ze základního provedení modelu Enyaq odebrat. Mělo by se jednat o příplatkové výbavy, které ne každý musí ve svém voze mít. Došlo by tak celkovému zlevnění vozu a tím nejspíše i zatraktivnění pro větší okruh zákazníků.

2.6 Nastavení optimální ceny

V této podkapitole bude navázáno na podkapitulu předchozí a pomocí metody stanovení ceny dle hlavní konkurence bude určena optimální cena pro model Škoda Enyaq SUV 85 4x2. Tento model bude porovnán s podobně výkonnými verzemi a výbavovými stupni vozů Kia EV6 a Volkswagen ID.4, přičemž bude zhodnocena právě i úroveň výbavy jednotlivých vozů. Celková profitabilita nebude řešena, protože náklady, respektive ziskovost vozů a s tím spojené marže importéra a dealera jsou důvěrnou informací a není v zájmu ŠA, aby tyto informace byly

publikovány. Stejně tak nebude řešena ani vnímaná hodnota zákazníkem, tedy horní hranice ceny, protože to obnáší potřebu zevrubného marketingového výzkumu.

Cenové indexy a ceny zvolených konkurentů včetně očištěné ceny dle systému JATO, v porovnání s cenou ŠA jsou popsány v Tab. 4. Očištěná cena (dále také OŠC) udává hodnotu, kterou by auto stálo, kdyby přidalo, případně odebralo specifické vybavy, které mají pro zákazníka definovanou hodnotu tak, aby se dostalo na úroveň vozu společnosti ŠA. Hodnota indexu udává procentní rozdíl oproti ceně ŠA, která představuje hodnotu 100 %.

Tab. 4 Cenové indexy

	Škoda Enyaq SUV 85 (77 kWh) 4x2 210 kW	Kia EV6 77 kWh 4x2 468 kW	Volkswagen ID.4 PRO (77 kWh) 4x2 210 kW
Cena (DKK)	425 615	395 620	375 615
Cena (€; kurz 7,45)	57 130	53 103	50 418
Cena (CZK; kurz 0,3)	1 418 717	1 318 733	1 252 050
OŠC (DKK)		451 265	418 440
OŠC (€; kurz 7,45)		60 572	56 166
OŠC (CZK; kurz 0,3)		1 504 215	1 394 800
Index ceny		-7	-12
Index očištěné ceny		6	-2

Z Tab. 4. je patrné, že Kia je levnější oproti ŠA o 7 % a Volkswagen o 12 % v případě ceníkové ceny. Při přihlédnutí k hodnotě očištěného indexu je Kia naopak dražší o 6 % a Volkswagen levnější už jen o 2 %. Tím se potvrzuje, že oba vozy jsou méně vybavené než vůz značky ŠA. Rozdíl nemusí být pouze ve výbavě, ale může být např. i ve výkonu jednotlivých vozů. Zákazníci se ale často v prvním kroku orientují právě na ceníkovou cenu a až poté začnou případně porovnávat rozdíl ve výbavě a dalších parametrech.

ŠA by se měla ideálně pohybovat v ceníkové ceně na úrovni konkurence, případně cca 2 procentní body pod ní, aby mohla zákazníky v daném segmentu efektivně

přilákat a dosáhnout tak požadovaného tržního podílu. Potřebuje přetáhnout zákazníky především těmito dvěma konkurentům, a proto by v první řadě měla zaujmout právě nižší nebo srovnatelnou cenou. Větším konkurentem je Volkswagen, proto by se ŠA měla snažit přiblížit primárně jeho ceně. Optimální neočištěná cena by teda měla být okolo 375 tis. DKK. To by znamenalo zlevnění o 12 %, tedy o 50 tis. DKK (6 700 €, 167 tis. CZK). V případě tohoto zlevnění by byl neočištěný index oproti Volkswagenu na úrovni 0, Kia by měla index 5. Volkswagen by byl tedy v ceníkové ceně stejně drahý a Kia o 5 % dražší než ŠA.

3 Zhodnocení současného přístupu ŠA a návrh na zlepšení

V poslední kapitole budou výsledky kapitoly porovnány se současnou situací na trhu a přístupem ŠA, který bude zhodnocen a zároveň bude navrženo, co by ŠA mohla udělat jinak, aby dosáhla maximálního možného zisku, minimalizovala riziko a získala co největší tržní podíl.

ŠA si je vědoma politické stability, silného legislativního prostředí a ekonomické prosperity Dánska. Kupní síla je zde na velmi vysoké úrovni, a i přes obecně vysokou úroveň zdanění se tak daří vozy úspěšně prodávat. Vlivem obrovského daňového zvýhodnění elektromobilů z trhu ustupují vozy s klasickými spalovacími motory, s čímž ŠA aktivně pracuje, a protože to není pouze případ Dánska, do elektromobility tak investuje nemalé prostředky. Dánské obyvatelstvo je vysoce vzdělané, technologicky zdatné, obecně velmi šťastné a zaměřené na ekologické produkty. Pro rozvoj elektromobility se tedy jedná o ideální prostředí. Spolu s kvalitní dopravní infrastrukturou, kterou vláda pomocí svých investic aktivně na elektromobilitu připravuje, tak rozmachu elektromobilů opravdu nic nebrání.

Se svým modelem Enyaq a svým přístupem k trhu je společnost ŠA na dobré cestě. Čelí zde sice velké konkurenci, ale právě v oblasti elektromobility vyčnívá, což je vzhledem k předpokládanému směřování trhu správně zvolené zaměření. Měla by ale co nejdříve přijít s dalším elektromobilem, ideálně v automobilovém segmentu A0 nebo A0 SUV, které jsou po segmentu A-SUV, který zastupuje právě model Enyaq, nejvíce žádané. Další modely by navíc mohly nahradit současné modely s klasickými spalovacími motory v těchto segmentech a ŠA by tak mohla jednoduše i díky daňovému zvýhodnění přesvědčit své současné zákazníky do koupě nového elektromobilu, který by měl podobné parametry jako spalovací vozy, na které byli zvyklí. V rámci elektromobility by tím ještě více posílila svou pozici na trhu. BEV vozy sice zatím vlivem neoptimalizované technologie a nákladů nepřinášejí takové zisky jako vozy se spalovacím motorem, ale vzhledem k daňovému znevýhodnění se postupně stávají vozy se spalovacím motorem na dánském trhu téměř neprodejně.

ŠA je v současnosti více zaměřená na firemní zákazníky, měla by se ale soustředit spíše na zákazníky soukromé. Právě v tomto segmentu je totiž v současnosti větší potenciál růstu. Navíc zvýhodnění elektromobilů je pro soukromé zákazníky výraznější

než pro firemní. V rámci spalovacích vozů tak může být ŠA stále zaměřena více na firemní sektor, ale v elektromobilitě by mělo jít primárně o zákazníky soukromé. Firemní zákazníci pak s postupným nástupem elektromobility přijdou sami, jelikož pokud bude ŠA populární mezi jednotlivci, budou jí chtít i firmy. U soukromých zákazníků se navíc nebude společnost ŠA pravděpodobně potýkat s tak tvrdým vyjednáváním o ceně jako v případě zákazníků firemních, kde následně může být problémem minimální marže importéra a dealera, která bude vyvíjet tlak na ŠA ke snížení své vlastní marže.

Cena je oproti výsledkům kapitoly 2 nejproblematictější faktorem. ŠA sice se svým modelem dosahuje slušných prodejů, ale k posílení své pozice na trhu a překonání konkurence by měla výrazně zlevnit. V rámci podkapitoly 2.6 bylo zjištěno, že optimální neočištěná cena by měla být přibližně 375 tis. DKK, což by znamenalo zlevnění o 12 %, konkrétně o 50 tis. DKK (6 700 €, 167 tis. CZK). Neočištěný index VW by byl následně 0 a v případě vozu Kia by byl 5. Takhle výrazné zlevnění by muselo znamenat výrazné snížení marží, ať už ŠA, importéra nebo dealera. Problémem ale může být, že v Dánsku musí být minimální marže v součtu pro importéra a dealera alespoň 9 %. Je tedy otázkou, zda je zde pro snížení marží vůbec prostor. V případě ŠA pro zlevnění také nemusí být prostor, jelikož problémem BEV vozů obecně jsou právě vysoké náklady. Cesta by tedy měla vést primárně přes odebrání pro zákazníky nerelevantní výbavy. Jak už bylo zmíněno v podkapitole 2.5, právě výbavy jako střešní nosiče, elektrické zavírání kufru, elektricky nastavitelné sedačky s pamětí, navigace a kožené sedačky nemusí být relevantní úplně pro každého zákazníka. Jejich odebrání by pomohlo snížit nejen cenu, ale také náklady. Neočištěný index konkurentů by se díky tomu zároveň přiblížil současnému očištěnému indexu, který je 6 pro značku Kia a -2 pro Volkswagen. Hodnota neočištěného indexu by po jejich odebrání nebyla stejná jako hodnota současného očištěného indexu, protože ŠA si nemusí těchto výbav cenit stejně jako systém JATO, který pro očištěný index počítá s vlastními očišťovacími hodnotami, které si definoval na určitém cenovém průměru trhu a odhadované úrovni zákaznického vnímání. Navíc do očištěného indexu vstupují i další věci jako je třeba výkon nebo technologie světel. To už jsou ale věci, které si zákazník bude porovnávat až poté, co si srovná základní ceníkovou cenu, která mu vyjde na podobné úrovni. Navíc pro ŠA by nedávalo smysl dobrovolně svým vozům odebírat

výkon nebo měnit světla za horší. Pokud by se z auta odebraly zmíněné výbavy v podobě střešních nosičů, elektrického zavírání kufříku, elektricky nastavitelných sedaček s pamětí, navigace a kožených sedaček, cenové indexy by mohli vypadat přibližně tak, jako je znázorněno v Tab. 5.

Tab. 5 Cenové indexy po odebrání definované výbavy

	Škoda Enyaq SUV 85 (77 kWh) 4x2 210 kW	Kia EV6 77 kWh 4x2 468 kW	Volkswagen ID.4 PRO (77 kWh) 4x2 210 kW
Cena (DKK)	402 615	395 620	375 615
Cena (€; kurz 7,45)	54 042	53 103	50 418
Cena (CZK; kurz 0,3)	1 342 050	1 318 733	1 252 050
OŠC (DKK)		437 465	398 490
OŠC (€; kurz 7,45)		58 720	53 489
OŠC (CZK; kurz 0,3)		1 458 215	1 328 300
Index ceny		-2	-7
Index očištěné ceny		9	-1

Samotné odebrání výbav by tedy mohlo odhadem znamenat zlevnění přibližně o 5 %. Profitabilita vozu by tím navíc nebyla nijak zásadně postižena, protože zákazníci, kteří o odebrané výbavy mají zájem, by si je pravděpodobně přiojednali jako mimořádnou výbavu. Samozřejmě za předpokladu, že by za tyto výbavy byli také ochotni zaplatit, ale vzhledem k tomu, že za tyto výbavy platí dnes v rámci auta, a i tak dosahuje Enyaq relativně slušných prodejů, nemělo by to znamenat výrazný problém. Navíc by to přilákalo i novou skupinu zákazníků, kteří Enyaqa vyřadili už hned při prvním zkoumání konkurence vzhledem k tomu, že udávaná základní ceníková cena, která se běžně udává ve formě cena od x DKK, byla příliš vysoká. Celkově by to tedy mělo znamenat větší objem prodejů a s tím spojený vyšší zisk.

K dosažení optimální cenové pozice by i tak bylo potřeba peněžní zlevnění, respektive snížení marží, to už by ale nemuselo být tak výrazné. Z potřebných 50 tis. DKK už by zbývalo jen 27 tis. DKK (3 600 €, 90 tis. CZK), tedy snížení ceny po odebrání výbav o dalších cca 7 %. V ceníkové ceně by se ŠA dostala na

požadovanou pozici a očištěné indexy by se posunuli o stejných 7 procentních bodů jako v případě indexů ceníkových cen. To by pro ŠA znamenalo výraznou konkurenční výhodu, jelikož v ceníkové ceně by byla na úrovni Volkswagenu a zároveň levnější než Kia. Navíc by zákazník po detailnějším prozkoumání nabídky zjistil, že má ŠA výrazně lepší specifikaci a výbavu. Celkový přehled je znázorněn v Tab. 6.

Tab. 6 Cenové indexy po odebrání definované výbavy a dodatečném zlevnění

	Škoda Enyaq SUV 85 (77 kWh) 4x2 210 kW	Kia EV6 77 kWh 4x2 468 kW	Volkswagen ID.4 PRO (77 kWh) 4x2 210 kW
Cena (DKK)	375 615	395 620	375 615
Cena (€; kurz 7,45)	50 418	53 103	50 418
Cena (CZK; kurz 0,3)	1 252 050	1 318 733	1 252 050
OŠC (DKK)		437 465	398 490
OŠC (€; kurz 7,45)		58 720	53 489
OŠC (CZK; kurz 0,3)		1 458 215	1 328 300
Index ceny		5	0
Index očištěné ceny		16	6

ŠA by tedy měla provést především produktovou repozici. V případě, že je k tomu prostor, tak následně i repozici cenovou. Je ale možné, že je ŠA na hraně jak své profitability, tak i minimálních marží importéra a dealera. Možná do toho promlouvá i koncern VG, který chce udržet pozici především modelu ID.4 od značky Volkswagen. Z těchto důvodů tedy nemusí být cenová repozice možná, ale minimálně repozice produktová, která nebude společnost ŠA kromě dodatečné práce vůbec nic stát, by měla přinést nárůst objemu prodeje a s tím spojený větší zisk.

Závěr

V práci byl nejprve představen teoretický přehled základních marketingových pojmů a procesů, především se zaměřením na cenu a metody jejího stanovení. Následně byly uvedeny hlavní faktory vnějšího prostředí dánského trhu, zanalyzována konkurence, provedena segmentace a zacílení, přičemž následně byl identifikován správný produkt pro dánský trh a jeho optimální cena. V poslední kapitole byla situace zhodnocena a navrženo řešení ke zlepšení přístupu k cenotvorbě.

Postupně tak byly naplněny všechny cíle práce. Ideálním modelem z produktového portfolia společnosti ŠA je pro dánský trh model Škoda Enyaq SUV 85 (77 kWh) 4x2 210 kW. Jde o model, který je vhodný především proto, že se jedná o plně elektrický vůz, které jsou v Dánsku kvůli daňovému systému výrazně zvýhodněné. Dalším důvodem je, že jde o zástupce oblíbeného automobilového segmentu středních SUV. Dále bylo zjištěno, že automobil značky ŠA je pro soukromé zákazníky vzhledem ke konkurenci v daném segmentu vozů dražší, než by měl být. Nakonec byl představen konkrétní návrh optimalizace přístupu k cenotvorbě, který zahrnuje jak produktovou, tak cenovou repozici. Produktovou repozici by ŠA měla provést určitě, přičemž by díky ní mělo dojít k oslovení dalších zákaznických skupin a nárůstu prodejů. U cenové repozice byly představeny konkrétní důvody, proč jí nemusí být možné provést. ŠA by se tak měla nejprve zaměřit na repozici produktovou a na základě jejího výsledku prozkoumat možnosti repozice cenové. Při úspěšné realizaci má potenciál stát se nejprodávanější značkou v segmentu středních SUV, a dokonce i elektrických vozů.

Seznam literatury

American Marketing Association. *Definitions of Marketing: What Is Marketing?* [online]. 2023 [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

BusinessInfo.cz. *Dánsko* [online]. 2023 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/dansko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#0-uvod>

CIVÍN, Lubomír. *Teorie, politika a praxe mezinárodního obchodu*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2020. ISBN 978-80-213-3062-7.

DRUCKER, Peter. *The Practice of Management*. Velká Británie: Taylor & Francis, 2012. ISBN 978-0-7506-8504-7.

DUHAIME, Irene, Michael HITT a Marjorie LYLES. *Strategic Management: State of the Field and Its Future*. Spojené státy americké: Oxford University Press, 2021. ISBN 9780190090913.

Eurostat. *Comparative price levels* [online]. 2023a [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00120/default/table?lang=en>

Eurostat. *Labour cost levels by NACE Rev. 2 activity* [online]. 2023b [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lc_lci_lev_custom_8561507/default/table?lang=en

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

JADERNÁ, Eva a VOLFOVÁ, Hana. *Moderní retail marketing*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1384-2.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

Kurzy.cz. *Dánsko – Výzkum, vývoj, inovace a vzdělávání, příležitosti pro český export. Mapa globálních oborových příležitostí 2023/2024* [online]. 2023 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/737957-dansko-vyzkum-vyvoj-inovace-a-vzdelavani-prilezitosti-pro-cesky-export-mapa-globalnich/>

OECD. *Adult education level* [online]. 2023 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/eduatt/adult-education-level.htm#indicator-chart>

PORTER, Michael. *On Competition*. Spojené státy americké: Harvard Business Review Press, 2008. ISBN 978-1-4221-2696-7.

PRO TRAVEL CK, s.r.o. *Dánsko* [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.protravel.cz/destinace/dansko/>

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

Statistics Denmark. *StatBank Denmark* [online]. 2023 [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.statbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1920>

ŠVECOVÁ, Lenka a VEBER, Jaromír. *Produkční a provozní management*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1385-9.

TheGlobalEconomy.com. *GDP per capita, PPP – Country rankings* [online]. 2023b [cit. 2023-11-09]. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/GDP_per_capita_PPP/Europe/

TheGlobalEconomy.com. *Happiness index – Country rankings* [online]. 2023e [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.theglobaleconomy.com/rankings/happiness/>

TheGlobalEconomy.com. *Inflation – Country rankings* [online]. 2023c [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Inflation/Europe/>

TheGlobalEconomy.com. *Political stability – Country rankings* [online]. 2023a [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/Europe/

TheGlobalEconomy.com. *Unemployment rate – Country rankings* [online]. 2023d [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Unemployment_rate/Europe/

Trading Economics. *Denmark Balance of Trade* [online]. 2023b [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/denmark/balance-of-trade>

Trading Economics. *Interest Rate | Europe* [online]. 2023a [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/country-list/interest-rate?continent=europe>

VOLFOVÁ, Hana. *Marketing pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s, 2020. ISBN 978-80-7654-000-2.

Wirtek. *The state of the technology sector in Denmark in 2023* [online]. 2022 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.wirtek.com/blog/state-of-tech-sector-denmark-2023>

World Bank Group. *Control of Corruption: Percentile Rank, Lower Bound of 90% Confidence Interval - Denmark* [online]. 2023a [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/CC.PER.RNK.LOWER?locations=DK&most_recent_value_desc=true

World Bank Group. *Rule of Law: Percentile Rank – Denmark* [online]. 2023b [cit. 2023-11-09]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/RL.PER.RNK?locations=DK&most_recent_value_desc=true

XE.com. *Euro to Danish Krone Exchange Rate Chart* [online]. 2023a [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencycharts/?from=EUR&to=DKK&view=5Y>

XE.com. *Czech Koruna to Danish Krone Exchange Rate Chart* [online]. 2023b [cit. 2023-11-22]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencycharts/?from=CZK&to=DKK&view=5Y>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Kurz EUR/DKK	29
Obr. 2 Kurz CZK/DKK	30
Obr. 3 Analýza makroprostředí.....	38

Seznam tabulek

Tab. 1 Hodnotová část daně	32
Tab. 2 Výpočet daně	33
Tab. 2 Výpočet daně	34
Tab. 3 Automobilové segmenty na dánském trhu	43
Tab. 4 Cenové indexy	48
Tab. 5 Cenové indexy po odebrání definované výbavy.....	52
Tab. 6 Cenové indexy po odebrání definované výbavy a dodatečném zlevnění..	53

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jan Haloun		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Faktory cenotvorby vozů společnosti Škoda Auto na dánském trhu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	60		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	6		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu faktorů ovlivňujících proces cenotvorby vozů společnosti Škoda Auto na dánském trhu. Cílem je identifikace ideálního modelu a posouzení nastavené cenotvorby vzhledem k perspektivním zákazníkům a konkurenci.</p> <p>V první části je poskytnut teoretický základ, v části druhé je využita PESTLE a Porterova analýza, provedena segmentace a zacílení, dále určen vhodný produkt a jeho cena. V poslední části je situace na trhu zhodnocena včetně návrhů pro její zlepšení.</p> <p>Bylo zjištěno, že ideálním modelem je Škoda Enyaq, dále byl popsán možný postup pro dosažení optimální ceny vzhledem k přímé konkurenci na dánském trhu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Škoda Auto, Dánsko, vozy, cenotvorba, konkurence, produkt, elektromobilita		

ANNOTATION

AUTHOR	Jan Haloun		
FIELD	Marketing and Sales Management		
THESIS TITLE	Pricing factors for Škoda Auto cars on the Danish market		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	60		
NUMBER OF PICTURES			
	3		
NUMBER OF TABLES			
	6		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>This bachelor's thesis focuses on the analysis of factors influencing the pricing process of Škoda Auto cars on the Danish market. The aim is to identify the ideal model and assess the set pricing in relation to perspective customers and competition.</p> <p>In the first part, a theoretical basis is provided, in the second part, PESTLE and Porter's analysis are used, segmentation and targeting are carried out, and a suitable product and its price are determined. In the last part, the situation on the market is evaluated, including proposals for its improvement.</p> <p>It was found that the Škoda Enyaq is the ideal model, possible steps for setting the optimal price were also described with consideration of direct competition on the Danish market.</p>		
KEY WORDS	Škoda Auto, Denmark, cars, pricing, competition, product, electromobility		