



# Prodeje vybraných modelů automobilů a komparace jejich konkurenceschopnosti na vybraných trzích

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Lenka Bímová**

*Vedoucí práce:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





# Sales of selected models and comparison of their competitiveness in selected markets

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Lenka Bímová**

*Supervisor:* Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



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

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Bímová**  
Osobní číslo: **E13000165**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Prodeje vybraných modelů automobilů a komparace jejich konkurenceschopnosti na vybraných trzích**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Konkurenceschopnost - základní pojmy
2. Charakteristika vybraných trhů
3. Vybrané segmenty automobilů a jejich prodeje
4. Srovnání vybraných modelů automobilů s konkurenčními modely
5. Návrh doporučení pro prodej vybraných modelů

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

**MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.**

**ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. ISBN 80- 86031-35-7.**

**JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. Praha: Professional Publishing, 2001. ISBN 978-80-864-1911-4.**

**KOTLER, Philip. Marketing Management. New Jersey: Pearson Education, 2009. ISBN 978-02-737-1856-7.**

**STAPENHURST, Tim. The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners. United Kingdom: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-07-50689-05-2.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

**Ing. Pavel Hlaváček**

Koordinátor prodeje vozů velkoodběratelům a VIP  
zákazníkům

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



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



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015



## Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Základ této diplomové práce tvoří prodeje vybraných modelů osobních automobilů firemním zákazníkům a posouzení jejich konkurenceschopnosti v Norském království a Finské republice. Cílem této práce je navrhnout doporučení ke zlepšení vybraných produktů společnosti ŠKODA AUTO, a. s. Pokud by byly výsledky aplikovány v praxi, měla by vzrůst konkurenceschopnost a tím i objemy prodeje zkoumaných modelů v těchto zemích.

V teoretické části jsou přiblíženy pojmy spojené s konkurencí a poté je specifikován benchmarking. Následuje charakteristika automobilového průmyslu na mezinárodních trzích a jeho segmentace. Dále jsou popsány vybrané mezinárodní trhy, na kterých bude benchmarking využit. Analytická část diplomové práce začíná metodikou aplikace benchmarkingu, který je hlavním nástrojem určeným k porovnání konkurenceschopnosti v této práci. Stěžejní část tvoří precizní výběr relevantních konkurenčních modelů a jejich produktové srovnání. Stanoveného cíle práce je dosaženo tak, že na základě produktového srovnání a cenového benchmarkingu je zhodnocena konkurenceschopnost nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A – nižší střední třídy a segmentu A0 – malé vozy. V závěru jsou uvedena doporučení k produktovému zlepšení modelů značky Škoda na těchto trzích.

**Klíčová slova:** Automobilový průmysl, konkurenceschopnost, benchmarking, produktové porovnání, firemní zákazník, segmentace.

## **Annotation**

Sales of selected models and comparison of their competitiveness in selected markets

The basis of this diploma thesis consists of sales of certain models of passenger cars to corporate customers and assessing their competitiveness in Norway and Finland. The aim of this thesis is to propose recommendations for improvement of selected products of ŠKODA AUTO a. s. As if these results would be applied in practice, it should increase the competitiveness and hence the volume of sales of the models surveyed in these countries.

In the theoretical part the concepts are associated with the competition and then specified benchmarking. As next step follows overview of the automotive industry on the international market and its segmentation. Further on are described selected international markets in which benchmarking will be used. The analytical part of the diploma thesis begins with the application of benchmarking methodology, which is the main instrument intended to compare the competitiveness of this thesis. Core is a precise selection of relevant competitor models and product comparisons. The stated objective of this thesis is achieved by the basis of product price comparisons and benchmarking competitiveness is evaluated on bestselling car models in the segment A - lower middle class and the A0 segment - small cars. It concludes with recommendations to product improvements Škoda models in these markets.

Key words: Automotive industry, competitiveness, benchmarking, product comparison, company customer, segmentation.

## Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratek.....	11
Úvod .....	12
1    Konkurence - její podoby a přínosy .....	14
1.1    Konkurenceschopnost na mezinárodní úrovni.....	16
1.2    Konkurenční strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti.....	18
1.3    Konkurenční výhoda.....	19
2    Metody a nástroje pro výzkum konkurence .....	21
2.1    Kvantitativní metody .....	22
2.2    Kvalitativní metody .....	23
2.3    Benchmarking jako nástroj posuzování konkurenceschopnosti .....	24
2.3.1    Historie benchmarkingu .....	24
2.3.2    Podstata benchmarkingu.....	25
2.3.3    Typy benchmarkingu .....	26
2.3.4    Provedení a kontrola benchmarkingu z hlediska produktu .....	29
2.3.5    Jednotlivé kroky benchmarkingu.....	30
3    Mezinárodní obchod a automobilový průmysl.....	33
3.1    Mezinárodní obchod současnosti.....	34
3.2    Formy vstupu na mezinárodní trhy.....	35
3.3    Evropský automobilový průmysl – fakta a vliv na ekonomiku .....	37
3.4    Registrace prodejů osobních automobilů na evropských trzích .....	40
3.5    Segmentace mezinárodního automobilového trhu.....	41
3.6    Dělení typů karoserií osobních automobilů .....	45
4    Specifika vybraných trhů určených pro realizaci benchmarkingu .....	47
4.1    Norské království – ekonomická charakteristika.....	48
4.2    Finská republika – ekonomická charakteristika.....	50

5	Popis výběru konkurenčních modelů a klíčových parametrů pro realizace benchmarkingu .....	54
5.1	Postup identifikace konkurenčních modelů .....	55
5.2	Výběr klíčových parametrů k porovnání .....	60
6	Výběr konkurenčních modelů a jejich konkurenceschopnost na vybraných mezinárodních trzích .....	62
6.1	Zkoumání konkurenceschopnosti modelů v segmentu A v Norsku .....	62
6.1.1	Výběr konkurenčních modelů .....	62
6.1.2	Porovnání klíčových parametrů vybraných modelů .....	67
6.1.3	Zhodnocení benchmarkingu a doporučení k produktovému zlepšení .....	69
6.2	Zkoumání konkurenceschopnosti modelů v segmentu A0 v Norsku .....	70
6.2.1	Výběr konkurenčních modelů .....	71
6.2.2	Porovnání klíčových parametrů vybraných modelů .....	74
6.2.3	Zhodnocení benchmarkingu a doporučení k produktovému zlepšení .....	77
6.3	Zkoumání konkurenceschopnosti modelů v segmentu A ve Finsku .....	78
6.3.1	Výběr konkurenčních modelů .....	78
6.3.2	Porovnání klíčových parametrů vybraných modelů .....	82
6.3.3	Zhodnocení benchmarkingu a doporučení k produktovému zlepšení .....	85
6.4	Zkoumání konkurenceschopnosti modelů v segmentu A0 ve Finsku .....	86
6.4.1	Výběr konkurenčních modelů ke srovnání .....	86
6.4.2	Porovnání klíčových parametrů vybraných modelů .....	90
6.4.3	Zhodnocení benchmarkingu a doporučení k produktovému zlepšení .....	93
6.5	Proměnné nevyužité v benchmarkingu .....	95
6.5.1	Slevy, bonusy, zvýhodnění pro soukromou osobu .....	95
6.5.2	Slevy, bonusy, zvýhodnění pro firemního zákazníka .....	96
6.5.3	Celkové náklady na vlastnění automobilu .....	97
6.5.4	Zplodiny oxidu uhličitého a oxidu dusíku .....	98
	Závěr .....	100
	Seznam citací .....	103
	Seznam příloh .....	108

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 – Model se čtyřmi kvadranty .....</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 2 - Podíl paliv v Norsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015.....</i>	<i>63</i>
<i>Obrázek 3 - Podíl typů karoserie v Norsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015.....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázek 4 - Podíl objemů motoru v Norsku, v segmentu A firemních automobilů, za období leden - červen 2015.....</i>	<i>65</i>
<i>Obrázek 5 - Podíl paliv v Norsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden – červen 2015.....</i>	<i>71</i>
<i>Obrázek 6 - Podíl typů karoserie v Norsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015.....</i>	<i>72</i>
<i>Obrázek 7 - Podíl objemů motoru v Norsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015 .....</i>	<i>73</i>
<i>Obrázek 8 - Podíl paliv ve Finsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015.....</i>	<i>79</i>
<i>Obrázek 9 - Podíl typů karoserie ve Finsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015.....</i>	<i>80</i>
<i>Obrázek 10 - Podíl objemů motoru ve Finsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015 .....</i>	<i>81</i>
<i>Obrázek 11 - Podíl paliv ve Finsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015.....</i>	<i>87</i>
<i>Obrázek 12 - Podíl typů karoserie ve Finsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015 .....</i>	<i>87</i>
<i>Obrázek 13 - Podíl objemů motoru ve Finsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015 .....</i>	<i>88</i>

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 - Segmenty dle koncernu Volkswagen .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 2 - Deset nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A0 za období leden - červen 2015 v EU-16 v prodejním kanálu firemních automobilů .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 3 - Deset nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A za období leden - červen 2015 v EU-16 v prodejním kanálu firemních automobilů .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 4 - Pět nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A za období leden - červen 2015 v Norsku v prodejním kanálu firemních automobilů .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 5 - Základní popis vybraných konkurenčních modelů .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 6 - Seznam lišících se parametrů a jejich ceny.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 7 - Index cenikové ceny a ceny po úpravě .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 8 - Pět nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A0 za období leden - červen 2015 v Norsku v prodejním kanálu firemních automobilů .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 9 - Základní popis vybraných konkurenčních modelů .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 10 - Seznam lišících se parametrů a jejich ceny.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 11 - Index cenikové ceny a ceny po úpravě .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 12 - Pět nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A za období leden - červen 2015 ve Finsku v prodejním kanálu firemních automobilů .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 13 - Základní popis vybraných konkurenčních modelů .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 14 - Seznam lišících se parametrů a jejich ceny.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 15 - Index cenikové ceny a ceny po úpravě .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 16 - Pět nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A0 za období leden - červen 2015 ve Finsku v prodejním kanálu firemních automobilů .....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 17 - Základní popis vybraných konkurenčních modelů .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 18 - Seznam lišících se parametrů a jejich ceny.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 19 - Index cenikové ceny a ceny po úpravě .....</i>	<i>92</i>

## **Seznam zkratek**

AaK – Auslieferungen an Kunden (doručení na zákazníka)

cc – cubic centimetre (kubické centimetry)

CNG – Compressed Natural Gas (stlačený zemní plyn)

CO<sub>2</sub> – Carbon dioxide (oxid uhličitý)

IRIS – International Registration and Information System (mezinárodní registrační a informatační systém)

koncern – uskupení společností s majetkovým provázáním

kW – kilowatt

LPG – Liquefied Petroleum Gas (zkapalněný ropný plyn)

NO<sub>x</sub> – Nitrogen oxides (oxidy dusíku)

NOK – norské koruny

OECD – Organization for European Cooperation and Development (Organizace pro evropskou spolupráci a rozvoj)

RS – rallye sport

TSI – Twincharged Stratified Injection (označení používané pro přeplňované motory s přímým vstřikem benzínu vyráběné koncernem Volkswagen)

TDI – Turbocharged Direct Injection (označuje naftové motory s přímým vstřikem paliva vybavené turbodmychadlem vyráběné koncernem Volkswagen)

VW – Volkswagen

VW AG – Volkswagen Aktiengesellschaft



## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá prodeji automobilů ve vybraných zemích Skandinávie a analyzuje konkurenceschopnost těch nejprodávanějších modelů automobilů ve vybraném segmentu v prodejním kanálu firemních zákazníků.

Jedněmi z nejprodávanějších modelů automobilů ve Skandinávských trzích jsou i modely automobilky ŠKODA AUTO, a.s. V prodejním kanálu privátních zákazníků se obvykle modely Škoda v žebříčcích prodejnosti umísťují na předních příčkách. V této práci se pokusíme zjistit, zda je tomu tak i v prodejním kanálu firemních zákazníků. Ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. jsem během odborné praxe načerpala neocenitelné zkušenosti a získala mnoho užitečných informací. Na základě zkušeností a informací z praxe si tedy dovoluji říci, že na evropských trzích by mohl být kladen větší důraz na prodeje automobilů firemním zákazníkům. Automobilky by díky prodejem firemním zákazníkům mohly mít leckdy větší a stabilnější výnosy. Právě z tohoto důvodu jsem se rozhodla zabývat tímto tématem ve své diplomové práci.

Cílem této práce je tedy prověřit konkurenceschopnost nejvíce prodávaných modelů automobilů v segmentech, kde je nejvíce konkurence, v prodejním kanálu firemních zákazníků. Důležitým výsledkem této práce bude návrh doporučení změny produktové výbavy modelů automobilky Škoda Auto na vybraných trzích.

Dílčím cílem bude zjistit, zda jsou opravdu nejprodávanější modely automobilů těmi nejlépe produktově a cenově srovnatelnými. Pokud toto nebude potvrzeno, tak bude prověřeno, v jakých parametrech jsou nejprodávanější modely automobilů lepší.

Nástrojem, který bude pro zjištění konkurenceschopnosti modelů použit, je benchmarking. Jedná se o strategický nástroj, který je vhodný pro srovnání s konkurencí. Prvním krokem je produktové srovnání, na kterém je postaven cenový benchmarking.

K tomu, aby mohl být naplněn cíl této diplomové práce, tak je nutné:

- vybrat správné konkurenční modely na základě prodejů,
- porovnat parametry jednotlivých modelů,
- provést cenový benchmarking,
- na základě prodejnosti daných modelů a výsledků benchmarkingu říci, kteří činitelé mohou dále ovlivnit prodej,
- následně v každé zemi a každém segmentu nalézt nedostatky oproti konkurentům.

V závěru práce budou navržena doporučení pro automobilku Škoda Auto, jaké možné změny by v těchto zemích u vybraných modelů automobilů bylo třeba provést za účelem zvýšení objemů prodejů.

## 1 Konkurence - její podoby a přínosy

Konkurence mezi lidmi, vesnicemi, městy, organizacemi i ekonomikami existuje již od pradávna. Pro ekonomii je konkurence velmi důležitá, přesto v literatuře zřejmě nelze nalézt jednoznačnou definici. Manažeři vědí, že se konkurencí musí zabývat, pokud jejich firma chce přežít. A pokud chtějí prosperovat, tak dle Portera<sup>1</sup>, by se měli zároveň zabývat i svou konkurenční výhodou.

Zemplinerová<sup>2</sup> zmiňuje dva hlavní aspekty, které se prosazují při vysvětlení konkurence. Konkurence může být buď tržní, nebo může vycházet z chování firem.

- a) Pro tržní konkurenci je rozhodující počet firem na trhu, jejich podíly na trhu a překážky vstupu na trh.
- b) Konkurence, odvíjející se od chování firem, závisí na množství produkce, její ceně, investicích do ní vložených, marketingu a mnoha dalších faktorech. Konkurenční chování obvykle znamená prodávat za nižší cenu než konkurence, zároveň vyrábět za nižší náklady, vyrábět odlišné produkty od konkurentů a permanentně inovovat.

Tyto dva aspekty jsou současně vzájemně propojeny.

Konkurence mezi firmami má dva hlavní přínosy pro rozvoj ekonomik. Firmy, které mají zastaralé produkty nebo neefektivní procesy časem, nepřežijí, pokud neinovují. Nováčci vstupující na trh musí nabízet lepší produkty a dokonalejší techniky. Obměnou zastaralých a nových produktů jsou přemísťovány zdroje od neefektivních výrobců a skomírajících odvětví k efektivním výrobcům a do rostoucích odvětví. Druhým mechanismem pro rozvoj ekonomiky je poskytování silné podpory již existujícím firmám ke zlepšování jejich technologie. Firmy tak začnou více inovovat a budou efektivnější, což zvýší jejich podíl na

---

<sup>1</sup> MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

<sup>2</sup> ZEMPLINEROVÁ, Alena. Teoretické aspekty konkurence. In: VOJÁČKOVÁ, Hana a NOVOTNÝ, Jan (ed.). *Konkurence - teoretické a praktické aspekty: sborník příspěvků z pracovní konference s mezinárodní účastí*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2009, s. 9-15. ISBN 978-80-87035-23-8.

trhu, sníží průměrné náklady na produkci v daném odvětví a zároveň sníží cenu pro koncového zákazníka. Oba tyto mechanismy zlepšují produktivitu a růst ekonomiky.

Konkurenční jednání je otázkou soupeření o to, být co nejlepší. Dle některých je dokonce důležité konkurenta vážně poškodit či přímo zničit. Porter konstatuje, že v podnikání lze zvítězit, aniž byste museli někoho zničit. Dále v této souvislosti uvádí jako příklad dva řetězce obchodů Walmart a Target, kteří spolu již desítky let na mnoha trzích koexistují, protože každý z nich nabízí lehce odlišné zboží a každý si našel svůj segment zákazníků.<sup>3</sup>

Rostoucí konkurence a nestabilita podnikatelského prostředí zvyšuje důležitost schopnosti konkurovat. V současném dynamicky se měnícím světě jsou s konkurencí spojeny také pojmy jako konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda aj. Konkurence je velmi důležitá také pro spotřebitele, který si díky ní může vybírat mezi výrobky různých značek a zaplatí tak méně než v prostředí bez konkurence.

Dle Evropské Unie (dále jen EU) jsou konkurenceschopné ekonomiky takové, které jsou schopny poskytnout stále se zvyšující životní standard a jejichž obyvatelé mohou přispívat a těžit z dané úrovně ekonomiky. Konkurenceschopné ekonomiky mají být zároveň udržitelné, tzn. vyhovovat požadavkům současné generace a zároveň se připravovat na požadavky budoucí generace.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

<sup>4</sup> World Economic Forum. The Europe 2020 Competitiveness Report: Building a More Competitive Europe. Geneva: World Economic Forum, 2012. ISBN 978-92-95044-43-2.

## 1.1 Konkurenceschopnost na mezinárodní úrovni

Toto slovo vychází z latinského „competere“, což značí účast v rivalitním prostředí na trhu. Dnes je pojem konkurenceschopnost velmi používaný ve všech kontextech, někdy i s několika definicemi ve více jazycích. Neexistuje však jediná univerzální definice, která by byla celosvětově uznávanou. Pár příkladů pro představu definice konkurenceschopnosti:

Definice dle OECD: „*Competitiveness is a measure of a country's advantage or disadvantage in selling its products in international markets*“<sup>5</sup> tedy konkurenceschopnost je v tomto smyslu hodnota výhody anebo nevýhody určité země při prodeji svých produktů na mezinárodních trzích.

EU definuje konkurenceschopnosti takto: „*Ability of a country (region, location) to deliver the beyond- GDP goals for its citizens*“<sup>6</sup> tedy jako schopnost země (regionu, umístění) dosáhnout mimo růstu HDP také zvýšení životní úrovně jejích občanů (socio-ekologické cíle, zvýšení příjmu domácností aj.).

Nejčastěji je pojem konkurenceschopnost na nadnárodní úrovni chápán jako schopnost obhajovat nebo získat podíl na mezinárodních trzích pomocí ceny nebo kvality zboží či služeb, nebo jako schopnost využít konkurenční výhody. Daná schopnost je ovlivněna celou řadou faktorů a podmínek.

Ať už jde o konkurenceschopnost podniku, regionu či ekonomiky země, každá z nich se v čase mění. Tyto změny jsou ovlivněny předpoklady ekonomů o dalším vývoji. Pro každého je konkurenceschopnost přínosná, protože nepodporuje pouze růst v nynějších oborech podnikání, ale zároveň podporuje i start nováčků. Konkurenceschopnost vyjadřuje

---

<sup>5</sup> Glossary of Statistical Terms [online]. OECD, 2014 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>.

<sup>6</sup> AIGINGER, Karl, Susanne BÄRENTHALER-SIEBER a Johanna VOGEL. Competitiveness under New Perspectives. WWWforEurope Working Paper No. 44 [online]. 2013 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: [http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWWforEurope\\_WPS\\_no044\\_MS46.pdf](http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWWforEurope_WPS_no044_MS46.pdf)

schopnost vyrobit a prodat produkt, který je stejný nebo lepší než konkurenční produkt se stejnými náklady na výrobu, je vyšší kvality, společnost k němu poskytuje nadstandardní servis nebo kombinaci těchto možností. Konkurenční prostředí přispívá k prodeji výrobků v zahraničí a i na domácích trzích a k rozvoji nových druhů podnikání. V závislosti na záměru a cíli jsou specifikovány tři rozdílné úrovně konkurenceschopnosti: země, průmysl a společnost. Někde se zároveň uvádí rozdělení na makroekonomické a mikroekonomické prostředí.<sup>7</sup>

Význam konkurenceschopnosti může být různě vykládán také v odlišných společnostech. Zrcadlí se v ní zvolená strategie společnosti, zároveň s ekonomickou situací a samozřejmě odvětvím podnikání. Nezáleží na tom, zda prodáváte zboží do zahraničí či pouze na domácím trhu. Dnešní společnosti musí úspěšně konkurovat jak domácím společnostem, tak zahraničním nadnárodním společnostem. Schopnost soukromého podnikání konkurovat je velmi ovlivněna konkurenceschopností ekonomiky země.<sup>8</sup>

Aby v dnešním rychle se měnícím prostředí mohla společnost konkurovat, je nezbytné, aby byla v něčem odlišná. Společnosti musejí s uvážením používat vzácné zdroje, aby zajistily co možná nejnižší náklady; neustále sledují změny ve spotřebitelských preferencích; rychle se přizpůsobují technologickým změnám, jsou agilní, identifikují a efektivně zjišťují, v čem mohou být lepší než jejich konkurenti. Nutností zároveň je, aby neustále hlídaly činnosti potřebné k dosažení výsledků co nejefektivněji. Konkurenceschopnost a důležitost úspěchu společností v 21. století zaručuje kontinuální růst.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> AJITABH Dr. Global Competitiveness. New Delhi: Excel Books, 2008. ISBN 978-81-74466-08-2.

<sup>8</sup> PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 978-80-85605-12-9.

<sup>9</sup> AJITABH Dr. Global Competitiveness. New Delhi: Excel Books, 2008. ISBN 978-81-74466-08-2.

## 1.2 Konkurenční strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti

Porter vysvětluje konkurenční chování pomocí okolností na trhu. Říká, že kdyby nebyla konkurence mezi společnostmi, tak by pravděpodobně nic nepodporovalo produktivitu a růst celého odvětví.

Čtyři základní navzájem provázané vlivy, na kterých závisí úroveň konkurence, jsou:

- strategie firmy,
- konkurenti v odvětví,
- vstupní faktory,
- poptávka.<sup>10</sup>

Společnost si zvolí takovou konkurenční strategii, aby našla určité postavení v odvětví, kde bude nejlépe čelit konkurenci ostatních. Každý trh má své specifické rysy a každý trh se jinak vyvíjí. Nově vstupující firmy, dodavatelé i zákazníci se mohou stát významnými atributy, které ovlivňují konkurenční pozice na trhu. Tuto teorii rozvíjí ve svém díle také Jirásek<sup>11</sup>, který definuje dva póly možných sil:

- a) **vnitřními silami**, které mohou podporovat sílu konkurence, jsou schopnosti dané společností, tedy její silné stránky a také vize společnosti, případně její omezení a slabiny,
- b) **vnější síly** jsou subjekty, se kterými společnost obchoduje, jako jsou spotřebitelé, dodavatelé, očekávaní noví konkurenti, nové produkty a patří sem také stát, banky, akcionáři a zaměstnanci.

Jak uvádí Porter<sup>12</sup>, existují pouze dva strategické přístupy k poražení konkurentů:

---

<sup>10</sup> PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 978-80-85605-12-9.

<sup>11</sup> JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. Brno: Professional Publishing, 2001. ISBN 978-80-86419-11-4.

<sup>12</sup> PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 978-80-85605-12-9.

- a) strategie nízkých nákladů, což znamená, že firma vyrobí velké množství produkce s nízkými náklady a nad konkurenty vyhraje ve srovnání cen,
- b) druhým přístupem je strategie diferenciacce, která je založena na výrobě odlišného produktu, který je něčím jedinečný, a právě proto, že ho nedokáže konkurence napodobit, si spotřebitel koupí právě tento výjimečný výrobek. Nevýhodou strategie je nutnost kontinuální inovace.

Porter<sup>13</sup> zmiňuje, že je třeba si vybrat právě jednu z těchto strategií. Pokud se společnost snaží o realizaci obou zároveň, oslabuje to jejich účinnost. Dále se Porter také zmiňuje o konkurenční výhodě, která je bezpochyby s tímto tématem úzce spojena. Pokud se společnost bude držet konkurenční strategie, tak může být dlouhodobě úspěšná.

### **1.3 Konkurenční výhoda**

Určení konkurenční výhody vychází z analýzy společností a sama výhoda je závislá na tržním prostředí. Což zaručuje, že se nejedná o majetek společnosti. Dalo by se říci, že jde o relativní hodnocení výkonnosti určité společnosti v daném čase. Vždy je tato výhoda vázána k určitým konkurenčním podmínkám a k určitým konkurentům.<sup>14</sup>

V krátkém období bývá hlavním měřítkem ziskovost společnosti a její podíl na trhu. Na základě těchto měřítek se v krátkém období měří výkonnost. V dlouhém období jsou měřítky růst a inovativnost. Lze tedy získat jistou konkurenční výhodu v krátkém období, ale v dlouhém období o ni přijít.

---

<sup>13</sup> PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 978-80-85605-12-9.

<sup>14</sup> PORTER, Michael. Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. Global Competitiveness Report 2002-2003 [online]. 2003 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: [http://www.weforum.org/pdf/Gcr/GCR\\_2003\\_2004/BCI\\_Chapter.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Gcr/GCR_2003_2004/BCI_Chapter.pdf).



Výsledky konkurenční strategie mohou být dlouhodobě udržitelné, pokud společnost strategii nezmění. Konkurenční výhoda je však jen těžko udržitelná. Odvíjí se od aktivity ostatních konkurenčních firem a vývoji trhu. Konkurenceschopnost je závislá na konkurenčních výhodách v určité tržní struktuře a v určitém období. Společnost často nemá konkurenční výhodu vůči všem konkurentům na trhu a při jakýchkoli změnách na trhu se mění i konkurenční výhody. Kotler uvádí, že krátkodobě lze získat konkurenční výhodu například pomocí použití internetu a sociálních médií.<sup>15</sup>

Aby si společnost na dynamicky měnícím se trhu udržela konkurenceschopnost či ji získala, je důležité mít povědomí jak o interním, tak i o externím prostředí. Autoři se shodují, že konkurenceschopnost produktů a služeb je určována především splněním požadavků zákazníků. Toho by mohlo být dosaženo pomocí analýzy konkurence, která odpovídá na otázky kolik a do jaké míry. Odpověď na tyto a mnohé další otázky je schopen poskytnout strategický nástroj zvaný benchmarking. Pomocí tohoto nástroje je možné porozumět chování konkurentů a manažerům poskytuje informace pro stanovení přesnějších strategických cílů.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> KOTLER, Philip. Marketing Management. New Jersey: Pearson Education, 2009. ISBN 978-02-737-1856-7.

<sup>16</sup> ZAIRI, Mohamed, Paul LEONARD. Practical Benchmarking: The Complete Guide: A complete guide. Springer Netherlands, 2012. ISBN 978-94-01045-60-5.

## 2 Metody a nástroje pro výzkum konkurence

V této části diplomové práce bude přiblížen sběr dat, výzkumné metody a jejich využití při měření konkurenceschopnosti.

Jak již bylo řečeno na začátku první kapitoly, konkurenceschopnost je nejčastěji chápána jako schopnost firmy odolávat konkurenci, která je podobně či stejně zaměřena, ať už na domácím či zahraničním trhu. Aby bylo možné stanovit, zda je podnik konkurenceschopný, musí být on a jeho konkurenti určitým způsobem podrobeni výzkumu.

Cílem výzkumu konkurence je získání informací z určité oblasti fungování jednotlivých konkurenčních podniků, a to jak domácích, tak zahraničních. Zkoumanou oblastí může být cenová politika, produktová politika atp. Při takovýchto výzkumech jsou získávány různé analýzy, které mohou být podkladem pro následný benchmarking.<sup>17</sup>

Postup při výzkumu nejčastěji začíná sběrem dat, následuje jejich třídění, analýza a finální interpretace. Důležitým aspektem jakéhokoli typu průzkumu je první krok - sběr dat. Nevhodně zvolený způsob sběru dat může ovlivnit výsledky průzkumu nebo vést ke zkresleným výsledkům. Pro práci budou popsány metody a techniky sběru dat.

Základními metodami sběru dat jsou pozorování, analýza dokumentů, dotazování, experiment, které lze dále rozdělit na prvotní (terénní) a druhotné (tzv. výzkum od stolu). V této práci bude sběr dat proveden analýzou dokumentů. Jedná se o metodu, která vychází z faktů zjištěných v minulosti, tzn. využívá druhotných dat. Používá se v případě, kdy se není možné přímo zeptat, a tudíž je využito něco, co už bylo v minulosti vytvořeno. Vychází tedy z dokumentů, které nebyly primárně vytvořeny pro účel právě našeho

---

<sup>17</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-24729-86-2.

výzkumu. Jedná se o jednu z obtížnějších metod, nicméně v případě kvalitních zdrojů dat může přinést nejzajímavější výsledky.

Metody sběru dat jsou děleny do dvou skupin na kvantitativní a kvalitativní, podle účelu za kterým jsou data zkoumána. Stejně tak sbíraná data bývají rozdělena podle druhu na kvantitativní data a kvalitativní data. Metody kvalitativního výzkumu jsou například skupinové diskuse, podrobný rozhovor, brainstorming aj. Metod kvantitativního výzkumu je podstatně více. Nejtypičtější metodou je dotazování ať už osobní, telefonické, písemné či online. Dalšími typy v praxi využívanými jsou metody omnibus, Mystery shopping, ankety, analýzy statistických dat, výrobkové výzkumy aj. Způsob sběru dat závisí na metodě výzkumu, zda se má jednat o kvalitativní či kvantitativní výzkumnou metodu.<sup>18</sup> Tyto základní metody budou dále charakterizovány a uvedeny příklady každé z těchto metod.

## **2.1 Kvantitativní metody**

Jedná se o tradiční přístup, který využívá ukazatelů finanční analýzy tedy finančních ukazatelů podniku. Jedná se o data, která jsou kvantifikovatelná, jednoduše shrnutelná, porovnatelná a je možná jejich generalizace. Díky exaktním postupům, a tím i měřítkům výsledků, může být objektivně zhodnocen podnik samotný, stejně tak je možné i podniky porovnávat. V souvislosti s tím je vhodné zmínit, že hodnocení založené na měřitelných ukazatelích lze rozdělit na dvě skupiny:

- ukazatele, které měří náklady a vstupy,
- ukazatele, které měří výsledky a výstupy.

Jednou z analýz, která měří finanční výsledky a výstupy podniku je finanční analýza.

---

<sup>18</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-24729-86-2.

## 2.2 Kvalitativní metody

Při těchto metodách se využívají kvalitativní data, někdy také označována za tzv. měkká data. Tato data popisují vlastnosti, charakteristiku věcí a jevů. Mohou být vyjádřena slovně (žena/muž, barva, kvalita, ...). Nebývají vyjadřována pomocí čísel. Z tohoto důvodu je těžké z těchto dat generalizovat závěry. Tyto metody pátrají po příčinách, motivech a postojích. Podstatou je získat co nejkompaktnější informace. Výhoda oproti kvantitativním metodám může být viděna v tom, že zohledňují lokální a individuální specifika. Zabývá se tedy vlivy vnitřního a vnějšího okolí na podnik. Shrnutí těchto dat není jednoduché. Nejčastěji je prováděno shrnutí doslovné nebo komentované/ interpretované.

Tato data i přesto, že nemají číselnou podobu, tak mohou být použita ke statistickým účelům. Z těchto dat je pak možné vyvodit závěr tak, že jsou jednotlivým výrokům přiřazena čísla nebo jsou nějakým způsobem upravena, aby bylo možné dané výroky seřadit. Kvalitativní výzkum se obvykle týká menšího vzorku, než se kterým pracuje výzkum kvantitativní.

Kvalitativní metoda měření využívá analýzy jako je SWOT analýza, PEST analýza, BCG matice, metoda Balanced Scorecard nebo Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Většina z těchto analýz využívá jak kvantitativních, tak kvalitativních ukazatelů.

Mnoho autorů literatury zabývajících se tímto tématem se shoduje, že nejlepší je využívat kombinace kvantitativních a kvalitativních metod. V této diplomové práci bude podrobně rozebrán nástroj zvaný benchmarking, který může být využit jak kvantitativními, tak kvalitativními metodami a na kterém bude postavena analytická část této práce.

## 2.3 Benchmarking jako nástroj posuzování konkurenceschopnosti

Název benchmarking vychází z anglického slova benchmark, které vyjadřuje určitý pevně daný bod, standard nebo normu, která je základem pro měření a následné porovnání.<sup>19</sup>

Zda se jedná o nástroj či o metodu měření nelze jednoznačně říci. Český psaná literatura označuje benchmarking častěji za metodu, nicméně cizojazyčná literatura mluví spíše o nástroji, který může být využíván různými metodami. Tato práce se přiklání spíše k nástroji.

Benchmarking je základním nástrojem pro kontinuální zlepšování kvality.<sup>20</sup> Dle OECD<sup>21</sup> může být benchmarking jak nástroj sloužící ke zhodnocení, tak nástroj k neustálému zlepšování se. Může jít také o přetrvávající proces měření a zlepšování obchodních praktik, které mohou být použity ke zlepšení se a přiblížení se společností, které byly identifikovány jako nejlepší.

Hlavní komplikací je, že neexistuje dostatek literatury na toto téma. A možná právě z toho důvodu se společnosti benchmarkingu obávají.<sup>22</sup>

### 2.3.1 Historie benchmarkingu

Benchmarking se stal velmi populární v 80. letech 20. století. Jejím základem byl zájem společností o činnosti ostatních společností. Co dělají, jakým způsobem to dělají a především, zda by se mohly něčemu přiučit či se nechat inspirovat. Myšlenka benchmarkingu se projevovala a vyvíjela už od pradávna, pouze po dlouhá staletí nebyla

---

<sup>19</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-24726-90-8.

<sup>20</sup> DATTAKUMAR, R., R. JAGADEESH. A review of literature on benchmarking. Benchmarking: An International Journal [online]. 2003 [cit. 2015-11-09]. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <http://www.oulu.fi/w5w/benchmarking/artikkelit/dattakumar.pdf>

<sup>21</sup> International Benchmarking - Experience from OECD Countries [online]. 1997 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/1902957.pdf>.

<sup>22</sup> NENADÁL Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking – Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

nikým pojmenována.<sup>23</sup> Důvodem proč je benchmarking stále více využíván je dle Karlöfa a Östbloma<sup>24</sup> neustále a rychle se vyvíjející konkurence.

Dnes je slovo benchmarking možné nalézt v mnoha slovnících, mnoho společností se snažilo tento pojem uchopit. Obecně se jedná o proces složený z více aktivit. Účelem, za kterým společnost tento proces provádí, může být srovnání výsledků v různých odděleních společnosti, aby mohla identifikovat, co jsou její silné a slabé stránky uvnitř organizace. Dalším účelem, proč je benchmarking pro společnost důležitý, může být srovnání s konkurencí, aby znala informace o konkurenčních společnostech, které jí mohou pomoci k dosažení vlastních cílů a v dalším rozvoji.<sup>25</sup>

První, kdo aplikoval tuto techniku do praxe, byla společnost Xerox. Ta definovala benchmarking jako: „...*the search for industry best practices that lead to superior performance*“<sup>26</sup> tedy jako hledání nejlepších návyků odvětví, které vedou k lepšímu výkonu. Od doby prvního uvedení do praxe, se ve své podstatě, význam nijak dramaticky nezměnil. Benchmarking má vést v první řadě ke snižování času a energií, ke zvyšování kvality a snižování nákladů.

### **2.3.2 Podstata benchmarkingu**

Pro některé znamená benchmarking srovnání výsledných měřítek, ale nezahrnuje proces zlepšení na základě výsledků. Nejčastěji se tak stává u společností, které mají nejlepší výsledky ve srovnání. Pro jiné je benchmarking nepřetržitý proces, spíše řetězec než jednorázové srovnání.

---

<sup>23</sup> CODLING, Sylvia. Best Practice Benchmarking: A Management Guide. Gower Publishing, 1995. ISBN 978-05-66075-91-9.

<sup>24</sup> KARLÖF, Bengt, Svante ÖSTBLOM. Das Benchmarking-Konzept: Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität. München: Vahlen, 1994. ISBN 978-38-00618-31-6.

<sup>25</sup> CHAMAN, Jain L., Jack MALEHORN. Benchmarking Forecasting Practices: A Guide to Improving Forecasting Performance. New York: Graceway Publishing, 2006. ISBN 978-09-32126-87-0.

<sup>26</sup> DRAGOLEA, Larisa, Denisa COTIRLEA. Benchmarking – a valid strategy for the long term? [online]. 2009, 11(2): 813–826 [cit. 2015-11-12]. ISSN: 1454-9409. Dostupné z: <http://core.ac.uk/download/pdf/6481393.pdf>.

Tento proces tedy může být použit jak na produkt, tak služby a postupy či návyky společnosti. V nejširším pojetí může být benchmarking použit v jakékoli oblasti, kde je potřeba porovnávat nějaké výsledky nebo se učit či inspirovat od ostatních. Společnost může také specifikovat, že se chce porovnávat s jejími nejsilnějšími konkurenty, aby zjistila své silné a slabé stránky ve vztahu k nim. Také je možné srovnávat nejlepší společnosti z celého odvětví, což společnosti dělají proto, aby si byly vědomy nejvyšší úrovně, které je v odvětví dosahováno. Pro některé znamená benchmarking porovnání postupů a návyků.<sup>27</sup> Na benchmarking lze také pohlížet jako na systém včasného varování před problémy, které se mohou v budoucnu vyskytnout.<sup>28</sup>

V literatuře lze nalézt nespočet podob benchmarkingu, ale všechny mají **společný základ**. V případě, že se společnost rozhodne cokoli změnit, není nic vhodnějšího, než **se inspirovat právě od těch nejlepších**.

### 2.3.3 Typy benchmarkingu

Benchmarking neexistuje pouze v jedné podobě. Již tradičně se lze v literatuře dočíst o mnoha děleních a typech. Jak uvádí Stapenhurst<sup>29</sup>, zatím nikdo nesestavil konečný výčet typů benchmarkingu. Většina autorů uvádí pouze pár základních druhů benchmarkingu, kterými se sami zabývají. Ale z jednotlivých definic je zřejmé, že se jednotlivé typy velmi překrývají.

To, v čem se většina autorů shoduje, je rozdělení na interní a externí benchmarking.

- **Interní benchmarking** porovnává jednotlivá oddělení společnosti na základě mnoha výsledků měření v čase, aby společnost zjistila, které oddělení je trvale lepší

---

<sup>27</sup> STAPENHURST, Tim. The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners. London: Routledge, 2009. ISBN 978-07-50689-05-2.

<sup>28</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-24726-90-8.

<sup>29</sup> STAPENHURST, Tim. The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners. London: Routledge, 2009. ISBN 978-07-50689-05-2.

než ostatní. Dalším důvodem je také povzbuzení k interní soutěživosti mezi odděleními.

- **Externí benchmarking** porovnává výsledky měření s konkurenčními společnostmi. Důvodem, proč toto porovnávání společnosti provádí je, aby věděly, jak relativně dobře se jim vede ve srovnání s ostatními a aby byly schopny identifikovat své silné a slabé stránky. Externí benchmarking může být dále rozdělen na území dané země či daný průmysl.<sup>30</sup>

Jak Stapenhurst<sup>31</sup> uvádí, další možné typy benchmarkingu pro využití se odvíjí od základního smyslu projektu. Je možné si vybrat například projekt založen na:

- konkrétním **procesu** – například nákup, výroba, údržba, design, trénink, atd.
- konkrétní **skupině zařízení nebo určitém prostoru** – výrobní nebo zpracovatelský závod, letiště, nemocnice, kancelář, škola, atp.; v tomto případě může být benchmarkingu podrobena vše spojené s daným objektem nebo pouze určité hledisko,
- finálním **produktu nebo službě** – tento typ je obvykle prováděn třetí nezávislou stranou například magazíny atp.,
- specifické **aktivitě nebo skupině aktivit** – tento způsob může být brán jako určitá podmnožina ostatních typů benchmarkingu,
- **funkční benchmarking** může být zaměřen např. na oddělení nákupu nebo sklad; může se jednat o funkci více než jednoho objektu a více než jednoho procesu,
- **generický benchmarking** je zaměřen na konečné výsledky a může se týkat odvětví nebo předmětu, který je benchmarkem,
- specifický **projekt** – implementace softwaru, konstrukční projekt, outsourcing atd.

Také je možná jakákoliv kombinace výše zmíněných typů, ale i dalších možných kritérií. Dalším typem může být cenový benchmarking, který např. pravidelně provádí OECD v telekomunikačních službách ve státech Afriky.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> CHAMAN, Jain L., Jack MALEHORN. Benchmarking Forecasting Practices: A Guide to Improving Forecasting Performance. New York: Graceway Publishing, 2006. ISBN 978-09-32126-87-0.

<sup>31</sup> STAPENHURST, Tim. The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners. London: Routledge, 2009. ISBN 978-07-50689-05-2.



Autoři se často shodují na tom, že nejnütnější je jasně stanovená struktura benchmarkingového projektu. Pokud je projekt dobře definován, pak by mělo být jednoduché určit, co je podstatou benchmarkingu.

Rozdělení typů benchmarkingu může být také na:

- **Best practice benchmarking** – jedná se o seznamy příkladů, co se v praxi osvědčilo a funguje nejlépe. Při tomto typu se musí brát v potaz hlavně to, že co funguje v jednom určitém prostředí či podniku, nemusí stejně dobře fungovat v druhém.
- **Kooperativní benchmarking** – za účelem zlepšení se, sledují firmy ukazatele produkce tj. vstupy a výstupy. Tento typ benchmarkingu je prováděn v kooperaci s benchmarkingovým partnerem. Obvykle je vybrána ta nejlepší z národních či nadnárodních firem. Určitou verzí tohoto benchmarkingu je i spolupracující benchmarking, kdy firmy studují sebe navzájem a společně pracují na zlepšení se.
- **Konkurenční benchmarking** – je prováděn za účelem poznat kvalitu procesu či produktu konkurence. Jedná se o porovnávání ukazatelů s konkurenty, kteří o tom nevědí.<sup>33</sup>

Podstatou proč společnosti benchmarking provádí, může být několik. Některé ho používají jako nástroj k přežití, pro jiné je součástí zvyků společnosti.<sup>34</sup>

Typ nebo metoda benchmarkingu, která je použita závisí dle OECD na odpovědích na otázky:

- Co je podrobena benchmarkingu?

---

<sup>32</sup> International Benchmarking - Experience from OECD Countries [online]. 1997 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/1902957.pdf>.

<sup>33</sup> AJITABH Dr. Global Competitiveness. New Delhi: Excel Books, 2008. ISBN 978-81-74466-08-2.

<sup>34</sup> STAPENHURST, Tim. The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners. London: Routledge, 2009. ISBN 978-07-50689-05-2.

- S kým je společnost srovnávána?
- Jak je benchmarking použit?<sup>35</sup>

#### **2.3.4 Provedení a kontrola benchmarkingu z hlediska produktu**

Benchmarking produktu je obvykle prováděn někým, kdo není spojen s danou společností. Může se jednat o externí agenturu v případě, že si studii nechá provést sama společnost nebo může jít o nějaký magazín či srovnávací test, který se zabývá daným produktem. Dokud nejsou výsledky publikovány, tak by se nikdo neměl dozvědět, že je benchmarking prováděn. Důvodem je možnost jednoduchého zkreslení dat.

Pokud je produktový benchmarking prováděn na popud určité společnosti, jeho cílem je odhalit slabé stránky, a tím přispět k inovaci produktu v budoucnu nebo při vývoji nového produktu. Tento typ benchmarkingu může v některých případech zahrnovat reverzní inženýrství, tzn. benchmarkingu je podroben rozebraný konkurenční produkt.

Kontrolu benchmarkingu provádí obvykle společnost, která si ji nechala vypracovat. Pokud existují data, která musí být dle zákona reportována nebo nějakým způsobem publikována, pak jsou obvykle použita tato data a nehledají se žádné bližší informace. Pro jakýkoli benchmarking, který má být efektivní, jsou potřebné různé databáze, povědomí o společnosti, zákaznická spokojenost, přesné a systematické použití konceptu.<sup>36</sup>

Hlavní výhodou tohoto benchmarkingu je, že mohou být stanoveny prioritní oblasti pro zlepšení vzhledem ke konkurenci. Zároveň pomáhá odkrýt výchozí zájmovou oblast.

---

<sup>35</sup> International Benchmarking - Experience from OECD Countries [online]. 1997 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/1902957.pdf>.

<sup>36</sup> AJITABH Dr. Global Competitiveness. New Delhi: Excel Books, 2008. ISBN 978-81-74466-08-2.

### 2.3.5 Jednotlivé kroky benchmarkingu

Každý, kdo bude benchmarking provádět, má vlastní metodu analyzování a následného použití. Benchmarking obsahuje několik částí, které jsou obvykle podobné pro různé druhy benchmarkingu. Mohou se například lišit v rozdělení určitých kroků na několik dílčích podrobnějších částí.

Colding<sup>37</sup> píše o čtyřech hlavních krocích: plánování, analýza, akce a posouzení a opakování.

Stepenhurst<sup>38</sup> říká, že neexistuje jeden unifikovaný postup pro všechny druhy benchmarkingu. Uvádí tři hlavní fáze, které by obecně měl benchmarking obsahovat:

- I. **Naplánovat benchmarking** musí společnost s dostatečným předstihem. Interní příprava spočívá ve vybrání typu benchmarkingu, zkoumané oblasti a procesu jakým způsobem bude provedena. To se odvíjí od důvodu, proč společnost benchmarking provádí. Poté je vybrán tým lidí, kteří budou benchmarking provádět a aktivity, které jim jsou přiděleny. Dále společnost identifikuje potencionální konkurenty. Této fázi by měl být věnován dostatek času. Pokud by byli špatně definováni konkurenti, celý benchmarking by ztratil smysl. Musí být zvolen způsob měření, zdroje data a informace, která budou k porovnání potřebná. V této fázi je potřeba vytvořit přehled o strategiích a cílech konkurenčních společností. Problém může nastat při srovnávání různých měřítek dat. Všechny společnosti a často ani všechna oddělení v rámci společnosti nezveřejňují ta sama data. Tento problém se řeší pomocí různých srovnávacích měřítek, která zvolí ti, kdo benchmarking provádí. Společnost si sama zvolí, jaká měřítko chce porovnávat a které informace jsou nezbytné ve srovnávání. V případě srovnávání více společností bývá podstatou zjistit, silné a slabé stránky společnosti v porovnání s ostatními.

---

<sup>37</sup> CODLING, Sylvia. Best Practice Benchmarking: A Management Guide. Gower Publishing, 1995. ISBN 978-05-66075-91-9.

<sup>38</sup> STAPENHURST, Tim. The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners. London: Routledge, 2009. ISBN 978-07-50689-05-2.

- II. Druhá fáze je procesní. Nejprve je proveden **sběr dat**. Dále jsou **analyzována zjištěná data a informace**. Součástí je také identifikace oblastí či parametrů, kde byly zjištěny rezervy a je zde prostor ke zlepšení; nebo také stanovení cílových ukazatelů do budoucnosti.
- III. Třetí závěrečnou fází je **zlepšení výkonů na základě zjištěných výsledků** a definování nejlepších návyků a jejich implementace. Neméně důležitou součástí této fáze je komunikace výkonů a výsledků napříč společností.

Karlöf a Östblom<sup>39</sup> rozdělují tento proces na pět fází, ale podstata a postup zůstávají obdobné. Tyto kroky definovali na základě praxe společnosti Xerox.

Jeden z prvních autorů, kdo napsal knihu o benchmarkingu, byl Camp.<sup>40</sup> Ten rozdělil proces benchmarkingu na 12 částí, které velmi podrobně popisují každý krok benchmarkingu.

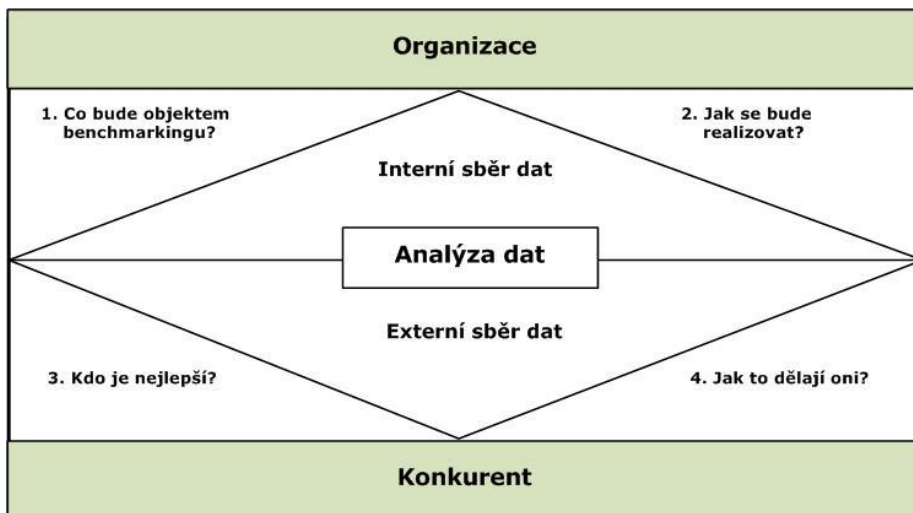
Podle Špačka<sup>41</sup> lze jednotlivé kroky benchmarkingu také vysvětlit pomocí tzv. modelu se čtyřmi kvadranty, který popisuje Obrázek 1. Tento model byl vyvinut organizacemi Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox, které se benchmarkingem zabývají.

---

<sup>39</sup> KARLÖF, Bengt, Svante ÖSTBLOM. Das Benchmarking-Konzept: Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität. München: Vahlen, 1994. ISBN 978-38-00618-31-6.

<sup>40</sup> CAMP, Robert C. Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. Wisconsin: Quality Press, 1989. ISBN 978-08-73890-58-8.

<sup>41</sup> ŠPAČEK, Miroslav. K čemu a jak využít benchmarking. Moderní řízení. 2005, 4: 51-54. ISSN 0026-8720.



Obrázek 1 – Model se čtyřmi kvadranty

Zdroj: Špaček, Miroslav. Moderní řízení, vlastní zpracování.

Z výše uvedeného obrázku vyplývají všeobecné souvislosti benchmarkingu a specifická posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu. Všechny čtyři kvadranty jsou spojeny procesem sběru dat a jejich analýzy. Co je realizováno v každém kvadrantu, říká daná otázka.

Většina autorů uvedených v této práci se ale shoduje na jednom, cílem benchmarkingu by mělo být uspokojení všech zainteresovaných stran. Neméně důležitý je také popud ke změnám a zlepšením procesů i produktů.

Z výše uvedených sekcí vyplývá, že okolo benchmarkingu je stále mnoho nevyjasněných otázek. Nicméně tento nástroj se stává stále populárnějším a to nejen v našich končinách, ale celosvětově a to především kvůli všudypřítomné zvyšující se konkurenci.

### 3 Mezinárodní obchod a automobilový průmysl

Mezinárodní obchod je obchod, který je uskutečňován v mezinárodním prostředí. Mezinárodní prostředí je charakteristické řadou specifik:

- kulturně-sociálními rozdíly,
- politicko-legislativními rozdíly,
- ekonomickými rozdíly,
- institucionálními rozdíly.<sup>42</sup>

Slovo obchod může být definováno jako hospodářská transakce, která bývá spojena s fyzickým pohybem a finančním tokem za určité zboží či službu. Jak Štěrbová<sup>43</sup> uvádí, dnes často dochází k prolínání nákupu zboží a služeb, například při koupi automobilu s bezplatným servisem.

Mezinárodní obchod vychází z definice obchodu, ale netýká se zboží a služeb obchodovaných na území pouze jednoho státu, ale na území více států. Mezinárodní obchod má význam ekonomický, politický a kulturní. Formy mezinárodního obchodu mohou být export, import či reexport.

Rozsáhlá teorie mezinárodního obchodu není nezbytnou pouze pro ekonomy, kteří se tomuto věnují profesionálně, ale také pro všechny, kteří chtějí rozumět mechanismu globalizace a vztahů mezi zeměmi. Teorie mezinárodního obchodu poskytuje bližší náhled do podstaty fungování mechanismu mezinárodního obchodu a faktorů ovlivňujících obchodní zvyklosti a vzájemné propojenosti obchodu s ekonomickým růstem.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-24746-94-4.

<sup>43</sup> tamtéž

<sup>44</sup> ZHANG, Wei-Bin. International Trade Theory: Capital, Knowledge, Economic Structure, Money, and Prices over Time. Springer Netherlands, 2008. ISBN 978-36-42096-92-1.

### 3.1 Mezinárodní obchod současnosti

Po druhé světové válce došlo ke změně hospodářských politik. Nejprve byl příklon ke keynesiánství a od 80. let se začaly prosazovat liberální přístupy. Ve 40. letech vznikl brettonwoodský měnový systém a v 80. letech nastal přechod k volné směnitelnosti měn. Zároveň ke konci 40. let se začal tvořit mezinárodní obchodní systém a postupně se začal i mezinárodní obchod liberalizovat. V 60. – 70. letech začalo docházet k silné internacionalizaci podnikových aktivit například v podobě outsourcingu, offshoringu aj. Spojené státy americké, Německo, Japonsko a další asijské státy se stávají centrem obchodu a začínají vznikat různá evropská integrační uskupení tj. Evropské společenství a později EU. Štěřbová a kolektiv<sup>45</sup> uvádí, že mezinárodní obchod v současné době charakterizují čtyři prvky:

- stále silnější globalizace a regionální integrace,
- využívání IT a telekomunikačních technologií,
- mezinárodní hodnotové řetězce,
- přetrvávající světová krize od 2007/2008.

V posledních letech se stále více rozšiřuje mezinárodní obchod se zbožím, službami a dalšími faktory. Všichni lidé na světě využívají tohoto celosvětového pohybu faktorů. Touto spotřebou zboží, služeb a dalšího je spojován svět. Díky tomuto propojení jednotlivých trhů je pro firmy velmi důležité, být konkurenceschopnými na mezinárodních trzích. Pokud firmy chtějí vstoupit na mezinárodní trhy, rozhodují se mezi určitými formami vstupu zakotvenými v teorii.

---

<sup>45</sup> ŠTĚŘBOVÁ, Ludmila a kolektiv. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-24746-94-4.

### 3.2 Formy vstupu na mezinárodní trhy

To jakým způsobem firma vstoupí na zahraniční trh je pouze její rozhodnutí. Výběr té správné formy vstupu je závislý na mnoha faktorech, které zohledňují mimo jiné zvláštnosti a vyspělost trhu. Machková<sup>46</sup> uvádí tyto faktory:

- obchodně politické podmínky,
- ekonomické prostředí,
- politické prostředí,
- právní prostředí,
- charakteristika výrobků,
- charakteristika obchodního partnera,
- efektivnost vybrané formy podnikání.

Dále Machková uvádí základní dělení forem vstupů na zahraniční trhy:

- Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trh jsou **vývozní a dovozní operace**. Nelze říci, že by se jednalo o formu vstupu, která nevyžaduje žádné investice. Aby podnik v zahraničí uspěl, je nutné investovat do výzkumu trhu, mezinárodního marketingu, který musí být uzpůsoben lokálním podmínkám aj. Při vývozu lze využít obchodní metody a spolupracovat tak se zahraničním protějškem na základě určitého smluvního vztahu. Obchodním partnerem může být **prostředník, obchodní zástupce, výhradní prodejce, komisionář, mandatář atp.** Každý z těchto obchodních partnerů má jasně daný smluvní vztah s vývozcem. Ve smlouvách je ustanoveno, jak daný subjekt obchoduje, tzn. na čí účet, kdo nese riziko spojené s podnikáním, a zda obchoduje vlastním či cizím jménem.
- Další možné formy vstupu na zahraniční trh jsou **nenáročné na kapitálové investice**. Tyto formy využívají firmy v případě, že jsou rozhodnuty v zahraniční neinvestovat. Účelem je zviditelnění firmy resp. jejích výrobků či služeb na daném trhu. Nejčastěji se jedná o **licenční smlouvy, smlouvy o řízení, franchising, zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace**.

---

<sup>46</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-24729-86-2.



- Třetí možností jsou **kapitálové vstupy na zahraniční trhy**. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o finančně náročné vstupy, tudíž připadají v úvahu pouze u firem, které jsou finančně velmi silné. Formy tohoto typu vstupu jsou **portfoliové investice** představující nákup akcií nebo jiných cenných papírů a **přímé zahraniční investice** představující kapitálové vklady, vnitrofiremní půjčky aj.

Pro potřeby analytické části bude nyní přiblížen **franchising**. Franchising je ověřená metoda vstupu na zahraniční trh, která není náročná na financování. Základem franchisingu je svoboda ve vedení, spravování a řízení vlastní firmy. Zároveň s tím je spojena i odpovědnost. Vlastník poskytuje svou značku, právo užívat předmět podnikání, know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb. Franšizant je povinen se podřídit podmínkám uzavřeným ve smlouvě s poskytovatelem, dodržovat tedy obchodní politiku a zaplatit stanovenou odměnu. Dále během celého trvání smlouvy odvádí franšizant určité procento svých příjmů franšizérovi. Franšizér je významná a úspěšná firma ve svém oboru, fungující na mezinárodních trzích. Franšizér se stará i o dodavatele či sám dodává své výrobky do sítě. Tento způsob podnikání je jednodušší a méně rizikovější než soukromé podnikání.

V dobách, kdy se země otevíraly a začaly na ně vstupovat zahraniční společnosti, některé národní společnosti přestaly být konkurenceschopné a začaly upadat. Od těch dob už se mezinárodní obchod posunul zase o kus vpřed a v současné době, může mít společnost výborný marketing, vhodnou strategii, být konkurenceschopná, ale pokud nemá propracovaný systém prodejních kanálů na zahraničních trzích a schopné lidi na oddělení mezinárodního prodeje, kteří znají specifika trhů, tak může přijít všechna snaha vniveč.

Ruku v ruce s mezinárodním obchodem lze předpokládat složitější vymahatelnost práv, než v případě obchodu v rámci jedné země. Aby se předcházelo případným sporům, tak jsou v mezinárodním právu jasně vymezeny povinnosti a práva prodávajícího i kupujícího. Povinností prodávajícího je stanovit přepravní podmínky. V případě mezinárodního obchodu se používají INCOTERMS. V rámci vybrané podmínky je domluveno, kdy a kde

přechází zboží a kde riziko z prodávajícího na kupujícího. Tím je určeno místo dodání, přeprava, pojištění, čas dodání a dodání dokumentů s obchodem spojených. Zboží musí být dodáno v dohodnuté kvalitě a kvantitě. Povinností kupujícího je převzít zboží v předem domluvený čas, na domluveném místě a zaplatit, jak bylo předem domluveno.<sup>47</sup>

V zemích EU je v současné době volnost prodeje. Nicméně státy mají možnost se v případě potřeby bránit různými ochrannými opatřeními, jakými jsou například dumpingová opatření, tarify, licence, množstevní kvóty či subvence.

Obavy a nálady, které nyní panují na celosvětovém automobilovém trhu, jsou výbornou ukázkou toho, jak úzce je spjat automobilový průmysl s konkurenceschopností na mezinárodních trzích.

### **3.3 Evropský automobilový průmysl – fakta a vliv na ekonomiku**

Automobilový průmysl se řadí do strojírenského průmyslového odvětví. Velmi úzce spjatý je i s elektrotechnickým, chemickým a hutnickým průmyslem. Nezahrnuje pouze výrobu automobilů, ale také vývoj automobilů, marketing, prodej a mnoho dalšího, co je s tímto průmyslem spojeno. Zahrnuje tedy celý proces od výroby jednotlivých dílů až po prodej koncovému zákazníkovi.

V dobách, kdy se začalo mluvit o automobilovém průmyslu, existovaly jednotlivé automobilky různých značek. Původně si různé automobilky vypomáhaly pouze spoluprací. Později se začaly spojovat, aby společně čelily stále se zvyšující konkurenci. Nyní již automobilky v rámci koncernů společně vyvíjejí lepší výrobky a tím snižují náklady na jejich vývoj i výrobu a jsou tak konkurenceschopnější. V praxi tedy např. jedna značka z koncernu vyrábí motor i pro ostatní koncernové značky. Nejčastěji si značky,

---

<sup>47</sup> MORRISSEY, Joseph F., Jack M. GRAVES. International Sales Law and Arbitration: Problems, Cases and Commentary. New York: Aspen Publishers, 2008. ISBN 978-07-35577-07-7.

hned po motorech, sdílejí podvozkové platformy a jednotlivé prvky výbavy. V současné době je v Evropě nejznámějším koncernem Volkswagen AG.

Automobilový průmysl je jeden z oborů s největším potenciálem k ekonomickému růstu. Jde o dominantní průmysl ekonomiky velké řady zemí světa. Nelze pochybovat o důležité roli tohoto průmyslu – rostoucí výroba na domácích trzích, výzkum a vývoj ekologičtějších paliv a automobilů.

Tento průmysl poskytuje zhruba **12,1 milionů pracovních pozic** v Evropě, což představuje 5,3 % pracovních míst v EU, z nichž 2,2 miliony jsou přímo spojeny s výrobou automobilů, autobusů a nákladních automobilů. Na celkové zaměstnanosti ve výrobním průmyslu v rámci EU se podílí 10,3 %. Automobilový průmysl je jeden z evropských průmyslů, který nejvíce přispívá k podpoře **výzkumu a vývoje**, do kterého je ročně investováno **cca. 41,5 miliard EUR**. Zároveň tento průmysl představuje jedno z nejvyšších čísel exportu z EU.<sup>48</sup> **Přebytek obchodní bilance z exportu automobilů** v rámci evropského automobilového průmyslu skončil v roce 2013 ve výši **více než 95,1 miliard EUR**.<sup>49</sup>

Automobily se staly neodmyslitelnou součástí našich životů. Poskytují nám mobilitu spojenou s dalšími dopady. Téměř každá cesta autem končí buď hospodářskou transakcí, nebo jiným užitkem s dopadem na naše životy. Za poslední dekádu zaznamenal automobilový průmysl vyšší než 25% růst.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> The automobile industry pocket guide 2015/2016 [online]. ACEA – European automobile manufacturers association, 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: [http://www.acea.be/uploads/press\\_releases\\_files/POCKET\\_GUIDE\\_2015-2016.pdf](http://www.acea.be/uploads/press_releases_files/POCKET_GUIDE_2015-2016.pdf).

<sup>49</sup> International Trade [online]. ACEA - European automobile manufacturers association, 2013 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: [http://www.acea.be/uploads/publications/International\\_Trade.pdf](http://www.acea.be/uploads/publications/International_Trade.pdf).

<sup>50</sup> HENERIC, Oliver, Georg LICHT, Wolfgang SOFKA. Europe's Automotive Industry on the Move: Competitiveness in a Changing World. Springer Netherlands, 2006. ISBN 978-37-90816-44-0.

V roce 2014 bylo **na celém světě vyprodukováno 72,3 milionů osobních automobilů**. Pětina automobilů pochází z EU.<sup>51</sup> Evropské sdružení výrobců automobilů ACEA odhaduje, že za rok 2015 by měl počet automobilů vyrobených v EU překročit 13 milionů automobilů. V roce 2007 před světovou finanční krizí se v Evropě prodalo necelých 16 milionů automobilů. Znamená to, že se Evropa ani za 8 let nevrátila na předkrizovou úroveň. Toto však nelze říci o Číně ani Spojených státech, které již před několika lety předkrizovou úroveň překonaly.<sup>52</sup>

Přidaná hodnota vytvořena evropským automobilovým průmyslem je téměř z poloviny zásluhou Německa. Mezi pět největších zemí, co do velikosti automobilového průmyslu patří Německo, Francie, Velká Británie, Itálie a Španělsko.

Současné problémy, související s emisemi automobilů na americkém trhu, se odrazily i ve vývoji evropského automobilového průmyslu. Nicméně i přesto lze říci, že automobily vyrobené v EU jsou považovány za nejtisší, nejčistší a nejbezpečnější na evropském trhu. Jedná se o jedno z odvětví, které nejvíce dbá na životní prostředí. Za obecnou myšlenku lze považovat, že společnosti a tím i spotřebitelé by měli podporovat udržitelný rozvoj ve všech směrech, aby chránili životní prostředí pro další generace. Automobilky snižují emise, které vypouštějí ze svých továren a zároveň vyrábějí automobily se spalovacími motory, které vypouštějí nižší množství emisí především oxidu uhličitého (CO<sub>2</sub>) a oxidů dusíku (NO<sub>x</sub>). Dále se stávají stále populárnějšími automobily na alternativní paliva (LPG, CNG, vodík atp.) či na elektrickou energii. Snižování těchto emisí zároveň zlepšuje zůstatkovou hodnotu automobilů pro koncového zákazníka, který je v mnoha zemích zvýhodněn či od daně oprostěn. Tento fakt přispívá vyšším prodejm ekologicky zaměřených značek.

---

<sup>51</sup> The automobile industry pocket guide 2015/2016 [online]. ACEA – European automobile manufacturers association, 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: [http://www.acea.be/uploads/press\\_releases\\_files/POCKET\\_GUIDE\\_2015-2016.pdf](http://www.acea.be/uploads/press_releases_files/POCKET_GUIDE_2015-2016.pdf).

<sup>52</sup> tamtéž

Z důvodů transparentnosti a přehlednosti o tom kolik automobilů, jakých značek, na jaká paliva, s jakými motory atp. jsou prodávány, existují celosvětové systémy, které tato data sbírají a vyhodnocují. Na základě těchto dat, jsou porovnáváni konkurenti, tvořeny statistiky, aj.

### 3.4 Registrace prodejů osobních automobilů na evropských trzích

Při koupi automobilu v jakékoli evropské zemi, je povinností majitele, zaregistrovat nový automobil k užívání. Automobilky totiž chtějí mít přehled o tom, kdy byl automobil zaregistrován k užívání a kdy byl doručen zákazníkovi. Na základě těchto údajů jsou pak tvořeny statistiky registrací a prodejů mezi zeměmi, kontinenty atp.

Nejprve je důležité uvést rozdíl mezi doručením na zákazníka tzv. AaK (doručení na zákazníka) a registrací automobilu. Jednotlivá data se mohou lišit i o několik měsíců. Díky těmto dvěma odlišným pojmům může mít každý výrobce přehled o tom, kolik automobilů je na exportních trzích na skladě a kolik jich bylo předáno zákazníkovi.

Prodeje osobních automobilů jsou registrovány dle toho, komu byly automobily prodány. Informace o registracích poskytuje koncová země, ve které byly automobily prodány. Každá země může mít odlišně podrobné rozdělení.

Základní rozdělení prodejů osobních automobilů pro všechny země je na privátní a firemní. V **segmentu privátním** jsou registrována všechna vozidla, která byla prodána běžnému zákazníkovi, který ho užívá pro vlastní potřebu. **Segment firemní** obsahuje automobily, které byly zakoupeny státními orgány, soukromými podnikateli či nadnárodními společnostmi. Jedná se o automobily, které jsou primárně určeny k služebním účelům. Dále se firemní automobily dělí na tzv. pravý fleet (True Fleet) a speciální kanály (Special Channels). Pravý fleet jsou automobily koupené pro

zaměstnance, aby jim sloužily k pracovním i soukromým účelům. Speciální kanály obsahují společnosti, jako jsou autopůjčovny, demo automobily pro prodejce či taxi.<sup>53</sup>

Dále tato práce bude vycházet z registrací automobilů. Aby byly vybrány správné konkurenční modely a mohl být z této práce vyvozen závěr, je nezbytné definovat segment automobilového trhu, který bude určující pro tuto práci.

### **3.5 Segmentace mezinárodního automobilového trhu**

Na celém světě dnes jezdí více než 1 miliarda osobních automobilů. Modely osobních automobilů lze počítat na tisíce. Konkurenceschopnost jednotlivých modelů může být měřena různými způsoby. Avšak abychom věděli, které modely lze vzájemně srovnávat, je nutné definovat rozdělení modelů do skupin.

Rozdělení může mít každá země a každý výrobce automobilů na světě odlišné, nicméně v nich lze nalézt určitou podobu. V některých případech je toto rozdělení i legislativně upraveno například Evropskou unií. Tudíž i z důvodu legislativních dopadů je někdy potřebné znát definici rozdělení segmentů trhu. Neméně důležitá je segmentace trhu pro výrobce, který na základě prodejů v segmentech určí, na který segment se zaměří při výzkumu a vývoji v dalších letech. Každá značka může mít až několik zástupců modelů v daném segmentu. Sleduje se tak zastoupení značky, ale i detail jednotlivých modelů v daném segmentu.

Existuje mnoho poskytovatelů analýz automobilového trhu. Mezi nejznámější patří R.L. POLK, JATO či Dataforce. Všechny tyto společnosti mají společné, že vycházejí z dat lokálních statistických společností či státních institucí. Jejich data se při určitých děleních nemusí stoprocentně shodovat. Jedná se vždy o unikátní algoritmy, které firmy

---

<sup>53</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO, a. s.

využívají pro dělení trhů podle zvláštních charakteristik a je to tudíž jejich unikátní know-how.<sup>54</sup>

Aby byly v diplomové práci vybrány správné konkurenční modely, bude vycházet ze segmentace automobilového trhu dle koncernu Volkswagen.

### **Segmentace automobilového trhu dle koncernu Volkswagen**

Koncern Volkswagen dělí automobily do několika skupin. Jednotlivé skupiny jsou označeny písmeny abecedy (případně doplněny počtem nul) a jsou závislé na délce automobilu, objemu motoru a dalších hodnotách jako je výbava, cena a jiné.<sup>55</sup>

*Tabulka 1 - Segmenty dle koncernu Volkswagen*

<b>Označení segmentu</b>	<b>Název segmentu</b>
A00	Mini vozy
A0	Malé vozy
A	Nižší střední třída
B	Střední třída
C	Vyšší střední třída
D	Exkluzivní vozy
E	Luxusní vozy

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s., vlastní zpracování.

Diplomová práce bude vycházet z výše definované segmentace VW a podrobněji se bude zabývat segmenty A0 a A.

### **Segment A0 – malé vozy**

Tento segment představují automobily s největším tržním podílem na evropském trhu. V roce 2013 zaujímaly prodeje tohoto segmentu více než 23% z celkových prodejů v

<sup>54</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO, a. s.

<sup>55</sup> State aid N 674/2008 – Slovakia – LIP – Volkswagen Slovakia [online]. Brusel: European Commission, 2009 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/cases/229109/229109\\_1099183\\_55\\_1.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/229109/229109_1099183_55_1.pdf).

EU-16. Tyto automobily jsou nejčastěji prodávány ve třídvéřové a pětivéřové verzi hatchback. Výjimkou není ani verze sedan. Co se týká délky automobilů, tak ta může dosahovat až 4 metrů.

Pro přehlednost bude uvedena tabulka deseti nejprodávanějších modelů automobilů v tomto segmentu.

*Tabulka 2 - Deset nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A0 za období leden - červen 2015 v EU-16 v prodejním kanálu firemních automobilů*

Model	Firemní automobily	Pořadí
OPEL CORSA	126 786	1
RENAULT CLIO	125 729	2
FORD FIESTA	112 141	3
PEUGEOT 208	106 808	4
VW POLO	89 195	5
FIAT PUNTO	50 842	6
SKODA FABIA	49 313	7
NISSAN JUKE	46 746	8
SEAT IBIZA	44 686	9
TOYOTA YARIS	43 935	10

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Nejúspěšnějšími konkurenčními modely v tomto segmentu jsou: Ford Fiesta, Peugeot 208, Renault Clio, Opel Corsa, Hyundai i20, Citroen C3, Fiat Punto, Kia Rio, Toyota Yaris, Nissan Juke a zástupci z koncernu Volkswagen - Škoda Fabia, Volkswagen Polo, Seat Ibiza a Audi A1.<sup>56</sup>

### **Segment A – nižší střední třída**

Segment A dle koncernu Volkswagen odpovídá zhruba segmentu kompaktních automobilů v Severní Americe a malým rodinným automobilům v terminologii britské. Specifické rozdělení dle koncernu Volkswagen zahrnuje do segmentu A také automobily A-SUV.

<sup>56</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO, a. s.



Nejtypičtější karoserií je hatchback a kombi. Pouze zřídka kdy liftback (bude vysvětleno v kapitole 3.6). Délka automobilu se pohybuje mezi 4 – 4,6 metry. Nejčastěji mají motory o objemu 1,4 – 2,0 litru. Již několik let je nejpopulárnějším modelem Volkswagen Golf. Na jedné z předních příček se také umísťuje model Škoda Octavia naší domácí automobilky.

Pro příklad bude uvedena tabulka nejprodávanějších modelů v segmentu A.

*Tabulka 3 - Deset nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A za období leden - červen 2015 v EU-16 v prodejním kanálu firemních automobilů*

<b>Model</b>	<b>Firemní automobily</b>	<b>Pořadí</b>
VW GOLF	276 189	1
FORD FOCUS	135 147	2
OPEL ASTRA	124 935	3
SKODA OCTAVIA	102 264	4
AUDI A3, S3	99 763	5
NISSAN QASHQAI	93 601	6
BMW 1 SERIES	83 993	7
RENAULT MEGANE	83 003	8
RENAULT SCENIC	65 377	9
MERCEDES A CLASS	59 730	10

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Přímými konkurenty v A segmentu jsou: Ford Focus, Opel Astra, Peugeot 308, Renault Megane, Hyundai i30, BMW 1 series, Mercedes A class, z koncernu Volkswagen to jsou Škoda Octavia, Audi A3, Volkswagen Golf a Seat Leon. Za A-SUV jmenujme například Nissan Qashqai.<sup>57</sup> Nicméně ve výše uvedených tabulkách lze nalézt i automobily, které sice spadají do daného segmentu, ale jejich typ karoserie neodpovídá automobilům, které by mohly být vzájemně srovnávány. Z tohoto důvodu budou v další podkapitole 4.6 definovány typy karoserií automobilů.

<sup>57</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO, a. s.

### 3.6 Dělení typů karoserií osobních automobilů

Od přelomu 19. a 20. století začaly automobily dostávat tvar karoserie. Tvar karoserie se začal vyvíjet podle módních trendů, požadavků na aerodynamiku, technických možností a spousty dalších kritérií.

Každý segment bohužel nemá přiřazený pouze jeden typ karoserie, podle kterého jej lze identifikovat. Automobily jsou děleny až do 14 skupin, a to na: kabriolet, kombi, kupé, hatchback, landaulet, liftback, limuzína, MPV (Multi-Purpose Vehicle), offroad, PickUp, roadster, sedan, SUV (Sport Utility Vehicle), Targa.

Obvykle v jednom segmentu je možné nalézt až 5 možných typů karoserií. Protože se práce bude dále zabývat segmenty A a A0, budou popsány pouze typy karoserií připadající v úvahu v těchto segmentech. Hlavními aspekty, dle kterých se typy karoserií dělí, jsou: počet míst k sezení, provedení zadních dveří, konstrukce střechy a počet dveří.

Typ karoserie **hatchback** je odvozen od slova hatch, které znamená poklop. Jde tedy o automobil s otevíratelnou zádí. Může jím být třídveřový či pětidveřový automobil obvykle se splývající výklopnou zádí. Při otevírání zadního víka automobilu tzv. pátých dveří se otevírá i zadní okno. Typická karoserie používaná pro automobily nižších tříd.

Hatchback je základem pro typ karoserie **liftback**. Zadní dveře se svažují mírněji a otevírají se včetně zadního okna jako u hatchbacku. Jedná se o delší automobily než hatchback, protože mají větší zavazadlový prostor. Tento typ karoserie je aerodynamičtější než hatchback.

**Limuzína** se pozná především podle toho, že má dlouhý rozvor kol a prodlouženou karoserii. Bývá známkou luxusu a komfortu. Obvykle má dvě či více řad sedadel. Dříve

toto označení bylo určeno pro sedan, který měl přepážku mezi přední a zadní řadou sedadel jako například Bentley nebo Rolls Royce. V dnešní době se takto označuje větší pohodlný automobil.

**Kombi** nebo také combi či station wagon může být ve třídveřové či pětidveřové verzi. Rozměrově větší automobil, který má sklápěcí zadní sedadla a větší zavazadlový prostor. Karoserie je protáhlá a páté dveře bývají téměř svislé. Prosklení po stranách je protaženo až do zavazadlového prostoru. Hlavním rozdílem od ostatních karoserií je, že střecha kombi není zvýšená.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> HAAJANEN, Lennart W. Illustrated Dictionary of Automobile Body Styles. Jefferson: McFarland, 2007. ISBN 978-07-86437-37-5.

#### **4 Specifika vybraných trhů určených pro realizaci benchmarkingu**

Reprezentativní trhy, které byly pro tuto práci vybrány, jsou Finská republika a Norské království. Dvě severské země, z nichž jedna je součástí Evropské unie a druhá se vstupu stále úspěšně brání. Zda je pro ni výhodnější být součástí pouze Evropského hospodářského prostoru než vstoupit do EU, lze jen těžko odhadovat. Nicméně z výsledků, které stát vykazuje, a ze spokojenosti obyvatel je zřejmé, že si tato země nestojí nikterak špatně.

Jednotlivé automobilky mají na zahraničních trzích své importéry a dealery. Importérem jsou automobily objednávané a na jeho jméno fakturovány. Na dealery jsou pak automobily dále zasílány podle toho, jaké si u importéra objednal. S firemními zákazníky v zemi obvykle vyjednává automobilka sama a importér řeší pouze předání automobilů.

Společnost Škoda Auto má v obou zkoumaných zemích uzavřenou smlouvu s importérem tzv. „importérská smlouva“. Jedná se o pěti modulární smlouvu, ve které je jasně stanoveno, že importér jedná vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. V žádném případě importér nezastupuje výrobce. Platí zde zásada smluvní volnosti, tedy co není zakázáno, je povoleno. Tato smlouva přímo neodpovídá žádné základní formě vstupu na trh, které jsou v teorii standardně upraveny. Nicméně je možné shledat v ní jisté podobnosti s franchisovou smlouvou, např. u povinnosti dodržování korporátního vzhledu, dodržování kvalitativních standardů aj. Smlouva s dealery není společností Škoda Auto nijak upravena, protože dealer uzavírá smlouvu s importérem. Pouze při uzavírání smlouvy s importérem je ke smlouvě přiložen návrh možného znění smlouvy, kterou bude importér uzavírat s dealery.

#### **4.1 Norské království – ekonomická charakteristika**

Jedná se o zemi s vysoce rozvinutým průmyslem, která je silná v exportu. Je považována za jednu z nejbohatších zemí světa. V oblasti životní úrovně, délky života, celkového zdraví obyvatel a úrovně bydlení zaujímá také jedno z předních míst.

Co do počtu obyvatel na rozlohu země se jedná o vcelku malý trh (5,4 mil. obyvatel na 385 tis. km<sup>2</sup>). Norské království (dále jen Norsko) nabízí možnost výrobní a obchodní spolupráce ve všech odvětvích zpracovatelského průmyslu a to především ve formě subdodavatelských aktivit neboli outsourcingu. Proč právě outsourcing? Výroba subdodávek je vyhledávána především kvůli vysokým mzdovým nákladům. Norsko vítá jakoukoli kooperaci tohoto charakteru, ale je nutné, aby se vstupující firma připravila na velmi silnou konkurenci na trhu a byla přesná a seriózní v jednání, což je vzhledem k norské kultuře bráno jako samozřejmost.

Ve srovnání s průměrnými evropskými daněmi má Norsko extrémně vysoké zdanění. Zároveň mají nastaven systém progresivního zdanění, což může vést až k 80% zdanění celkových příjmů. Znamená to, že soukromý sektor je dosti bohatý a je z něho hrazeno více věcí, než v jiných zemích.

#### **Vybrané makroekonomické ukazatele země**

Norsko je závislé především na exportu energetických surovin. V případě, že by výrazněji klesla cena ropy a plynu, tak by tato země mohla mít potíže. Nynější vláda proto usiluje o větší diverzifikaci norského průmyslu. Dle guvernéra Centrální banky by snížení cen ropy a plynu mělo za následek snížení růstu, zvýšení nezaměstnanosti a pokles cen norských nemovitostí. HDP je tvořeno z podílu služeb (73 %), průmyslu (25 %) a zemědělství (2 %).

Míra nezaměstnanosti se drží v posledních letech mezi 3,5 – 4 %.

Běžný účet platební bilance sice oproti roku 2013 oslabil, nicméně ve srovnání s čísly ostatních evropských ekonomik jde o vynikající čísla. V roce 2013 skončil v přebytku 307,7 mld. norských korun (dále jen NOK) a v roce 2014 266,6 mld. NOK. Stejně tak přebytek státního rozpočtu poklesl, za který mohly nižší příjmy z těžby ropy a zemního plynu. Inflace za rok 2014 dosáhla 2,03 % a úroková sazba byla na konci roku 2014 snížena na současných 1,25 %. Daná úroková sazba je předpokládána až do konce roku 2016.

Jedním z hlavních zdrojů státního rozpočtu je ropa a zemní plyn. Situace se ale na přelomu let 2014 a 2015 zkomplikovala, když klesly ceny ropy i zemního plynu. Nyní se stát snaží o restrukturalizace hospodářství.

### **Průmysl**

V této zemi je pochopitelně těžba ropy a plynu nejdůležitějším průmyslovým odvětvím. Na tvorbě HDP se podílí více než 20 % a zaměstnává přes sto tisíc lidí. Druhým nejrychleji se rozvíjejícím průmyslem je chemický a petrochemický, který se už ale na tvorbě HDP podílí pouze zhruba 2 %.<sup>59</sup>

### **Zahraniční vztahy**

Jak již bylo zmíněno, Norsko není členem Evropské unie. Členství odmítli již několikrát, a to z důvodu možného omezení těžby ropy a rybolovu. Odmítnutím podstoupili riziko, že společnosti přijdou o své zákazníky ve skandinávských zemích i v ostatních zemích Evropy, a proto se společnosti dožadují exportních subvencí. Nejdůležitější pro ekonomiku Norska je uzavřená Dohoda o Evropském hospodářském prostoru. Tato dohoda umožňuje Norsku obchodování na jednotném evropském trhu s výjimkami v rybářství, ekologii a zemědělství. Při importu jsou uplatňována určitá ochranná opatření u zemědělských

---

<sup>59</sup> Norsko: Ekonomická charakteristika země [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2014 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/norsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-18919.html>.

produktů. Nejčastěji v podobě dovozních cel na vysoké úrovni. Dovošní cla má stanovena nejvyšší na světě a to v průměru téměř 50 %.

Norsko je členem mnoha mezinárodních organizací, například Organizace spojených národů (OSN), Severoatlantické obranné aliance (NATO), Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE), Rady Evropy, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Světové obchodní organizace (WTO), Mezinárodního měnového fondu (IMF) atp.<sup>60</sup>

### **Automobilový průmysl v Norsku**

Norsko je jednou z nejvíce ekologicky zaměřených zemí ve všech oblastech, tudíž ani automobilový průmysl není výjimkou. Norové mají speciální organizaci Grønn Bil v překladu zelené auto, která je zaměřena na ekologii. Jejím hlavním cílem je přesvědčit 200 000 Norů do roku 2020, aby si koupili automobil na elektrickou energii. Zaměřují se nejen na koncového zákazníka, ale také na vozové parky společností, koncerny a importéry, aby zajistili ty správné automobily na norský trh.

Politické strany od roku 2012 finančně podporují automobily s nulovými emisemi a plánují je podporovat až do roku 2018 nebo dokud jich na norských cestách nebude 50 000.

## **4.2 Finská republika – ekonomická charakteristika**

Průmyslově vyspělá země s tržním hospodářstvím. Finsko v posledních letech těžilo z důvěry v odpovědnost a dlouhodobou perspektivu v oblasti ekonomie. Důvěra pramení ze skutečnosti, že vláda a instituce se dohodli na udržitelných řešeních v nepříznivé době krize. Na konci roku 2013 se v tamější ekonomice objevilo několik problémů, které bude

---

<sup>60</sup> Norsko: Ekonomická charakteristika země [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2014 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/norsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-18919.html>.

v následujících letech potřeba napravit. Na počátku roku 2014 po dlouhých dohadech představila vláda balíček úspor, který například sníží příspěvky na péči o děti a výši podpory v nezaměstnanosti. K navýšení státních příjmů přispěje zvýšení spotřební daně. Tyto změny by měly mít dopad na ekonomiku až v letech 2016 a 2017. Přese všechno se zdá, že důvěra zůstává neotřesená.

### **Vybrané makroekonomické ukazatele**

V roce 2014 HPD mírně vzrostlo. Analytici předvídají, že přes veškerou snahu nebude objemu HDP z roku 2008 dosaženo ani v roce 2015. V předchozích letech se důvěra spotřebitelů ve finskou ekonomiku značně snížila, a tím se zmírnil i růst spotřeby.

Nezaměstnanost za rok 2014 dosáhla 8,7 % a v roce 2015 se nečeká zlepšení. Jednou z velikých obav je snižování počtu osob v produktivním věku, což by ještě zvýšilo míru nezaměstnanosti. V následujících letech poroste i výše státního dluhu. Slibované zvýšení daní vytlačí daňovou sazbu v roce 2016 ještě výše. Zvýšení daně z přidané hodnoty zvýší zároveň i inflaci. Za rok 2014 byl předpoklad snížení inflace na 1,6 % díky útlumu ekonomického růstu.<sup>61</sup>

### **Průmysl**

Největší sektor tvoří služby (65%) a zpracovatelský průmysl (31%). Nejvíce je finský průmysl znám díky papírenskému a dřevozpracujícímu průmyslu, a také elektronice. Lesnictví tvoří téměř 20 % z celkové průmyslové výroby. Strojírenství a elektrotechnika přitahuje stále více zahraničních investorů.

### **Zahraniční vztahy**

Finská republika je již od roku 1995 členem Evropské unie. Vztahy mezi členskými státy se řídí pravidly jednotného vnitřního trhu. Každý stát si může chránit vlastní trh pomocí

---

<sup>61</sup> Souhrnná teritoriální informace Finsko [online]. Helsinky: Zastupitelský úřad ČR v Helsinkách, 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: [services.czechtrade.cz/pdf/sti/finsko-2015-06-01.pdf](http://services.czechtrade.cz/pdf/sti/finsko-2015-06-01.pdf).



subvenčních opatření či legislativní formou. V souladu s touto možnou legislativní úpravou zavedlo Finsko striktnější pravidla pro přepravce z jiných států. Průmyslová výroba je klíčovým odvětvím pro zahraniční obchod. Třetinu HDP tvoří mezinárodní obchod, což značí silné začlenění země do světové ekonomiky. 60 % z celkového zahraničního obchodu tvoří obchod se státy Evropské unie. Finsko obchoduje nejvíce s Německem, Švédskem, Velkou Británií a Ruskem.

V říjnu roku 2014 byl Finsku snížen rating. Důvodem tohoto snížení bylo velké riziko, že by finská ekonomika mohla stagnovat kvůli: stárnutí populace a ubývání pracovní síly, slábnutí zahraniční poptávky, ztrátě podílu na světovém trhu v klíčovém sektoru informačních technologií, strukturálnímu snížení výdajů významného sektoru lesnictví a stagnujícímu pracovnímu trhu.<sup>62</sup>

### **Automobilový průmysl ve Finsku**

Automobilový průmysl zaměstnával v roce 2013 celkem 27 500 obyvatel. Toto číslo obsahuje jak velkoobchod, maloobchod s automobily, tak i údržby a opravy automobilů. Necelých 50 % lidí pracujících v tomto průmyslu jsou mechanici a 37 % obsazují prodejci. Nejznámějšími společnostmi v automobilovém průmyslu jsou pneumatiky Nokian (Nokian Renkaat Oyj) a převodovky Ata (Ata Gears Oy).

Nově registrovaných automobilů bylo v roce 2014 celkem 106 751 osobních automobilů. Oproti prodejm roku 2013, kdy bylo zaregistrováno 103 385 osobních automobilů, se jedná o 3% nárůst. V roce 2015 bylo v období leden – červenec prodáno již přes 74 000 osobních automobilů. Předpoklad registrací pro rok 2015 byl ještě pozitivnější, avšak po aféře týkající se falšování emisí na americkém trhu, lze jen těžko odhadovat, jak se bude evropský trh dále vyvíjet.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> S&P downgrades Finland to AA+ from AAA [online]. CNBC, 2014 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.cnbc.com/2014/10/10/sp-downgrades-finland-to-aa-from-aaa.html>.

<sup>63</sup> Interní materiály ŠKODA AUTO, a. s.

Zhruba 550 000 ojetých automobilů je prodáno každý rok. Přes autorizovaná dealerství je prodána více než polovina z tohoto množství. Jedna třetina je prodána přímo mezi zákazníky. Poté, co byly v roce 2003 sníženy daně na automobily, zvýšilo se množství ojetých automobilů. V roce 2013 bylo do Finska dovezeno méně než 22 000 ojetých automobilů.

## **5 Popis výběru konkurenčních modelů a klíčových parametrů pro realizaci benchmarkingu**

Po vysvětlení základních pojmů v teoretické části diplomové práce, může být nyní přistoupeno k analytické části. V této části bude využit nástroj benchmarking v prodejním kanálu firemních automobilů, na vybraných trzích a ve vybraných VW segmentech.

O tom, jaký nástroj pro porovnání konkurenceschopnosti modelů automobilů bude zvolen, bylo rozhodnuto na základě průzkumu, co je využíváno v praxi v automobilovém průmyslu.

Společnost ŠKODA AUTO, a. s. provádí takovýto benchmarking na vybrané agregáty modelů své modelové palety, aby zjistila, jak si vede oproti konkurenci v dané zemi. V praxi se jedná o kombinaci produktového srovnání a cenového benchmarkingu. Cílem je porovnat prvky výbavy vybraného výbavového stupně nejvíce podobných konkurenčních modelů a zároveň získat přehled o cenách, které vzniknou po korekci lišících se položek. V případě vzniku velikých cenových odchylek slouží benchmarking vedení k tomu, aby prokázalo, že na daném trhu je potřeba určité korekce daného produktu, aby byl konkurenceschopný. Na tvorbě takového benchmarkingu se podílí cenové i produktové oddělení.

Na vybraných mezinárodních trzích budou definováni největší konkurenti, což bývá největší slabina benchmarkingů, a poté bude provedeno produktové srovnání a cenový benchmarking.

Nejprve tedy bude provedena analýza trhu v daném VW segmentu z hlediska:

- druhu paliva,
- typu karoserie,
- objemu motoru.

Poté bude na základě prodejů určena přesná motorizace referenčního modelu. Následně budou vybrány konkurenční modely s podobnou motorizací, poté bude provedeno jejich produktové porovnání a nakonec bude proveden cenový benchmarking.

Na konci 6. kapitoly bude vysvětleno, jaká mohou existovat zvýhodnění a slevy při prodeji. Na úplný závěr budou odhaleny možné důvody, proč obvykle nejprodávanějším modelem není právě ten nejlépe produktově a cenově hodnocený.

Jak již bylo výše zmíněno, jeden z nejdůležitějších faktorů mající vliv na výsledky benchmarkingu je výběr správných konkurentů.

## **5.1 Postup identifikace konkurenčních modelů**

Nejprve tedy bude popsán postup, pomocí něhož budou identifikovány konkurenční modely automobilů, které jsou relevantní ke srovnání. V dalším kroku pak budou porovnány vybrané položky výbavových stupňů konkurenčních modelů, čímž bude rozebrána konkurenceschopnost daných modelů.

### **Nejprodávanější modely**

Na základě registrací automobilů ze systému IRIS od společnosti Dataforce za vybrané období v segmentu firemních automobilů v daných zemích bude stanoveno vždy pět konkurenčních modelů automobilů ve vybraném VW segmentu (tzn. A – nižší střední třída a A0 – malé vozy), které budou následně vyselektovány, aby byly vybrány pouze reálně porovnatelné modely.

Je vhodné zmínit, že existují jistá pravidla, podle kterých automobilky rozdělují automobily ještě do subsegmentů. Modely jsou tedy přesněji selektovány a tím pádem jsou porovnávány pouze ty relevantní. Jedním z pravidel, které bude v této práci použito je pomyslný luxus či prémiovost, jakou na uživatele daná značka působí. Rozdělení se také může řídit například rozvorem kol, typem karoserie, objemem zavazadlového prostoru atp.

Aby tato práce nebyla matoucí, bude dále používán pojem „prodeje“ i v případě, kde se podle odborníků jedná o registrace.

### **Nejobvyklejší palivo a typ karoserie**

Při další analýze se bude opět vycházet z prodejních údajů poskytovaných společností Dataforce. Systém IRIS je schopen poskytnout data týkající se paliv i typů karoserie. Pro následný jednodušší výběr byl zanalyzován trh z pohledu paliva, zda je častěji prodáván benzínový či naftový motor. Třetí variantou jsou automobily na alternativní pohon, které se stávají čím dál více oblíbenými.

Dále byla provedena analýza trhu z pohledu typu karoserie. Na základě analýzy byl vytvořen graf, ze kterého bude zřejmé, zda se v daném segmentu prodává více modelů ve verzi limuzína nebo kombi. Systém IRIS nedokáže rozlišit hatchback, liftback a limuzínu. Není to však nedokonalostí systému, ale kvalitou sbíraných dat registrační entitou v dané zemi a jejich následné distribuci. U některých zemí se na dílčí data vztahuje i zákaz jejich distribuce. Proto bude v benchmarking používán jednotný český název limuzína.

V obou případech bude v systému IRIS proveden výběr země, segment firemních automobilů, zkoumané období a VW segmentu.

## **Výběr nejobvyklejší motorizace**

Je potřeba si uvědomit, že při určení konkurenčních modelů v daném segmentu je nutné brát také v potaz motorizace daných modelů. Motorizace nejsou napříč koncerny stejné. Dříve si každá automobilka vyráběla své vlastní agregáty, nicméně postupem času se začala výroba zefektivňovat a automobilky si v rámci koncernu začaly pomáhat. Dnes téměř každá automobilka vyrábí jiné druhy motorů a převodovek, které poté prodává koncernovým automobilkám. Ty následně skládají vlastní agregátové kombinace dle zvolené strategie. Příkladem může být automobilka Škoda Auto, která vyrábí motory 1.0 litru ve více agregátových kombinacích a prodává je koncernovým automobilkám Volkswagenu a Seatu. Znamená to tedy, že budou vybrány co nejpodobnější motorizace mezi nejprodávanějšími modely automobilů na daném trhu v daném segmentu. Bylo by bezpředmětné porovnávat například Ford Focus 1.0 litru 73,55kW EcoBoost s 5 stupňovou manuální převodovkou a Volvo V40 2.0 112 kW TSI s 6 stupňovou manuální převodovkou.

Poté kdy bude vyselektováno nejvíce registrované palivo a nejčastější typ karoserie, jako další krok bude vybrán nejvíce prodávaný objem motoru v kubických centimetrech. Tento krok tedy bude postaven na předchozích zjištěních o typu karoserie a druhu paliva.

V systému IRIS bude vybrána daná země, segment firemních automobilů, zkoumané období, VW segment, nejprodávanější palivo a typ karoserie. Z tohoto podstatně užšího výběru bude zjištěno, s jakým objemem motoru byly nejčastěji automobily v daném segmentu prodávány. Dále bude vytvořen graf pro všechny prodané objemy motoru.

## **Referenční modely pro porovnání a benchmarking**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části v úvodu třetí kapitoly, slovo benchmark znamená pevný bod, se kterým se ostatní porovnávají. Obvykle to bývá ten nejlepší. Avšak jednou z nejdůležitějších fází benchmarkingu je právě správný výběr konkurentů a nalezení toho nejlepšího. Pro tuto práci budou tedy považovány modely domácí automobilky značky

Škoda za referenční modely a k nim budou vyhledáváni ti nejlepší konkurenti. V segmentu A je referenčním modelem Škoda Octavia a v segmentu A0 je tímto modelem Škoda Fabia.

Dle nejvíce prodáváného objemu motoru bude vyhledán výkon v kilowatech, který byl nejvíce prodáváný právě pro referenční model daného segmentu.

V této fázi výběru konkurenčních modelů, již bude znám typ karoserie, palivo, objem motoru a výkon motoru pro referenční model daného segmentu. Na základě tohoto přehledu budou vyhledány ostatní relevantní modely, které byly určeny na základě prodejů, s co nejobdobnějšími agregáty.

### **Úroveň výbavového stupně**

Skutečnost je taková, že každá automobilka dnes nabízí individuální počet výbavových stupňů a každá pro ně má vlastní pojmenování, ze kterého zákazník nepozná, jakou výbavu daný stupeň obsahuje. Jednotlivé výbavové stupně se totiž skládají z odlišného počtu jednotlivých výbav, různé kvality a různých parametrů. V této fázi je potřeba, aby byl vybrán stupeň výbavy jednotlivých modelů, který je napříč modely porovnatelný. Je tedy nutná bližší specifikace jednotlivých stupňů výbav každého modelu vůči ostatním.

Pro benchmarking konkurenčních modelů bude podstatný stupeň výbavy a zároveň národní standard, který je postaven na strategicky zvolené výbavě pro daný trh. Národní standard jsou prvky výbavy a různé pakety, které bývají vytvořeny automobilkou přímo pro určitou zemi či skupinu zemí a tvoří povinnou výbavu, bez které není možné si automobil objednat. V tomto případě, kdy budou vybrány dvě skandinávské země, v tomto benchmarkingu budou pakety i národní standard zohledněny. V severských zemích je například národním standardem silnější baterie a alternátor v automobilu a hliníková kola místo plechových, které jsou běžně používány ve zbytku Evropy.

Po prohlédnutí internetových stránek několika výrobců automobilů je zřejmé, že při konfiguraci modelu se systém obvykle nejprve zeptá na výbavový stupeň a až následně na motorizaci. Zákazník má v tu chvíli jedinečnou možnost si nejprve vybrat základní cenu modelu v dané výbavě, která bývá právě pro zákazníka určující. Pravděpodobně zákazník také ví, kolik peněz je ochoten obětovat pro vyšší stupeň výbavy tzn. větší komfort a pohodlí. Systém IRIS, ze kterého jsou pro tuto práci data čerpána, však neumí rozeznávat stupeň výbavy. Z tohoto důvodu nejprve bude uvolena motorizace a až následně bude zjištěno, které stupně výbavy napříč modely jsou vůbec srovnatelné.

Aby byl benchmarking proveden dle skutečnosti, je nutné vyhledat veškeré informace přímo v dané zemi, protože jednotlivé automobilky nabízejí odlišné motorizace a výbavové stupně, které se v jednotlivých zemích liší. Aby bylo toto tvrzení uvedeno na pravou míru, obvykle automobilky nenabízejí odlišné motorizace od jejich základní nabídky, ale spíše omezené množství či rozpětí výkonosti motorizací. Obzvláště v trzích vybraných pro tuto práci je toto specifikum podstatné. Z důvodu co možná nejaktuálnějších dat budou vybrané parametry vycházet z nabídek na internetových stránkách v dané zemi.

Po vybrání konkurenčních modelů a jejich motorizací bude vytvořena přehledná tabulka se základními informacemi o zvolených modelech.

Jak bylo popsáno v teoretické části, tato fáze je zřejmě nejobtížnější z celého benchmarkingu. S tímto tvrzením souhlasí i lidé, kteří v praxi benchmarking používají. Je totiž zřejmé, že ne všechny produkty, přestože se nacházejí ve stejné řadě výrobků, jsou srovnatelné. A pokud se společnosti nesrovnávají s těmi správnými konkurenty, tak celý proces ztrácí smysl.



## 5.2 Výběr klíčových parametrů k porovnání

Ve chvíli, kdy budou definovány modely automobilů, které budou tvořit základ pro benchmarking, přichází na řadu výběr hledisek, dle kterých budou modely produktově i cenově porovnávány. Za tímto účelem byla vytvořena tabulka (viz PŘÍLOHA 1), která bude sloužit k zapisování jednotlivých parametrů. Tato tabulka, bude hlavním podkladem pro náš benchmarking. Do této tabulky budou zadány jednotlivé parametry, které budou nalezeny pro všechny modely. Z tohoto důvodu se bude tabulka pro každý segment v každé zemi lehce odlišovat.

Do tabulky bude k danému modelu a parametru v jednom sloupci doplněno buď „ano“ nebo „ne“, což znamená, že v základní výbavě či národním standardu toto vybavení model má či nemá. Protože referenčními modely jsou modely značky Škoda, tak jejich prvky výbavy budou brány jako základ a v případě, že se jakýkoli model bude v daném prvku výbavy lišit, tak u něj bude uvedena dohledaná cena, za kterou je daná výbava či příslušenství nabízené v ceníku dané automobilky. Místo „ano“ či „ne“ může být také v tabulce doplněn název jako například halogen či bi-xenon (bude vysvětleno v analytické části v podkapitole 6.1) u světlometů.

Ne každá automobilka udává cenu jednotlivých prvků výbavy, proto bude práce v některých případech vycházet z průměrné ceny dané výbavy ostatních konkurenčních automobilek.

V další fázi o tyto částky bude upravena ceníková cena. V tu chvíli budou vybrané konkurenční modely ve srovnatelném vybavení a bude zřejmé, jak se pohybují cenami na daném trhu vůči sobě.

Na základě těchto údajů budou pomocí následujících výpočtů přiřazeny body každému modelu.

Výpočet indexu ceníkové ceny vychází ze vzorce:

$$\text{Index ceníkové ceny} = \frac{\text{ceníková cena referenčního modelu}}{\text{ceníková cena modelu vybraného pro srovnání}} \quad (1)$$

Výpočet indexu ceny po úpravě je vypočten následovně:

$$\text{Index ceny po úpravě} = \frac{\text{ceníková cena referenčního modelu}}{\text{cena po úpravě modelu vybraného pro srovnání}} \quad (2)$$

Tímto bude určeno bodové ohodnocení benchmarkingu z hlediska produktu a ceny. Výsledky prodejů a cenového benchmarkingu budou shrnuty v jedné z posledních částí každé podkapitoly 6. kapitoly. Na tuto část bude navazovat návrh možných doporučení pro značku Škoda na základě porovnání s nejprodávanějším modelem a nejlepším modelem dle benchmarkingu.

V podkapitole 6.5, pak budou uvedeni další činitelé, kteří mají veliký vliv na objemy prodejů, ale v produktovém srovnání a cenovém benchmarkingu nejsou bráni v potaz. Nakonec budou výsledky celé analytické části zhodnoceny v závěru.

## 6 Výběr konkurenčních modelů a jejich konkurenceschopnost na vybraných mezinárodních trzích

Nyní tedy bude přistoupeno k aplikaci postupů uvedených v předchozí kapitole Popis výběru konkurenčních modelů a klíčových parametrů. Pokud to nebudou okolnosti vyžadovat, nebudou tyto postupy nijak měněny ani v jednom ze zkoumaných segmentů, ani na jednom z trhů. Cílem této kapitoly je precizní výběr relevantních modelů automobilů ke srovnání, následné produktové porovnání, provedení cenového benchmarkingu, jeho zhodnocení a případná doporučení ke zlepšení produktu značky Škoda.

### 6.1 Zkoumání konkurenceschopnosti modelů v segmentu A v Norsku

Tato část práce se bude týkat pouze zkoumaného segmentu A – nižší střední třídy v prodejním kanálu firemních automobilů v Norsku za období leden – červen 2015.

#### 6.1.1 Výběr konkurenčních modelů

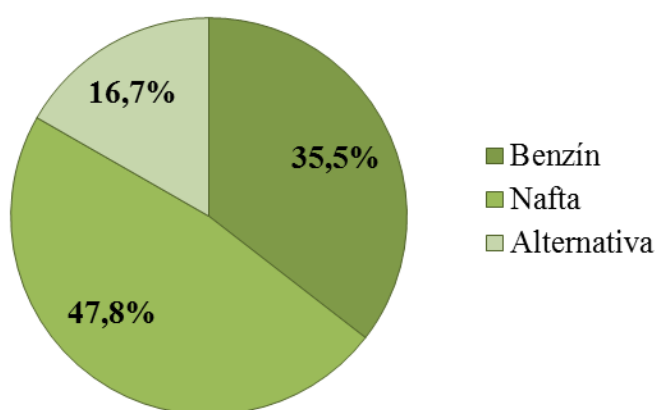
Na základě prodejů automobilů, jak je uvedeno v tabulce 4 níže, byly ze systému IRIS vybrány konkurenční modely. Tyto modely musely být dále vyselektovány.

*Tabulka 4 - Pět nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A za období leden - červen 2015 v Norsku v prodejním kanálu firemních automobilů*

Model	Firemní automobily
VW GOLF	2 449
AUDI A3, S3	919
SKODA OCTAVIA	913
FORD FOCUS	733
VOLVO V40	693

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

V období od ledna do konce června v roce 2015 bylo prodáno nejvíce automobilů: Volkswagen Golf, Audi A3, Škoda Octavia, Ford Focus a Volvo V40. Tyto modely obvykle není možné nalézt ve vzájemném porovnání s Volvem V40, protože tento automobil patří do subsegmentu, který je spíše prémiový. Audi A3 také není relevantní ke srovnání, protože se jedná o automobil prémiové řady, který za své konkurenty považuje automobily luxusnějších značek. Pro toto srovnání tedy byly vybrány tyto relevantními modely: Škoda Octavia, VW Golf a Ford Focus. Segment A bude dále zkoumán z hlediska paliv a typů karoserie.

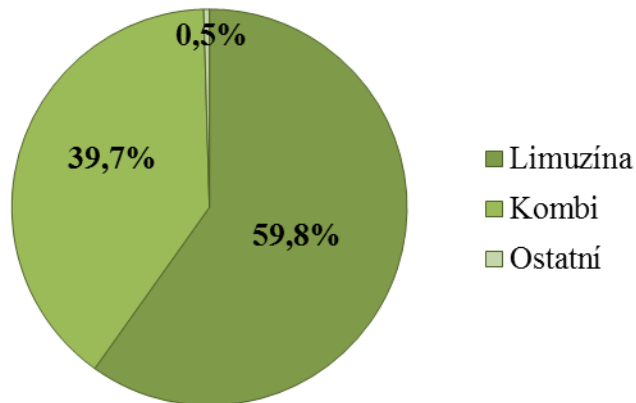


Obrázek 2 - Podíl paliv v Norsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Z obrázku 2 vyplývá, že téměř 50 % automobilů prodaných na trhu v daném segmentu za dané období měli naftový motor. 36 % zákazníků si zakoupilo automobil na benzín a 16 % odpovídá automobilům na alternativní pohon, jako jsou elektromobily, automobily s hybridním pohonem a či automobily na plyn.

Obrázek 3 ukazuje, kolik procent automobilů s jakým typem karoserie bylo prodáno v segmentu A za dané období.

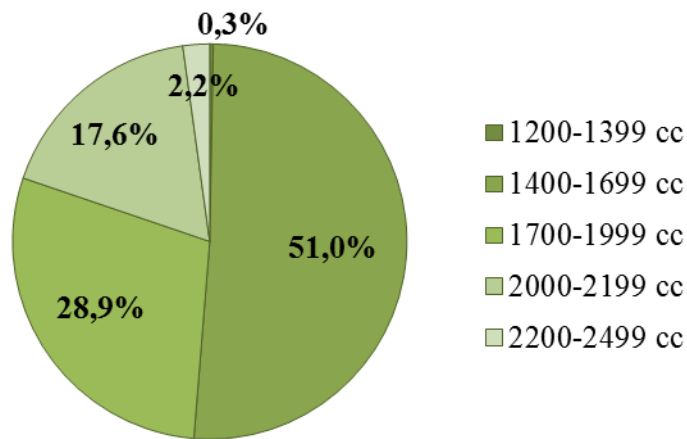


Obrázek 3 - Podíl typů karoserie v Norsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Na obrázku 3 je vidět, že nejčastěji prodaným automobilem byla limuzína (zároveň s liftbackem a hatchbackem jak již bylo zmíněno), která zaujímala téměř 60% podíl v daném segmentu. Zbytek trhu tj. necelých 40 % odpovídá verzi kombi. 1 % představují modely s jinými typy karoserií např. MPV. Z tohoto pohledu je také zřejmé, že při benchmarkingu by nebylo vhodné porovnávat například limuzínu s MPV i přesto, že se nacházejí ve stejném segmentu automobilů.

Z předchozích dvou obrázků vyplynulo, že v segmentu A firemních automobilů v Norsku bylo prodáno nejvíce automobilů na naftu s karoserií limuzína. Na základě těchto údajů byly zjištěny objemy motoru, které byly po této specifikaci nejvíce prodávané. Cílem bylo zjistit, kolika litrový motor byl nejprodávanější mezi firemními zákazníky. Za tímto účelem byl vytvořen Obrázek 4.



Obrázek 4 - Podíl objemů motoru v Norsku, v segmentu A firemních automobilů, za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Z obrázku 4 plyne, že nejvíce prodaných firemních automobilů bylo s objemem motoru 1.6 litru. Tento objem motoru tvořil více než 50 % všech prodaných automobilů s karoserií limuzína a naftovým motorem. Necelých 29 % automobilů mělo objem motoru 2.0 litru. 17,6 % automobilů bylo prodáno s objemem motoru 2.2 litry a zbytek byl rozložen mezi 1.4 a do 2.5 litrové motory.

Z výše uvedených obrázků vyplynulo, že do benchmarkingu byly vybrány modely s naftovým motorem, typem karoserie limuzína a jejichž objem motoru byl co nejbližší 1.6 litru.

Jako referenční model v tomto segmentu byl zvolen model Škoda Octavia, vycházel tedy z nejprodávanější motorizace právě tohoto modelu a do benchmarkingu k němu byly přiřazeny výše uvedené relevantní modely s co možná nejobdobnější motorizací a výbavovým stupněm.

Nejvíce prodaných firemních automobilů modelu Škoda Octavia v Norsku za dané období bylo v motorizaci 1.6 litrů 81 kW TDI.

Dále bylo zanalyzováno, v jakých výbavových stupních a motorizacích jsou vybrané modely na daném trhu nabízené. Výběr modelů byl tedy postaven na relevantnosti modelů v segmentu, na podílu paliv, podílu typu karoserie a objemu motoru na daném trhu v segmentu A firemních automobilů za období leden – červen 2015. Dle internetových stránek jednotlivých prodejců v zemi byly vybrány konkurenční modely s nejpodobnější motorizací a výbavovým stupněm k modelu Škoda Octavia. Základní informace o modelech uvádí Tabulka 5.

Tabulka 5 - Základní popis vybraných konkurenčních modelů

Název modelu	Škoda Octavia	Ford Focus	Volkswagen Golf
<b>Motorizace</b>	1.6 TDI 81kW	1.5 TDCI 88kW	1.6 TDI 81kW
<b>Výbavový stupeň</b>	STYLE	TITANIUM	HIGHLINE
<b>Ceníková cena (NOK)</b>	285 200	274 000	304 900
<b>Výkon (kW)</b>	81	88	81
<b>Typ karoserie</b>	limuzína	limuzína	limuzína
<b>Počet dveří</b>	5	5	5
<b>Palivo</b>	nafta	nafta	nafta
<b>Převodovka</b>	manuální	manuální	manuální

Zdroj: Internetové stránky, vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky 5 je zřejmé, že byl porovnáván výbavový stupeň nazvaný STYLE, TITANIUM a HIGHLINE. Výbava a pakety pro danou zemi obsažené v každém z těchto výbavových stupňů byly jedním z hlavních měřítek konkurenceschopnosti modelů na daném trhu. Další již z této tabulky čitelná komplikace se objevila v tom, že Ford Focus není nabízen v motorizaci o objemu 1.6 litrů a o výkonu 81 kW jako Škoda Octavia a VW Golf. Jak již bylo zmíněno, Volkswagen a Škoda mají totožnou motorizaci, protože obě tyto značky spadají pod koncern Volkswagen a tento agregát si sdílejí.

Z tabulky dále vyplynulo, že všechny vybrané modely jsou nabízené ve verzi limuzína, v pětidveřovém provedení, na naftu a s manuální převodovkou. Dále bude proveden benchmarking výše vybraných modelů v daných motorizacích a stupních výbavy.

### 6.1.2 Porovnání klíčových parametrů vybraných modelů

Aby bylo možno porovnat konkurenční modely, byl vytvořen seznam lišících se prvků výbav daných výbavových stupňů a doplněny ceny. Tabulka 6 byla vytvořena na základě vybraných modelů, jejich motorizací a zvoleného stupně výbavy.

Tabulka 6 - Seznam lišících se parametrů a jejich ceny

Funkce / atribut	Škoda Octavia	Ford Focus		Volkswagen Golf	
<b>Motorizace</b>					
Výkon, max. síla (kW)	81	(7 140)	88		81
<b>Podvozek / kola</b>					
Velikost kol	17	1 600	16	1 600	16
<b>Bezpečnost / osvětlení</b>					
Typ osvětlení	Bi-Xenon	8 000	Halogen	8 000	Halogen
LED osvětlení denní	Ano	800	Ne	800	Ne
LED osvětlení vzadu	Ano	1 000	Ne	1 000	Ne
Rohové světlomety, adaptivní (dynamické)	Ano	1 900	Ne	1 900	Ne
Boční airbag vzadu	Ano	1 600	Ne	1 600	Ne
Kolenní airbag (řidič)	Ano	1 000	Ne		Ano
Anti-kolizní systém, brzdový asistent	Ano	1 900	Ne		Ano
<b>Audio / komunikace / navigace</b>					
Audio, počet reproduktorů	8	400	6		8
Automatický měnič CD, kapacita	0		0	(1 200)	1
<b>Komfort</b>					
Parkovací senzor přední	Ne		Ne	(2 000)	Ano
Parkovací senzor zadní	Ano	2 800	Ne		Ano
Zamykání bezklíčové	Ne	(1 000)	Ano		Ne
Vnější zpětná zrcátka, elektr.sklopitelná	Ano	1 600	Ne		Ano
Parkovací brzda, elektr.	Ne		Ne	(800)	Ano
<b>Klimatizace</b>					
Elektr. vyhřívané přední sklo	Ne	(2 500)	Ano		Ne
<b>Sedadla</b>					
Sportovní sedačky	Ne	(1 600)	Ano	(1 600)	Ano
Sedadlo nastavitelné, výškově (spolujezdec)	Ano	500	Ne		Ano
Bederní opěrka, nastavitelná přední (spolujezdec)	Ano	500	Ne		Ano
Čalounění sedadel, hlavní materiál	látka		látka	(8 000)	Alcantara

Zdroj: Internetové stránky daných automobilek (viz internetové zdroje), vlastní zpracování.



Tato tabulka ukazuje pouze lišící se parametry jednotlivých modelů. Kompletní tabulka se všemi zjišťovanými parametry je přiložena k nahlédnutí v příloze 2. Protože tabulky byly vytvořeny pro norský trh a vycházeli jsme z norských zdrojů, jsou všechny hodnoty uvedené v tabulkách v NOK.

Při srovnávání těchto modelů bylo zjištěno, že tři položky nejvíce ovlivňující ceny byly výkon v kW, druh světlometů a potahy sedadel. Zatímco model VW Golf i Škoda Octavia mají 81kW, tak Ford Focus má 88kW. Tato motorizace s tímto výkonem musela být zvolena, protože nebyla nalezena žádná jiná bližší 81kW. Protože by byl tento model znevýhodněn, byla provedena korekce jeho ceníkové ceny o částku, která zhruba odpovídá 7kW, které má daný model navíc. Světlomety jsou nejčastěji nabízeny v nejlevnější verzi a to halogenové. Porovnáním bylo zjištěno, že Octavia má v nejvyšším výbavovém stupni STYLE již bi-xenonové světlomety. Jedná se o novější a úspornější technologii, která je u ostatních modelů příplatková. Zákazník si za tento typ osvětlení musí připlatit 8 000 NOK. Potahy sedadel jsou obvykle vyráběny z látky, která není zvlášť upravená vůči poškození. VW Golf však má v daném výbavovém stupni sedačky z odolnějšího materiálu a to Alcantary. Příplatek za toto čalounění sedaček je dle ceníku 8 000 NOK.

Další prvky výbavy, které se v uvedených stupních výbavy liší, jsou zadní parkovací senzory za 2 800 NOK, které nebyly nalezeny pouze u Fordu Focus. Naopak přední parkovací senzory za 2 000 NOK měl pouze VW Golf. Elektricky vyhřívané přední okno za 2 500 NOK je součástí výbavového stupně pouze ve Fordu Focus.

Nejvíce lišících se položek obsahovala část týkající se bezpečnosti a osvětlení. Škoda Octavia byla jediná, která měla rohové světlomety. U ostatních modelů by si za ně museli zákazníci připlatit 1 900 NOK. Všechny ostatní prvky výbavového stupně, které se odlišují od modelu Škoda Octavia, jsou uvedeny v tabulce 6.

Souhrn částek, o které byla upravena ceníková cena, jsme dostali po přičtení všech položek černým písmem napsaných ve sloupci a odečtení všech červených (záporných) čísel. Tyto souhrny lze nalézt v tabulce 7 v řádku nazvaném Korekce.

Tabulka 7 - Index ceníkové ceny a ceny po úpravě

Název modelu	Škoda Octavia	Ford Focus	Volkswagen Golf
Ceníková cena (NOK)	285 200	274 000	304 900
Korekce (NOK)		11 360	1 300
Cena po korekci (NOK)		285 360	306 200
Index ceníkové ceny		-4	7
Index upravené ceny		0	7

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky 7 vyplývá, že cena Fordu Focus po přičtení všech výbav, které má Škoda Octavia v základní výbavě je 285 360 NOK. Znamená to tedy, že Ford Focus je po úpravě dražší pouze o 160 NOK. Dle ceny z ceníku byl Ford Focus levnější než Octavia o více než 10 000 NOK. Oproti tomu VW Golf byl již na počátku srovnání, kdy byly modely porovnávány v ceníkových cenách o téměř 20 000 NOK dražší a po úpravě je ještě o 1 300 NOK dražší než Škoda Octavia.

Indexy uvedené v tabulce 7 byly vypočteny, dle vzorců uvedených v kapitole 4.2. Dle ceníkové ceny byl Ford Focus ohodnocen -4 body a VW Golf 7 body ve srovnání se Octavií. Na rozdíl od modelu VW Golf, který se po úpravě ze své pozice nezlepšil ani nezhoršil si Ford Focus polepšil o 4 body. Ford Focus tak vzrostl na 0 bodů a je na stejné cenové úrovni jako Škoda Octavia.

### 6.1.3 Zhodnocení benchmarkingu a doporučení k produktovému zlepšení

Po provedení benchmarkingu je model VW Golf nejdražším, ale přitom nejlépe prodávaným automobilem. Škoda Octavia a Ford Focus jsou dle benchmarkingu levnějšími modely oproti modelu VW Golf. Zároveň tyto dva automobily vyšly jako srovnatelné. Tento fakt se odráží i na podobných objemech prodeje těchto dvou modelů.

Na základě toho, že VW Golf je neprodávanějším modelem, budou možná doporučení ke zlepšení prodejnosti vycházet z porovnání referenčního modelu Škoda Octavia právě s tímto modelem.

Norsko je zemí, kde se prodávají automobily ve vyšších výbavových stupních než je obvyklé v ostatních evropských zemích. Jedním z důvodů je důraz na bezpečnost. Lidé si zde potrpí na kvalitu interiéru, nicméně nevyhledávají automobily v silných motorizacích.

Největším nedostatkem, který zákazník pocítí při koupi modelu Škoda Octavia v daném výbavovém stupni je to, že na sedadla je použita běžná látka určena pro sedačky osobních automobilů. Sedadla potažená Alcantarou vycházejí podstatně dražší, ale lidé v Norsku toto dokáží ocenit, proto by bylo vhodné v této zemi přidat do nejvyššího výbavového stupně potažení sedadel odolnější látkou. Dalším prvkem výbavy, nad kterým by měla automobilka Škoda uvažovat, je přední parkovací senzor. Již bylo uvedeno, že lidé v severských zemích dbají na bezpečnost. Tento prvek výbavy není tak drahý, a proto by bylo vhodné ho doplnit do základní výbavy v této zemi. Sportovní sedadla jsou spíše estetickou záležitostí. Nicméně i tato změna v základu výbavového stupně by mohla zvýšit prodeje modelu Škoda Octavia.

## **6.2 Zkoumání konkurenceschopnosti modelů v segmentu A0 v Norsku**

V této části práce bude zpracován segment A0 – malé vozy, prodejní kanál firemních automobilů v Norsku. Postup vychází z předchozí kapitoly 5 - Popis výběru konkurenčních modelů a klíčových parametrů.

### 6.2.1 Výběr konkurenčních modelů

K výběru konkurenčních modelů bude využito systému IRIS, kde po selekci země, období, VW segmentu a prodejním kanálu firemních automobilů bude specifikováno 5 nejprodávanějších modelů. Tabulka s danými modely je uvedena níže.

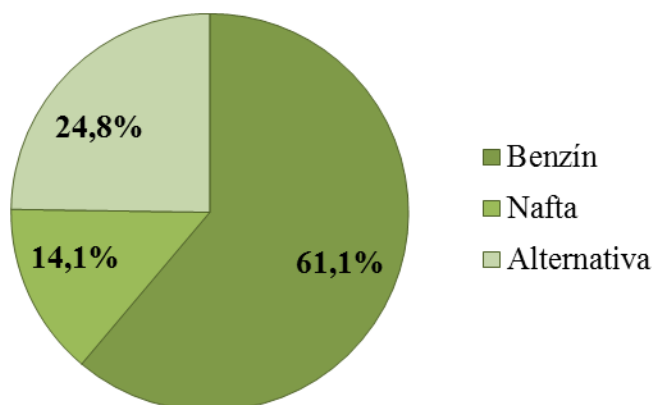
Tabulka 8 - Pět nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A0 za období leden - červen 2015 v Norsku v prodejním kanálu firemních automobilů

Model	Firemní automobily
TOYOTA YARIS	947
VW POLO	479
FORD FIESTA	401
HYUNDAI I20	388
SKODA FABIA	259

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

V tabulce 7 jsou uvedeny modely, kterých bylo nejvíce v daném segmentu prodáno. K porovnání byla vybrána Toyota Yaris, VW Polo, Ford Fiesta a referenční model segmentu A0 Škoda Fabia. Hyundai i20 jsme nevybrali ke srovnání, neboť výkon motoru se příliš liší od ostatních modelů dané třídy.

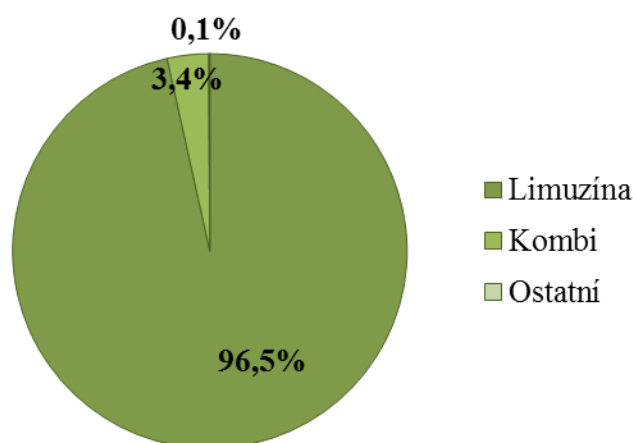
Dále byl v daném segmentu ze systému IRIS, zjištěn podíl paliv, jak ukazuje Obrázek 5.



Obrázek 5 - Podíl paliv v Norsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden – červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Na obrázku 5 již není tak sporné, jako tomu bylo v segmentu A na daném trhu, které palivo je mezi firmami a majiteli firemních automobilů nejoblíbenější. Nejčastěji si firmy kupující automobily ze segmentu A0 kupují automobily na benzín. Tomu odpovídá celých 61 %. Nejméně populární jsou automobily na naftu, což se dosti liší od Evropského trhu. Celá ¼ objemu prodaných automobilů byla na alternativní pohon. Dalším krokem ke zjištění relevantních modelů je výběr nejprodávanějšího typu karoserie.

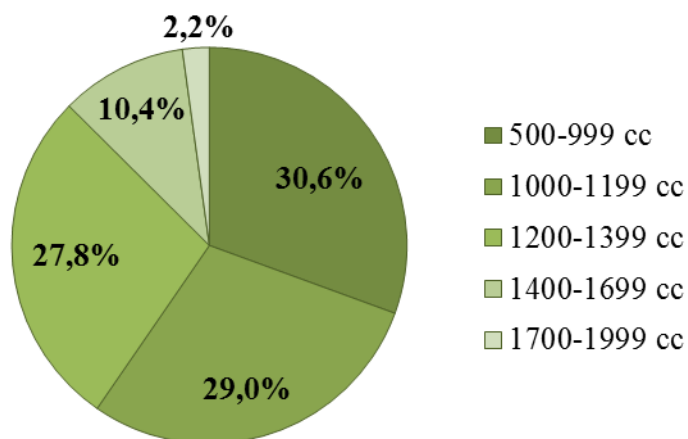


Obrázek 6 - Podíl typů karoserie v Norsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Z výše uvedeného obrázku 6 jednoznačně plyne, že v segmentu menších automobilů jako je Škoda Fabia se prodávají především automobily ve verzi limuzína. Pouze 3,4 % připadají na typ karoserie kombi a 0,1 % na ostatní typy.

Na základě obrázku 5 a 6, tedy ve variantě limuzína s benzínovým motorem, byly vyhledávány v systému IRIS objemy motoru pro segment A0 firemních automobilů a na základě vyhledaných údajů, byl vytvořen Obrázek 7.



Obrázek 7 - Podíl objemů motoru v Norsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Z obrázku 7 plyne, že nejvíce automobilů, které byly za dané období, s karoserií limuzíny, na benzín v segmentu firemních automobilů registrovány měly objem 1 000 cc, tedy 1.0 litru. Dalšími velmi podobně prodávanými byly automobily s objemem 1.2 litru a 1.4 litru. Žádný automobil po dané selekci neměl objem motoru větší než 2.0 litru.

Při následném výběru všech parametrů tedy: segment firemních automobilů, období leden – červen 2015, palivo benzín, typ karoserie limuzína a objem motoru 1.0 litru pro referenční model Škoda Fabia bylo z databáze systému IRIS zjištěno, že nejvíce bylo prodáno modelu Škoda Fabia bylo s 55kW.

Na základě definice modelu Škoda Fabia, limuzína v motorizaci 1.0 litr 55kW TSI, byly vybrány relevantní modely, vycházející z tabulky 8, vyhledány s podobnou motorizací, jak je uvedeno v tabulce 9.

Tabulka 9 - Základní popis vybraných konkurenčních modelů

Název modelu	Škoda Fabia	Ford Fiesta	Volkswagen Polo	Toyota Yaris
Motorizace	1.0 55kW	1.0 59kW	1.0 55kW	1.0 51kW
Výbavový stupeň	AMBITION	TREND	COMFORTLINE	ACTIVE
Ceníková cena (NOK)	175 700	172 000	192 500	165 000
Výkon (kW)	55	59	55	51
Typ karoserie	limuzína	limuzína	limuzína	limuzína
Počet dveří	5	5	5	5
Palivo	benzín	benzín	benzín	benzín
Převodovka	manuální	manuální	manuální	manuální

Zdroj: Internetové stránky, vlastní zpracování.

Z tabulky vyplývá, že ani Ford Focus ani Toyota Yaris nemají identickou motorizaci se zbylými konkurenty. Všechny modely jsou ve střední standardní výbavě. Pro jednotlivé modely byly vyhledány ceníkové ceny, ve kterých se nejlevnější a nejdražší model liší téměř o 30 000 Kč. Z tohoto důvodu bylo nutné provést očištění ceníkových cen.

### 6.2.2 Porovnání klíčových parametrů vybraných modelů

Cenové porovnání vybraných relevantních modelů ze segmentu A0 na norském trhu bylo vytvořeno jako další krok. Ceny v tabulce 10 byly uvedeny v NOK, protože se jedná o norský trh. Přepočítávání na EUR by výchozí hodnoty zkreslovalo. Kompletní přehled parametrů, které byly sledovány, je k nahlédnutí v příloze 3.

Tabulka 10 - Seznam lišících se parametrů a jejich ceny

Funkce / atribut	Škoda Fabia	Ford Fiesta	Volkswagen Polo	Toyota Yaris
<b>Motorizace</b>				
Kombinovaná spotřeba benzínu (l/100km)	4,8	(800) 4,3	4,8	4,8
Emisní standard benzín, plyn, elektro, hybrid, ethanol	EU6	EU6	EU6	1 000 EU5
Výkon, max. síla (kW)	55	(2 720) 59	55	2 720 51
<b>Podvozek / kola</b>				
Hliníkové ráfky	Ano	3 600 Ne	Ano	3 600 Ne
<b>Bezpečnost / osvětlení</b>				
LED osvětlení denní	Ano	800 Ne	800 Ne	800 Ne
Mlhové světlomety vpředu	Ano	1 200 Ne	1 200 Ne	1 200 Ne
Střešní airbag vpředu/vzadu	Ano	Ano	100 Ne	Ano
Boční airbag vzadu	Ne	Ne	(800) Ano	Ne
Kolenní airbag (řidič)	Ne	(800) Ano	Ne	(800) Ano
Anti-kolizní systém, brzdový asistent	Ano	1 500 Ne	Ano	1 500 Ne
<b>Audio / komunikace / navigace</b>				
Palubní počítač	Ano	800 Ne	Ano	Ano
Audio, rádio CD	Ne	(1 200) Ano	(1 200) Ano	Ne
Audio, počet reproduktorů	4	(400) 6	(400) 6	(400) 6
Audio, dálkové ovládání (na volantu/oddělené)	Ano	Ano	1 000 Ne	Ano
Multimediální připojení, USB	Ano	1 000 Ne	Ano	Ano
Bluetooth, telefon/multimédia	Ano	1 300 Ne	Ano	Ano
<b>Komfort</b>				
Parkovací senzor, zadní kamera	Ne	Ne	Ne	(3 500) Ano
Středová opěrka vpředu	Ne	Ne	(800) Ano	Ne
Elektr. ovladatelná okna zadní	Ano	1 500 Ne	Ano	1 500 Ne
<b>Klimatizace</b>				
Okna, tónovaná skla	Ano	1 200 Ne	1 200 Ne	1 200 Ne
Klimatizace, typ	automatická	8 000 Ne	automatická	2 000 manuální
<b>Sedadla</b>				
Sedadlo nastavitelné, výškově (spolujezdec)	Ne	Ne	(500) Ano	Ne

Zdroj: Internetové stránky daných automobilek (viz internetové zdroje), vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky 10 vyplývá, že nejpodstatnější cenovou korekci představuje typ klimatizace. Jedná se o částku 8 000 NOK, která musela být přičtena k cenkové ceně Fordu Fiesta, protože daný výbavový stupeň neobsahuje žádný typ klimatizace. Fabia a VW Polo nabízejí klimatizaci automatickou. Toyota Yaris nabízí klimatizaci manuální, která je levnější o 2 000 NOK než automatická.

Neméně významná při srovnávání byly také hliníkové ráfky. Oproti modelům Fabia a VW Polo nemají Ford Fiesta a Toyota Yaris tento druh kol v daném výbavovém stupni, a proto jim byla přičtena částka 3 600 NOK.



Toyota Yaris je jediný model, který v tomto stupni výbavy nabízí parkovací senzor se zadní kamerou. Jedná se o sofistikovaný systém, který odpovídá ceně 3 500 NOK, a tím velmi ovlivňuje konečné ceny.

Protože každý z výrobců vyrábí jiné motory, tak ani výkon v kilowatech není identický napříč modely. Rozdíl 4 kW odpovídá částce 2 720 NOK, o ty byla upravena cena modelu Toyota Yaris a Ford Fiesta. Přičemž Toyota Yaris má o 4 kW nižší výkon a Ford Fiesta o 4 kW větší.

Dalšími již cenově méně podstatnými rozdíly jsou: Anti-kolizní systém odpovídající částce 1 500 NOK, přední mlhové světlomety za 1 200 NOK, rádio a CD přehrávač také za 1 200 NOK, vestavěný bluetooth za 1 300 NOK, zadní elektronicky stahovatelná okénka za cenu 1 500 NOK, tónovaná skla odpovídající ceně 1 200 NOK a mnoho dalších prvků výbavy s odhadovanou cenou pod 1 000 NOK.

Aby bylo možné zjistit, o jakou částku je nutné upravit ceníkové ceny, bylo potřeba sečíst černě uvedené ceny v každém sloupci a od nich odečíst červeně uvedené ceny (záporné). Po úpravě ceníkové ceny o danou sumu byla vypočtena cena po korekci uvedená ve čtvrtém řádku následující tabulky 11.

*Tabulka 11 - Index ceníkové ceny a ceny po úpravě*

Název modelu	Škoda Fabia	Ford Fiesta	Volkswagen Polo	Toyota Yaris
<b>Ceníková cena (NOK)</b>	175 700	172 000	192 500	165 000
<b>Korekce (NOK)</b>		14 980	600	10 820
<b>Cena po korekci (NOK)</b>		186 980	193 100	175 820
<b>Index ceníkové ceny</b>		-2	10	-6
<b>Index upravené ceny</b>		6	10	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dle tabulky 11 byla ceníková cena modelu Ford Fiesta upravena o 14 980 NOK. Cena po úpravě je tedy o 11 280 NOK vyšší než cena Fabie. I přesto, že ceníková cena byla o

3 700 NOK nižší a její index byl -2 body, index ceny upravené o položky chybějící ve výbavě modelu Ford Fiesta nyní odpovídá 6 bodům.

VW Polo své postavení ani po úpravě cen nezměnilo. Stále zůstává o 10 bodů nad Fabií. Což znamená, že v totožné výbavě stojí o 17 400 NOK více.

Toyota Yaris byla s ceníkovou cenou na pozici -6 bodů. Po úpravě o 10 820 NOK se cena vyšplhala na 175 820 NOK. Index upravené ceny se tak dostal na 0 bodů. Po korekci je tedy Toyota Yaris na stejné úrovni jako Fabia.

### **6.2.3 Zhodnocení benchmarkingu a doporučení k produktovému zlepšení**

Z porovnání modelů vyplynulo, že v daných výbavových stupních modelů Škoda Fabia a Toyota Yaris jsou podstatné rozdíly, nicméně po dorovnání výbav se cena modelu Toyota Yaris dostala právě na úroveň Fabie. Tyto dva modely jsou tedy dle benchmarkingu velmi podobné. Jak je ale možné vidět z tabulky 8, Toyota Yaris byla téměř čtyřikrát více prodávaným modelem než Škoda Fabia. Důvodem, proč Škoda Fabia v prodejích takto zaostávala i přesto, že vychází tyto modely srovnatelně, mohl být právě ten fakt, že ceníková cena Toyoty je z daných modelů nejnižší a obvykle zákazník neprovádí benchmarking než si daný automobil zakoupí.

VW Polo byl dle prodeje druhým nejprodávanějším automobilem hned za Toyotou Yaris, které se ale prodalo dvakrát více. Podle benchmarkingu jde, stejně jako v segmentu A u VW Golf, o nejdražší model. Mezi těmito modely se umístil Ford Fiesta, který se svými prodeji přiblížil nejvíce k objemům prodeje VW Polo, ale dle benchmarkingu byl jednoznačně levnější než VW Polo.

Toyota Yaris se stala nejprodávanějším modelem za období leden – červen roku 2015. Tento model byl dle benchmarkingu společně s modelem Škoda Fabia nejlepší.

Dále budou uvedeny možné důvody a doporučení, proč se Škoda Fabia neprodávala stejně dobře jako Toyota Yaris, když jsou tyto dva modely po provedení benchmarkingu cenově srovnatelné. Hlavním nedostatkem, který má Škoda Fabia oproti modelu Yaris je parkovací senzor se zadní kamerou. Senzor ve spojení se zadní kamerou stojí 3 500 NOK a automobilka Škoda tento prvek výbavy pro daný model vůbec nenabízí. V tomto případě by tedy bylo vhodné zjistit, zda neexistují i jiné trhy pro které by se vyplatilo tento prvek zařadit do určitého stupně výbavy tohoto modelu. Kolenní airbag je jedním z prvků, který v dané zemi může hodně ovlivnit prodeje vzhledem k tomu, že bezpečnost je zde na prvním místě. Bylo by na místě zvážit, zda do daného výbavového stupně tento airbag alespoň pro řidiče nepřidat.

### 6.3 Zkoumání konkurenceschopnosti modelů v segmentu A ve Finsku

Tato část práce se bude týkat pouze zkoumaného segmentu A – nižší střední třídy, v prodejním kanálu firemních automobilů ve Finsku za období leden – červen 2015.

#### 6.3.1 Výběr konkurenčních modelů

Aby bylo možné vybrat relevantní konkurenční modely, práce vycházela ze systému IRIS, odkud bylo zjištěno 5 nejprodávanějších modelů daného segmentu (viz Tabulka 12).

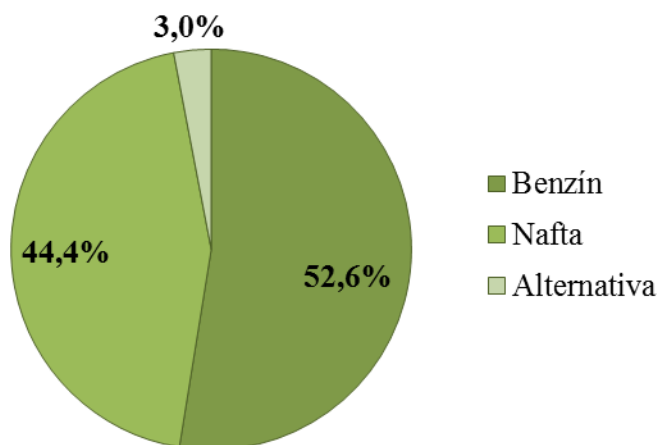
*Tabulka 12 - Pět nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A za období leden - červen 2015 ve Finsku v prodejním kanálu firemních automobilů*

Model	Firemní automobily
SKODA OCTAVIA	1 585
VW GOLF	1 056
VOLVO V40	484
AUDI A3, S3	406
FORD FOCUS	382

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Dle tabulky 12 byly ke srovnání konkurenceschopnosti vybrány modely Škoda Octavia, VW Golf a Ford Focus. Stejně jako tomu bylo v Norsku i v tomto případě byly nalezeny mezi pěti nejregistrovanějšími modely takové, které nejsou relevantní ke srovnání. Volvo V40 a Audi A3, S3 jsou automobily, které se řadí do segmentu luxusnějších automobilů, a proto nemá smysl se s nimi srovnávat.

Aby bylo možné z daného segmentu vybrat konkurenční modely ve správných motorizacích bylo potřeba zanalyzovat trh z pohledu paliv. Pro tuto analýzu byl vytvořen Obrázek 8.

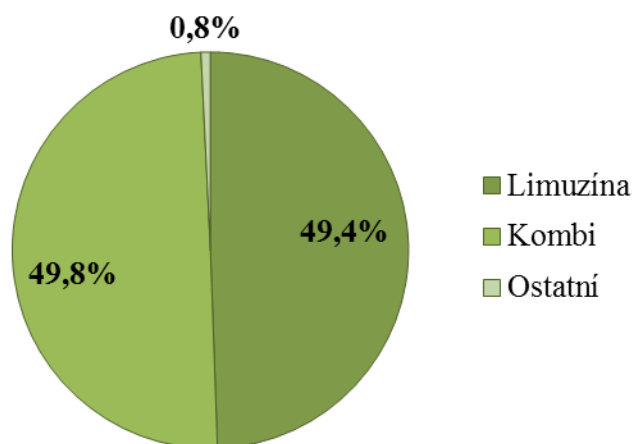


Obrázek 8 - Podíl paliv ve Finsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Podle prodejních dat byla za dané období prodána pouhá 3 % firemních automobilů v segmentu A na alternativní pohon. 53 % bylo benzínových motorů a 44 % naftových. Z tohoto bylo možné usoudit, že se prozatím finské vládě příliš nedaří ovlivňovat její obyvatele tak, aby dali při koupi přednost spíše ekologickému automobilu.

Dále je na obrázku 9 zanalyzován segment A ve Finsku z pohledu typu karoserie.

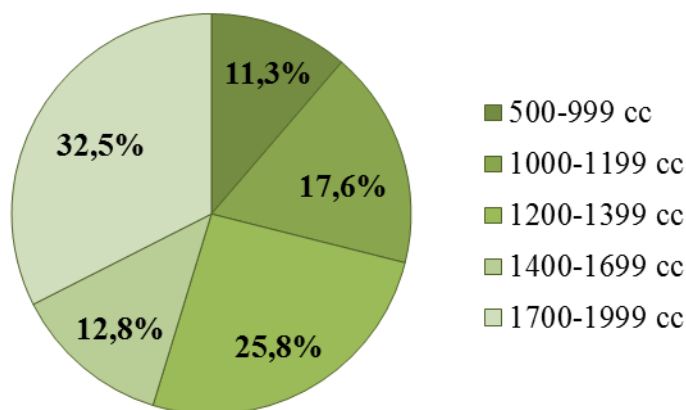


Obrázek 9 - Podíl typů karoserie ve Finsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Co se týká typů karoserií, tak polovina prodaných automobilů byla typu limuzína a druhá polovina kombi. Necelé 1 % představovaly automobily s jiným typem karoserie.

Z obrázku 8 a obrázku 9 vyplynulo, že hledané konkurenční modely byly nejvíce prodávány ve verzi kombi s benzínovým motorem. Na základě těchto dvou informací byly vyhledány objemy motoru, které byly v daném období nejvíce prodávány. Podíl všech objemů motoru ukazuje Obrázek 10.



Obrázek 10 - Podíl objemů motoru ve Finsku, v segmentu A firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Jak je zřejmé z obrázku 10, za vybrané období bylo ve Finsku prodáno nejvíce automobilů s objemem motoru 2.0 litru. Systém IRIS neposkytuje odpověď na to, jaká část z tohoto množství odpovídala běžným dvoulitrovým motorům a jaká část byly automobily s vyššími kilowaty, například model Škoda Octavia RS. Z tohoto důvodu bylo od segmentu automobilů s 2.0 litry upuštěno a jako klíčový objem motoru byl vzat v pořadí druhý nejvíce prodávaný objem motoru. Tím byl objem motoru 1.4 litru.

Stejně jako v předešlé analýze byla v systému IRIS vyselektována všechna předem stanovená hlediska tj. prodejní kanál firemních automobilů, období leden – červen 2015, palivo benzín, karoserie limuzína a objem motoru 1.4 litru pro referenční model Škoda Octavia. Touto selekcí byla zjištěna informace, s jakými kilowaty byl daný referenční model nejvíce prodáván.

Nejvíce prodaných Octavií v tomto období bylo ve verzi kombi s motorizací 1.4 litru 110kW TSI.

Následující Tabulka 13 obsahuje základní informace o jednotlivých konkurenčních modelech, které byly pro benchmarking vybrány.

Tabulka 13 - Základní popis vybraných konkurenčních modelů

Název modelu	Škoda Octavia	Ford Focus	Volkswagen Golf
<b>Motorizace</b>	1.4 TSI 110kW	1.5 ECOBOOST 110kW	1.4 TSI 92kW
<b>Výbavový stupeň</b>	AMBITION	TREND	COMFORTLINE
<b>Ceníková cena (EUR)</b>	26 275	25 045	27 827
<b>Výkon (kW)</b>	110	110	92
<b>Typ karoserie</b>	kombi	kombi	kombi
<b>Počet dveří</b>	5	5	5
<b>Palivo</b>	benzín	benzín	benzín
<b>Převodovka</b>	manuální	manuální	manuální

Zdroj: Internetové stránky, vlastní zpracování.

V motorizace co nejpodobnější Octavii 1.4 litru 110kW TSI byly nalezeny modely Ford Focus 110kW EcoBoost a VW Golf 1.4 92kW TSI. Všechny tyto modely odpovídají výsledkům z obrázků výše, tzn., jedná se o benzínové motory s typem karoserie kombi a co nejbližše 1.4 litrovému motoru.

### 6.3.2 Porovnání klíčových parametrů vybraných modelů

Jako další krok byla vytvořena Tabulka 14 obsahující prvky výbav daných výbavových stupňů vybraných modelů, které se odlišují od referenčního modelu Škoda Octavia. Kompletní tabulka s přehledem všech parametrů, které byly v daném segmentu sledovány, je přiložena k této práci v příloze 4.

Tabulka 14 - Seznam lišících se parametrů a jejich ceny

Funkce / atribut	Škoda Octavia	Ford Focus		Volkswagen Golf	
<b>Motorizace</b>					
Kombinovaná spotřeba benzínu (l/100km)	5,0	270	5,6	135	5,3
Výkon, max. síla (kW)	110		110	1 260	92
<b>Podvozek / kola</b>					
Hliníkové ráfky	Ano	585	Ne		Ano
<b>Bezpečnost / osvětlení</b>					
LED osvětlení zadní	Ano	260	Ne	260	Ne
Mlhové světlomety přední	Ano		Ano	182	Ne
Kolení airbag (řidič)	Ano	156	Ne		Ano
Dešťový senzor	Ano	169	Ne	169	Ne
Ani-kolizní systém, brzdový asistent	Ano	260	Ne	260	Ne
<b>Audio / komunikace / navigace</b>					
Audio, rádio CD	Ne	(104)	Ano	(104)	Ano
Audio, paměťová karta	Ano	104	Ne		Ano
Audio, počet reproduktorů	8	264	0		8
Audio, dálkové ovládání (na volantu/oddělené)	Ano		Ano	221	Ne
Bluetooth, telefon/multimédia	Ano	195	Ne		Ano
<b>Komfort</b>					
Parkovací senzor zadní	Ano	325	Ne	325	Ne
Volant, kůže/dřevo	Ano	195	Ne		Ano
Středová opěrka vpředu	Ano	130	Ne		Ano
Středová opěrka vzadu	Ano	130	Ne		Ano
Elektr. ovladatelná okna zadní	Ano	260	Ne		Ano
Parkovací brzda, elektr.	Ne		Ne	(130)	Ano
Zavazadlový prostor, bezpečnostní síť	Ano	195	Ne	195	Ne
<b>Karoserie / exteriér</b>					
Střešní nosiče	Ano	260	Ne		Ano
<b>Sedadla</b>					
Sedadlo nastavitelné, výškově (spolujezdec)	Ano	98	Ne		Ano
Bederní opěrka, nastavitelná přední (řidič)	Ano	78	Ne		Ano
Bederní opěrka, nastavitelná přední (spolujezdec)	Ano	78	Ne		Ano
<b>Servis</b>					
Záruka na vozidlo (měsíce)	13-24	(221)	25-36		13-24

Zdroj: Internetové stránky daných automobilek (viz internetové zdroje), vlastní zpracování.

Částky, o které bude později upravena ceníková cena modelů, jsou uvedeny v EUR. Z tabulky 14 vychází, že nejvyšší částkou k úpravě segmentu A ve Finsku byl výkon v kilowatech. VW Golf má v dané motorizaci, která byla vybrána jako nejrelevantnější, o 18 kW nižší výkon než ostatní konkurenti. 18 kW bylo ohodnoceno částkou 1 260 EUR. Druhou nejvyšší částkou byla oceněna aluminiová kola. Pouze Ford Focus nemá tato kola v uvedeném stupni výbavy TREND. Tato položka byla oceněna 585 EUR. Zadní parkovací senzor má v daném výbavovém stupni pouze Škoda Octavia. Ostatním



konkurentům byla k ceně přičtena částka 325 EUR. Ceníková cena byla upravena i o položku, týkající se kombinované spotřeby motorizace 1 litru benzínu na 100km. Kde jasně vede Škoda Octavia, za ní je VW Golf, který má o 0,3 l / 100 km vyšší spotřebu a za to mu byla přičtena částka 135 EUR. Nejhůře je na tom Ford Focus, který má o další 0,3 l / 100 km vyšší spotřebu a přičte si tak dvojnásobnou částku 270 EUR.

Dále z výše uvedené tabulky vychází, že co se týká komfortu a sedadel, tak je Ford Focus výbavově značně omezený oproti konkurentům. Za úpravu sedadel mu bude přičtena částka 254 EUR k ceníkové ceně a za komfort 1 235 EUR. Za anti-kolizní systém bylo přičteno oběma konkurentům Octavie 260 EUR a dalších 260 EUR za přední LED osvětlení. Tyto obě výbavy má pouze Škoda Octavia. V tomto případě byla zmíněna i záruka na automobil, kterou Ford Focus poskytuje na dvakrát delší dobu než Škoda a VW. Za takovéto prodloužení záruky si zákazník může připlatit 221 EUR, a proto byla tato cena Fordu odečtena. V tabulce je možné nalézt všechny další hodnoty, o které byly ceníkové ceny upraveny.

Pokud bude vytvořena suma daných položek, o které se musí ceníková cena upravit, výsledkem bude celková suma korekce (viz Tabulka 15 řádek třetí). O tuto částku bude upravena ceníková cena a zajištěna výsledná částka každého modelu, který je již ve stejné produktové výbavě jako Škoda Octavia.

*Tabulka 15 - Index ceníkové ceny a ceny po úpravě*

Název modelu	Škoda Octavia	Ford Focus	Volkswagen Golf
<b>Ceníková cena (EUR)</b>	26 275	25 045	27 827
<b>Korekce (EUR)</b>		3 687	2 773
<b>Cena po korekci (EUR)</b>		28 732	30 600
<b>Index ceníkové ceny</b>		<b>-5</b>	<b>6</b>
<b>Index upravené ceny</b>		<b>9</b>	<b>16</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce 15 se nachází vypočtené hodnoty benchmarkingu relevantních modelů segmentu A ve Finsku. Nejprve byly vyhledány ceníkové ceny vybraných modelů s daným stupněm výbavy. Dále byla provedena korekce cen a následně vypočítány indexy dle vzorců v kapitole 4.2.

Z daného zjištění vyplývá, že model Ford Focus byl dle ceníkové ceny o 1 230 EUR levnější než referenční model Škoda Octavia. Nicméně po úpravě výbav v daných výbavových stupních jednotlivých modelů se Ford Focus vyšplhal až na cenu 28 732 EUR a index jeho ceny po úpravě dosáhl 9 bodů. Což znamená, že značně převyšoval cenu Octavie.

VW Golf byl před úpravou ceny o 1 552 EUR dražší než Škoda Octavia a získal tak index 6 bodů. Po úpravě položek stupně výbavy jeho cena ještě vzrostla a index upravené ceny odpovídal 16 bodům.

Následně bylo provedeno zhodnocení benchmarkingu na základě indexů uvedených v tabulce 15.

### **6.3.3 Zhodnocení benchmarkingu a doporučení k produktovému zlepšení**

Na základě benchmarkingu je Škoda Octavia jasným vítězem v konkurenceschopnosti na trhu v daném segmentu. Tomu odpovídá i množství prodaných automobilů, kterých bylo jen za 6 prvních měsíců v roce 2015 přes 1 500.

Druhým nejprodávanějším modelem byl VW Golf, který o 500 automobilů zaostal za Octavií. Tomuto postavení však neodpovídá benchmarking, protože VW Golf má index 16 bodů, což znamená, že je podstatně dražší než Škoda Octavia. Ford Focus byl na trhu prodáván podstatně méně, i přestože dle benchmarkingu je tento model levnější než VW Golf.

Protože se Škoda Octavia prodává nejvíce a zároveň je nejlepší dle benchmarkingu, tak by bylo možné upustit od doporučení ke zlepšení produktu. Nicméně předcházení případným nepříjemnostem je polovina úspěchu.

#### **6.4 Zkoumání konkurenceschopnosti modelů v segmentu A0 ve Finsku**

Tato část práce se bude týkat pouze zkoumaného segmentu A0 – malé vozy, v prodejním kanálu firemních automobilů ve Finsku za období leden – červen 2015.

##### **6.4.1 Výběr konkurenčních modelů ke srovnání**

Na základě prodeje automobilů v segmentu A ve Finsku byly ze systému IRIS vybrány možné konkurenční modely (viz Tabulka 16). Nejprve muselo být zváženo, zda všechny modely jsou skutečně porovnatelné a nejsou mezi nimi například luxusnější značky.

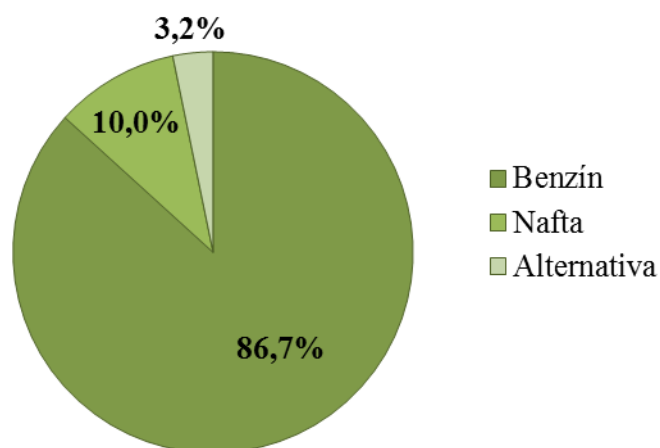
*Tabulka 16 - Pět nejprodávanějších modelů automobilů v segmentu A0 za období leden - červen 2015 ve Finsku v prodejním kanálu firemních automobilů*

<b>Model</b>	<b>Firemní automobily</b>
TOYOTA YARIS	363
VW POLO	333
FORD FIESTA	302
SKODA FABIA	205
OPEL CORSA	157

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Z tabulky 16 jsou všechny uvedené modely vhodné ke konkurenčnímu porovnání. Jedná se o podobně veliké automobily, které jsou nabízeny na trhu v obdobných motorizacích.

Tento segment byl následně zkoumán z hlediska typů paliv a typů karoserií. A to z toho důvodu, aby byl možný následný výběr motorizací daných modelů. Podíl paliv je zobrazen na obrázku 11.

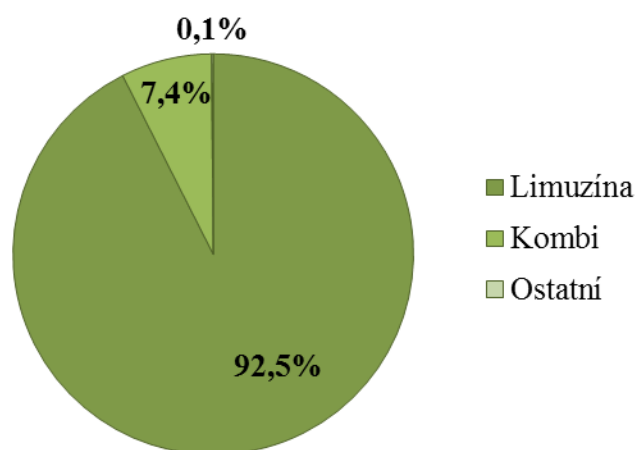


Obrázek 11 - Podíl paliv ve Finsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Z obrázku 11 je evidentní, že ve Finsku v tomto segmentu firmy nakupovaly primárně benzínové motory a to z 87 %. Pouhých 10 % připadá na automobily s naftovými motory a modelů s alternativním pohonem byla prodána 3 %.

Dále byl trh zanalyzován z pohledu typů karoserií, jak ukazuje Obrázek 12.

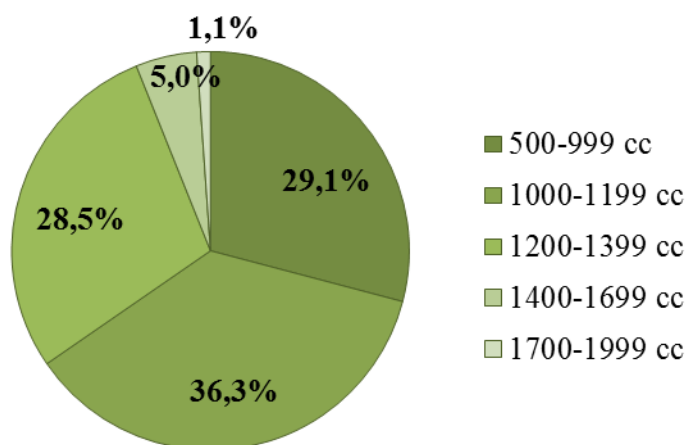


Obrázek 12 - Podíl typů karoserie ve Finsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Nejvíce prodaných bylo automobilů s typem karoserie limuzína, na něž připadá 92,5 %. Pouhých 7,3 % odpovídá verzi kombi a 0,1 % automobilům s jiným typem karoserie.

Z výše uvedených zjištění z obrázků 11 a obrázku 12 o nejprodávanějším palivu a karoserii byl zúžen výběr, ze kterého byla provedena analýza objemů motoru, která je zobrazena na následujícím obrázku 13.



Obrázek 13 - Podíl objemů motoru ve Finsku, v segmentu A0 firemních automobilů za období leden - červen 2015

Zdroj: Dataforce, vlastní zpracování.

Z obrázku 13 vyšel jako nejprodávanější objem motoru 1.2 litru. Dále bylo prodáno 29,1 % motoru o objemu 1.0 litru a podobně, tedy 28,5 % motoru o objemu 1.4 litru. 5% automobilů mělo objem motoru 1.7 litru. Zbytek představoval dvoulitrový motor.

Poté co byla provedena tato analýza paliva, karoserie a objemu motoru, kde bylo zjištěno, proč modely určené k porovnání jsou karoserií limuzíny s benzínovým motorem a

objemem motoru 1.2 litru, bylo zanalyzováno, jaký výkon v kilowatech referenčního modelu byl v daném období nejprodávanější.

Referenční model Škoda Fabia byl nejvíce prodáván v motorizaci 1.2 litru 66kW TSI. V závislosti na dané motorizaci byly vyhledány konkurenční modely v co nejobdobnějších motorizacích. Následující Tabulka 17 zobrazuje základní informace o vybraných konkurenčních modelech.

Tabulka 17 - Základní popis vybraných konkurenčních modelů

Název modelu	Škoda Fabia	Opel Corsa	Ford Fiesta	Volkswagen Polo	Toyota Yaris
Motorizace	1.2 TSI 66kW	1.0 TURBO 66kW	1.0 59kW	1.2 TSI 66kW	1.3 DUAL 73kW
Výbavový stupeň	ACTIVE	ENJOY	TREND	COMFORTLINE	LIFE
Ceníková cena (EUR)	15 342	16 790	15 693	18 656	16 873
Výkon (kW)	66	66	59	66	73
Typ karoserie	limuzína	limuzína	limuzína	limuzína	limuzína
Počet dveří	5	5	5	5	5
Palivo	benzín	benzín	benzín	benzín	benzín
Převodovka	manuální	manuální	manuální	manuální	manuální

Zdroj: Internetové stránky, vlastní zpracování.

K referenčnímu modelu Škoda Fabia 1.2 TSI 66kW byly vybrány konkurenční modely v těchto motorizacích: Opel Corsa 1.0 Turbo 66kW, Ford Fiesta 1.0 litru 59kW, VW Polo 1.2 TSI 66kW a Toyota Yaris 1.3 Dual 73kW. Všechny tyto modely byly nalezeny ve verzi hatchback v pětidveřovém provedení s benzínovým motorem a s manuální převodovkou.

Vzhledem k počtu modelů, které byly srovnávány, byl zvolen u referenčního modelu základní stupeň výbavy. Škoda Fabia má možnost výběru pouze ze tří výbavových stupňů. Tento nejnižší stupeň výbavy je nejvíce podobný výbavovému stupni ENJOY u Opelu, TREND u Fordu, COMFORTLINE u Pola a u Toyoty Yaris je tím nejpodobnějším výbavovým stupněm LIFE.

V této fázi jsou již identifikovány vybrané modely v určitých motorizacích a stupních výbavy. V dalším kroku byla vytvořena Tabulka 18, která porovnává výše definované modely v mnoha parametrech.

#### 6.4.2 Porovnání klíčových parametrů vybraných modelů

Tabulka s kompletními daty, které byly u těchto pěti modelů porovnávány, je uvedena v příloze 5. Níže je uvedena pouze tabulka, která zobrazuje lišící se prvky výbavy. K odlišným parametrům než jaké má Škoda Fabie, je vždy uvedena cena, o kterou bude v závěru upravena ceníková cena daného modelu.

Tabulka 18 - Seznam lišících se parametrů a jejich ceny

Funkce / atribut	Škoda Fabia	Opel Corsa	Ford Fiesta	Volkswagen Polo	Toyota Yaris
<b>Motorizace</b>					
Kombinovaná spotřeba benzínu (l/100km)	4,7	(80) 4,5	(160) 4,3	4,7	120 5,0
Emisní standard benzín, plyn, elektro, hybrid, ethanol	EU6	EU6	EU6	EU6	125 EU5
Výkon, max. síla (kW)	66	66	434 59	66	(434) 73
<b>Podvozek / kola</b>					
Hliníkové ráfky	Ne	Ne	Ne	(520) Ano	Ne
<b>Bezpečnost / osvětlení</b>					
Střešní airbag vpředu/vzadu	Ano	Ano	Ano	338 Ne	Ano
Kolenní airbag (řidič)	Ne	Ne	(130) Ano	Ne	(130) Ano
Hlavové opěrky zadní	3	65 2	65 2	3	3
<b>Audio / komunikace / navigace</b>					
Palubní počítač	Ano	Ano	130 Ne	Ano	Ano
Audio, rádio CD	Ne	(104) Ano	(104) Ano	(104) Ano	(104) Ano
Audio, paměťová karta	Ano	104 Ne	104 Ne	Ano	104 Ne
Audio, počet reproduktorů	4	(66) 6	(66) 6	(66) 6	(66) 6
Audio, dálkové ovládání (na volantu/oddělené)	Ne	Ne	(195) Ano	Ne	(195) Ano
Multimediální připojení, USB	Ano	Ano	Ano	104 Ne	Ano
Bluetooth, telefon/multimédia	Ne	(195) Ano	Ne	(195) Ano	Ne
<b>Komfort</b>					
Tempomat	Ne	(228) Ano	Ne	Ne	Ne
Volant, kůže/dřevo	Ne	(195) Ano	Ne	(195) Ano	Ne
Elektr. ovladatelná okna zadní	Ne	Ne	Ne	(234) Ano	Ne
<b>Sedadla</b>					
Sedadlo nastavitelné, výškově (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne	(91) Ano	Ne
Zadní sedadla skládací (počet)	1	1	(169) 2	(169) 2	(169) 2
<b>Servis</b>					
Záruka na vozidlo (měsíce)	13-24	13-24	(182) 25-36	13-24	(182) 25-36

Zdroj: Internetové stránky daných automobilek (viz internetové zdroje), vlastní zpracování.

V tabulce 18 jsou ceny uvedeny v EUR. Nejzásadnější položku v tomto srovnání představují hliníkové ráfky, které měl pouze VW Polo v daném stupni výbavy. Pokud by si je zákazník chtěl zakoupit navíc, zaplatil by 520 EUR. Další nezanedbatelnou položkou je opět srovnání výkonu automobilů. Hledanou motorizací, byl 1.0 litrový motor o 66 kW. Ford Focus byl nalezen s nejbližším podobným výkonem 59 kW a Toyota Yaris s výkonem 73 kW. Oba modely se liší o 7 kW od referenčního modelu Škoda Fabia. Tento rozdíl odpovídá ceně 434 EUR, o které budou oba modely upraveny.

O 338 EUR musela být navýšena cena VW Polo, protože jako jediný v daném stupni výbavy neměl střešní airbag. Elektricky ovladatelné zadní okénka neobsahoval daný stupeň výbavy pouze VW Polo, proto mu za tento prvek výbavy bylo odečteno 234 EUR z ceníkové ceny. Opel Corsa byl jediný model, který měl tempomat i v takto nízkém výbavovém stupni. Cena tempomatu byla oceněna na 228 EUR. Ford Fiesta a Toyota Yaris jako jediní měli ve výbavě také dálkově ovladatelnou audio techniku, která v případě příplatkové výbavy vyšla na 195 EUR. Těmito dvěma modelům byla ceníková cena ponížena o danou částku. VW Polo a Opel Corsa jsou zase jediní, jejichž výbavový stupeň obsahuje propojení telefonu a multimédií přes bluetooth. Zákazník, který si připlatí těchto 195 EUR, může telefonovat za jízdy, aniž by držel telefon v ruce. Volant v kombinaci dřevo a kůže je spíše estetická nebo módní záležitost, bez něhož se nejeden řidič obejde. Avšak Opel Corsa a VW Polo ho mají v základní výbavě. Příplatek za takový volant obvykle vyjde na 195 EUR. Co se týká servisu, tak Ford Fiesta a Toyota Yaris mají dvakrát delší dobu záruky na celý automobil. U ostatních značek by zákazník za prodlouženou záruku zaplatil navíc 182 EUR. Jedno zadní skládací sedadlo obsahovaly všechny modely. Nicméně Ford Fiesta, VW Polo a Toyota Yaris měli takováto sedadla dvě. Další skládací sedadlo odpovídá příplatku 169 EUR. Ford Fiesta jako jediný neměl žádný palubní počítač. Cena takového zařízení je 130 EUR.

Dalšími prvky základní výbavy, ve kterých se modely lišily, jsou: rádio s použitím CD, paměťových karet, připojení multimédií, USB a počet reproduktorů. Dále výškově nastavitelné sedadlo spolujezdce, hlavové opěrky, kombinovaná spotřeba a emisní standard.



Na základě uvedené tabulky 18 a cen, o které musela být upravena ceníková cena, aby bylo možné provést cenový benchmarking, byla vytvořena následující Tabulka 19. V tabulce je uvedena ceníková cena automobilu v daném výbavovém stupni dále cenová korekce a cena modelu po produktovém srovnání.

*Tabulka 19 - Index ceníkové ceny a ceny po úpravě*

Název modelu	Škoda Fabia	Opel Corsa	Ford Fiesta	Volkswagen Polo	Toyota Yaris
Ceníková cena (EUR)	15 342	16 790	15 693	18 656	16 873
Korekce (EUR)		-699	-273	-1 132	-931
Cena po korekci (EUR)		16 091	15 420	17 524	15 942
Index ceníkové ceny		<b>9</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>10</b>
Index upravené ceny		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Podle ceníkových cen byl model Škoda Fabia nejlevnějším modelem mezi konkurenty daného segmentu. Následně bylo provedeno porovnání jednotlivých položek výbavových stupňů. Na základě porovnání, bylo zjištěno, že všechny konkurenční modely k Fabii jsou po úpravě levnější, než byly před srovnáním, ale žádný z nich nedosáhl srovnatelného výsledku. Benchmarking nám tedy ukázal, že Škoda Fabia je nejlevnější a nejlépe vybavený model.

Dle benchmarkingu se hned za Fabii umístil Ford Fiesta. Ceníková cena tohoto modelu byla o 351 EUR vyšší a její index byl 2 body. Po úpravě se cena snížila o 273 EUR a index této upravené ceny byl 1 bod nad Fabii.

Ceníkové ceny modelů Opel Corsa a Toyota Yaris byly velmi podobné, ale o více než 1 000 EUR vyšší než cena Fabie, a proto jejich indexy odpovídaly 9 a 10 bodům. Po provedené úpravě se jejich pozice otočila, protože Corsa měla výbavu více podobnou Fabii než Yaris. Index ceny po úpravě modelu Opel Corsa dosáhl 5 bodů a modelu Toyota Yaris 4 bodů.

Nejhůře ve srovnání s konkurencí dopadl model VW Polo, jehož ceníková cena dorostla indexu 22 bodů nad Fabii. Následná úprava pozici vylepšila a index upravené ceny odpovídal 14 bodů, nicméně za konkurencí zaostal o 9 a více bodů. Znamená to tedy, že je nejdražším modelem.

### **6.4.3 Zhodnocení benchmarkingu a doporučení k produktovému zlepšení**

Prodeje vybraných konkurenčních modelů (viz Tabulka 15) byly velmi vyrovnané. Na prvním místě v segmentu A0 firemních automobilů se umístila Toyota Yaris, za kterou ale VW Polo zaostává o pouhé tři desítky prodaných automobilů a za nimi figuruje Fiesta.

Toyota Yaris je dle benchmarkingu průměrným automobilem s horší výbavou, než má Škoda Fabia. Ford Fiesta skončil v benchmarkingu pouhý jeden bod za Fabii, ale v prodeji ji předešel o 100 automobilů. Nejméně prodaných automobilů bylo modelu Opel Corsa, který je dle benchmarkingu svojí výbavou srovnatelný s Toyotou Yaris, která byla firemními zákazníky nejvíce nakupovaným modelem.

Z tohoto srovnání je zřejmé, že firemní zákazníci při nákupu automobilů dávají přednost spíše jménu automobilky, od které nakupují, než tomu, jaké prvky výbavy daný model v daném výbavovém stupni nabízí.

I v tomto segmentu stejně jako v segmentu A v obou skandinávských zemích se projevuje známost a spolehlivost automobilů Volkswagen. I přesto, že se v obou segmentech jedná o nejdražší vůz, je mezi firemními zákazníky velmi oblíbený. Stejně tak jako znalost značky Volkswagen, je na těchto trzích velmi populární značka Toyota. Tato značka je známá pro svou ekologičnost a spolehlivost. Z tohoto důvodu, jsou modely této značky tak prodávány.

Nejvíce je prodáván model Toyota Yaris, který na rozdíl od modelu Škoda Fabia poskytuje záruku na celý automobil na dvakrát delší dobu. Stejně jako v segmentu A, by bylo vhodné prodloužit tuto záruku. Protože Finové dbají na bezpečnost, tak je pro ně velmi důležitým prvkem výbavy ovládání audia na volantu. S tímto ovládáním nemusí řidič sundávat ruce z volantu, aby změnil hlasitost rádia, přeladil rádiovou stanici či přijmul hovor. Jedná se o jeden z dražších prvků výbavy, za který si ale Finové rádi připlatí. Co se týká bezpečnosti, tak i kolenní airbag je pro tuto zemi důležitý. Finové dbají nejen na bezpečnost na silnicích, ale také vlastní bezpečnost.

## **6.5 Proměnné nevyužité v benchmarkingu**

V této části bude zmíněno pár podstatných kroků, které může udělat automobilka, importér nebo dealer a ovlivnit tak velmi podstatně konkurenceschopnost automobilu na trhu. Z důvodu omezení rozsahu práce, dále budou uvedena pouze vysvětlení těch nejdůležitějších proměnných, které mohou konečnou cenu pro zákazníka značně ovlivnit.

### **6.5.1 Slevy, bonusy, zvýhodnění pro soukromou osobu**

Kroky se kterými se nejčastěji lze setkat a které mohou zásadně ovlivnit cenu pro koncového zákazníka, jsou:

- uvedení akčního modelu na trh,
- vytvoření akčního balíčku,
- zvýhodněné financování automobilu,
- sleva pro koncového zákazníka.

#### **Uvedení akčního modelu na trh**

Akční model může být vytvořen automobilkou pouze na několik měsíců. Jedná se o model, který má předem specifikovanou výbavu, balíčky a příslušenství, a proto je nabídnut za zvýhodněnou cenu. Ale protože tato nabídka může být omezena právě časem, tj. počtem měsíců, nelze ji zahrnout do srovnání s běžnými celoročně nabízenými modely. Zároveň tento akční model obvykle nemá vlastní ceník. Z důvodu možnosti akčních modelů tato práce vychází z prodejů automobilů za půl rok nikoli za určitý měsíc. Práce se tak stává objektivnější.

#### **Vytvoření akčního balíčku**

Akční balíček je také tvořen automobilkou a taktéž může být omezen časově. Jedná se o skupinu komponentů, které jsou v dané kombinaci nabízené za zvýhodněnou cenu, za kterou si je zákazník může objednat.

### **Zvýhodněné financování automobilu**

Při financování automobilu je možné využít úvěr na auto, leasing operativní či finanční. Operativní leasing je nejběžnější forma financování firemních automobilů. Tato forma financování může zásadně ovlivnit cenu automobilu směrem na cílového zákazníka. Důvodem je například provázání finanční společnosti ať už s výrobcem, importérem či je vlastněna přímo dealerem. V každé této obchodní úrovni se může objevit další úroveň bonusů či prémie.

### **Sleva pro koncového zákazníka**

Nejčastěji prodej nových automobilů probíhá dvěma možnými postupy. Osobní návštěvou prodejny s vystavenými automobily (dále showroom) nebo online konfigurací automobilu. Při online konfiguraci zákazník zaplatí přesně tu cenu, která bude po nakonfigurování uvedena v závěrečném kroku konfigurace.

Obvykle zákazník přijde do showroomu určité značky, nebo koncernových značek, tam si prohlédne nabízené modely, zeptá se prodejce na podrobnosti, jak je možné vůz upravit k jeho představám a na základě toho je mu představena cena. Než se automobil dostane do showroomu, tak urazí dost dlouhou cestu na to, aby se jeho cena dala upravit. Z automobilky putuje k importérovi na daném trhu a ten distribuuje automobily jednotlivým dealerům. Tento proces trvá delší dobu, a proto se ceny mohou lišit od základních ceníkových.

#### **6.5.2 Slevy, bonusy, zvýhodnění pro firemního zákazníka**

Stejně tak jako běžný zákazník, může dostat slevu i firma jako zákazník. Pro nákupy firemních automobilů není proces tak jednoznačně určený. Firmy jako takové obvykle nakupují velké množství automobilů jednorázově nebo se zavazují automobilce na několik dalších let, kdy nakoupí určitý objem automobilů.

U prodeje firemních automobilů se může jednat například o tendr, kde zákazník předem specifikuje modely, které chce nakoupit, oznámí, jakého objemu automobilů se tendr týká, o kolikaletý tendr se jedná a případné další náležitosti. Tyto informace jsou předány jednotlivým automobilkám, které jsou pro zákazníka přijatelné. Na základě těchto požadavků mohou dané automobilky tendr zpracovat a oznámit zákazníkovi nabídku. Protože tendr může mít dobu trvání i 10 let a může se jednat o velké množství automobilů, každá automobilka nabídne zákazníkovi určitou slevu. V porovnání se soukromým zákazníkem je tato sleva mnohdy podstatně vyšší. Tuto slevu je možné obvykle uplatnit až poté, kdy je tendr ukončen a zákazník prokáže, že všechny podmínky, jako je doba tendru, počet zakoupených automobilů aj. skutečně dodržel. Pokud se jedná o víceletý tendr, mohou být slevy či bonusy vypláceny vždy po konci každého roku.

Případ, který byl výše popsán, nastává v situaci, kdy se jedná o firmu, která působí zpravidla v jedné zemi, ve které má i centrálu. Pokud by se jednalo o mezinárodní firmu, pak se situace dosti zkomplikuje. Mezinárodní firma může zaslat nabídku tendru na celé automobilové koncerny. V tu chvíli může dostávat dvojitý bonus. Například může odebírat od více automobilek z koncernu, od kterých dostane slevu za objemy a dále může dostat ještě slevu od koncernu za to, že nakoupila určitý objem celkově.

Pokud firma nepodává tendr, tak se může jednat o jednorázový nákup u předem vybrané automobilky. V takovém případě firma kontaktuje pouze danou automobilku a to obvykle v zemi, kde chce automobily registrovat k užívání.

### **6.5.3 Celkové náklady na vlastnění automobilu**

Celkové náklady na vlastnění automobilu přeloženo z anglického Total Costs of Ownership (dále jen TCO). V dnešní době velmi ovlivňuje firemní zákazníky při rozhodování se o koupi automobilu právě porovnání celkových nákladů na vlastnění automobilu. Jedná se o poměrně novodobý pohled na produkt.

Firma jako zákazník si propočítá veškeré náklady na údržbu a provoz automobilu a na základě celkových nákladů, které se odvíjejí od toho, jak dlouho plánuje automobil držet ve vlastnictví, se rozhoduje o koupi. Jde tedy o objektivní a ověřitelné údaje, které vycházejí ze specifikace modelů a lokálních dat z trhu. V kalkulaci jsou porovnávány položky, kde je brána v úvahu cena za automobil, technické parametry vozu, náklady na zakoupení zimních/ letních pneumatik, ceny náhradních dílů, pojistné, daně a v detailnějších analýzách pro firmy i náklady na výměnu oleje, pojištění, dálniční známka atp. Tyto ceny jsou vždy lokální. Jednu část tvoří fixní ceny (nejsou závislé na modelu automobilu) jako je cena paliva na 1 litr a druhou část představují ceny variabilní, které se odvíjejí od specifikace modelu, jako je například výše spotřeby paliva na 1 kilometr. Příklad takovéto kalkulace je k nahlédnutí v příloze 6.

První oblastí, která se kalkuluje, jsou pořizovací náklady. Ty obsahují náklady na financování, náklady na první registraci a daně. Dále do části akvizice se připočítává i znehodnocení. Druhou oblastí výpočtu jsou provozní náklady. Ty tvoří suma nákladů na pojištění, kombinovanou spotřebu paliva, povinný servis a opotřebení, pneumatiky a daně.

Problémem v tuto chvíli je, že neexistuje jeden poskytovatel takovýchto analýz, který by měl reálná data ze všech evropských trhů. Tyto analýzy jsou prozatím tvořeny spíše lokálně pro zákazníky na daných trzích.

#### **6.5.4 Zplodiny oxidu uhličitého a oxidu dusíku**

Dalším podstatným parametrem, jak již bylo řečeno v teoretické části při specifikaci vybraných trhů, jsou zplodiny. Ve skandinávských zemích je kladen důraz na ekologii daleko více než kdekoli na světě. V těchto zemích je podporován prodej automobilů s nízkými emisemi a automobilů, které mají alternativní pohon. Zákazník je v těchto zemích finančně zvýhodněn v případě koupě ekologického automobilu. Ve vybraných zemích je navíc snížena daň, která se platí za registraci ekologického automobilu v dané

zemi. Tento fakt se tedy odráží ještě více na firemních zákaznících, kteří nakupují větší množství automobilů.

Je tedy zřejmé, že prodeje může značně ovlivňovat i nabídka daných modelů v ekologické verzi, které často ve srovnáních nejsou zohledněny, ať už z důvodu neznalosti nebo nedostatku konkurenčních produktů, se kterými by mohly být srovnávány.

Zplodiny CO<sub>2</sub> jsou v dnešní době nejdiskutovanějšími. Skandinávské země jsou téměř jediné, které již dlouhodobě sledují i zplodiny NO<sub>x</sub>. Oxidy dusíku mají dle těchto zemí daleko horší dopad na životní prostředí než oxid uhličitý. Bylo prokázáno, že pokud například automobilka snižuje CO<sub>2</sub> u svých automobilů, tak se zároveň zvyšuje NO<sub>x</sub>. Měření emisí z výfukových plynů je však často abstrahováno od reality. Mnohem více emisí totiž vyprodukuje samy továrny při výrobě nových ekologičtějších motorů.



## **Závěr**

Cílem práce je, na základě porovnání vybraných indikátorů konkurenceschopnosti a cenového benchmarkingu u systematicky identifikovaných modelů automobilů společnosti Škoda Auto a konkurenčních modelů navrhnout doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti v tomto segmentu. Pokud budou doporučení, vyplývající z této práce aplikována, mělo by dojít ke zvýšení konkurenceschopnosti daných modelů automobilů, a tím ke zvýšení objemů prodeje na těchto trzích.

Tato práce se zabývá pouze prodejním kanálem firemních zákazníků, protože je v současné době velmi diskutovaný na evropských trzích. Zároveň jsou v této práci sledovány pouze VW segmenty, jejichž podíl na celkových prodejích je největší tj. segment A – nižší střední třída a segment A0 – malé vozy. Značnou část práce tvoří precizní výběr konkurenčních modelů, protože od této fáze se odvíjí vypovídací schopnost celého benchmarkingu. Nejprve je podle prodeje, proveden výběr konkurenčních modelů. U nejprodávanější motorizace referenčního modelu automobilu značky Škoda v daném segmentu jsou vybrány konkurenční modely s co nejobdobnější motorizací. Takto specifikované modely jsou následně zkoumány z produktového hlediska. Tato část práce vychází z internetových stránek vybraných automobilových značek určených ke srovnání. Je předpokládáno, že automobilky poskytují na internetových stránkách nejaktuálnější data. Na základě zjištěných dat je provedeno produktové srovnání. V tomto srovnání jsou zohledněny ceny lišících se prvků výbav a následně je proveden cenový benchmarking. Podle produktového srovnání a cenového benchmarkingu jsou porovnány referenční modely s těmi nejlepšími a nejprodávanějšími modely. Poté je navrženo produktové zlepšení pro modely značky Škoda.

Jak je z jednotlivých podkapitol 6. kapitoly zřejmé, prodeje vybraných modelů automobilů se příliš neodvíjí od produktového srovnání a cenového benchmarkingu. Pouze ve Finsku v segmentu A je Škoda Octavia, která je dle cenového benchmarkingu nejlepší, také nejvíce prodáváným modelem. Avšak pokud by automobilka chtěla předcházet případným ohrožením jinými modely, bylo by vhodné zvážit prodloužení záruční doby na automobil.

Model, který nejvíce konkuruje Octavii v tomto segmentu, má totiž záruku dvakrát delší, tzn. dva roky.

V segmentu A0 ve Finsku, se nejvíce prodává Toyota Yaris, avšak podle cenového benchmarkingu je nejlepší Škoda Fabia. Nejprodávanější model Toyota Yaris je jasným důkazem toho, že na severských trzích je kladen velký důraz na ekologii a bezpečnost, kde je tímto značka Toyota velice známá. Do výbavového stupně modelu Škoda Fabia by bylo vhodné doplnit prvek výbavy velmi významně ovlivňující bezpečnost, a to ovládání audia na volant. Dále by bylo dobré přidat do výbavového stupně kolenní airbag. Stejně jako v segmentu A ve Finsku, tak i v tomto segmentu by bylo vhodné prodloužit dobu záruky, protože Toyota Yaris nabízí dvouletou záruku.

V Norsku je největším konkurentem Octavie model VW Golf. Škoda Octavia je ze segmentu A nejlepší dle cenového benchmarkingu a VW Golf je nejprodávanějším modelem. Na norském trhu hraje prim bezpečnost, ekologie a komfort. Z tohoto důvodu by automobilce Škoda Auto bylo doporučeno vylepšit interiér automobilu tím, že budou sedadla potažena kvalitnější látkou, jako má VW či do nejvyšších výbavových stupňů dát kožená sedadla jako standard. Automobil bude pro lidi bezpečnější, když bude doplněna jeho výbava o přední parkovací senzor jako standard.

I v segmentu A0 v Norsku našel referenční model Škoda Fabia konkurenty. Tím největším je Toyota Yaris. Největší rozdíl v porovnání výbavových stupňů byl v tom, že Yaris nabízí parkovací senzor se zadní kamerou. Tento senzor by bylo vhodné doplnit i do výbavového stupně u Fabie. Nejedná se o levný systém, nicméně lidé hledící na bezpečnost toto ocení. Neméně důležitý, co se týká bezpečnosti, je kolenní airbag, který by bylo vhodné doplnit do modelu Fabia.

Z výše uvedených doporučení je vidět, že v zemích Skandinávie je kladen veliký důraz především na bezpečnost, komfort a ekologii. V obou těchto zemích v segmentu A0 byla

nejvíce prodávaná Toyota Yaris. Tedy model japonské automobilky. Tato japonská automobilka je jednou z nejvíce ohleduplných k životnímu prostředí a je velmi vyspělá v mnoha technologiích. I když si v obou zemích byly modely Toyota Yaris a Škoda Fabia dle cenového benchmarkingu velmi podobné, tak Toyota jednoznačně zvítězila v prodeji.

V segmentu A ve Finsku si Škoda Octavia obhájí první pozici v prodeji i v cenovém benchmarkingu. Na tomto trhu je tedy jasnou jedničkou. Octavia je zde spíše samostatnou značkou než modelem značky Škoda. Jedná se o velmi oblíbený automobil po všech stránkách. Je zřejmé, že v Norsku v segmentu A tomu už tak není. Oblíbenějším modelem zde byl VW Golf. Dle cenového benchmarkingu se jedná o nejdražší model a přesto velice dobře prodávaný, což může být důsledkem velmi dobré pověsti této značky.

Prodeje automobilů jednotlivých značek jsou velmi závislé na různých slevách a cenových zvýhodněních, které jsou uvedeny v podkapitole 6.5 této práce. V prodejním kanálu firemních automobilů záleží zřejmě nejvíce na celkové slevě pro určitý objem automobilů a na TCO. Rozbor poskytovaných slev jednotlivých automobilek a ostatních subjektů a výpočty TCO nebyly z důvodu rozsahu práce zohledněny. Tímto tématem by se mohla zabývat další práce např. disertační. Tato diplomová práce se orientovala na oblast, která je jasně uchopitelná, proveditelná a vyplývají z ní jednoznačné výsledky a doporučení.

Z výsledků této práce je tedy zřejmé, že modely automobilky Škoda velmi dobře konkurují ostatním značkám osobních automobilů v Norsku a Finsku. A to především v těch segmentech, kde je největší konkurence. Tento fakt je velmi pozitivní, protože jde o jedny z nejnáročnějších evropských trhů dbající především na bezpečnost, komfort a ekologii.

Přesto byla navržena některá opatření, která ještě zvyšují konkurenceschopnost vybraných modelů. Tím byl cíl práce splněn.

## Seznam citací

AJITABH Dr. *Global Competitiveness*. New Delhi: Excel Books, 2008. ISBN 978-81-74466-08-2.

CAMP, Robert C. *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Wisconsin: Quality Press, 1989. ISBN 978-08-73890-58-8.

CODLING, Sylvia. *Best Practice Benchmarking: A Management Guide*. Gower Publishing, 1995. ISBN 978-05-66075-91-9.

CHAMAN, Jain L., Jack MALEHORN. *Benchmarking Forecasting Practices: A Guide to Improving Forecasting Performance*. New York: Graceway Publishing, 2006. ISBN 978-09-32126-87-0.

HAAJANEN, Lennart W. *Illustrated Dictionary of Automobile Body Styles*. Jefferson: McFarland, 2007. ISBN 978-07-86437-37-5.

HENERIC, Oliver, Georg LICHT, Wolfgang SOFKA. *Europe's Automotive Industry on the Move: Competitiveness in a Changing World*. Springer Netherlands, 2006. ISBN 978-37-90816-44-0.

Interní materiály ŠKODA AUTO, a. s.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-24726-90-8.

JIRÁSEK, Jaroslav A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Brno: Professional Publishing, 2001. ISBN 978-80-86419-11-4.

KARLÖF, Bengt, Svante ÖSTBLOM. *Das Benchmarking-Konzept: Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität*. München: Vahlen, 1994. ISBN 978-38-00618-31-6.

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, 2009. ISBN 978-02-737-1856-7.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MORRISSEY, Joseph F., Jack M. GRAVES. *International Sales Law and Arbitration: Problems, Cases and Commentary*. New York: Aspen Publishers, 2008. ISBN 978-07-35577-07-7.

NENADÁL Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking – Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 978-80-85605-12-9.

RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – 4. rozšířené vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-24771-11-3.

STAPENHURST, Tim. *The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. London: Routledge, 2009. ISBN 978-07-50689-05-2.

ŠPAČEK, Miroslav. K čemu a jak využít benchmarking. *Moderní řízení*. 2005, 4: 51-54 [cit. 2014-11-12]. ISSN 0026-8720.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-24746-94-4.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-24786-82-7.

ZAIRI, Mohamed, Paul LEONARD. *Practical Benchmarking: The Complete Guide: A complete guide*. Springer Netherlands, 2012. ISBN 978-94-01045-60-5.

ZEMPLINEROVÁ, Alena. Teoretické aspekty konkurence. In: VOJÁČKOVÁ, Hana a NOVOTNÝ, Jan (ed.). *Konkurence - teoretické a praktické aspekty: sborník příspěvků z pracovní konference s mezinárodní účastí*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2009, s. 9-15. ISBN 978-80-87035-23-8.

ZHANG, Wei-Bin. *International Trade Theory: Capital, Knowledge, Economic Structure, Money, and Prices over Time*. Springer Netherlands, 2008. ISBN 978-36-42096-92-1.

World Economic Forum. *The Europe 2020 Competitiveness Report: Building a More Competitive Europe*. Geneva: World Economic Forum, 2012. ISBN 978-92-95044-43-2.

## Internetové zdroje

AINGINGER, Karl, Susanne BÄRENTHALER-SIEBER a Johanna VOGEL. Competitiveness under New Perspectives. *WWWforEurope Working Paper No. 44* [online]. 2013 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: [http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWWforEurope\\_WPS\\_no044\\_MS46.pdf](http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWWforEurope_WPS_no044_MS46.pdf).

DATTAKUMAR, R., R. JAGADEESH. A review of literature on benchmarking. *Benchmarking. An International Journal* [online]. 2003 [cit. 2015-11-09]. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <http://www.oulu.fi/w5w/benchmarking/artikkelit/dattakumar.pdf>.

DRAGOLEA, Larisa, Denisa COTIRLEA. Benchmarking – a valid strategy for the long term? *Annales Universitatis Apulensis series Oeconomica* [online]. 2009, 11(2): 813–826 [cit. 2015-11-12]. ISSN: 1454-9409. Dostupné z: <http://core.ac.uk/download/pdf/6481393.pdf>.

*Economic impact* [online]. OICA - International Organization of Motor Vehicle Manufacturers [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.oica.net/category/economic-contributions/>.

EL-DIN, Ahmed G., Parmjit SINGH. Automotive wastes. *Water Environment Research* [online]. 2005, 77(6): 1728-1769 [cit. 2015-11-12]. ISSN 1061-4303. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/926172646/DD40D8096ACE424DPQ/4?accountid=17116>.

*Ford car configurator* [online]. Ford motor company [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: <http://www.ford.no/ConfigureVehicle>.

*Glossary of Statistical Terms* [online]. OECD, 2014 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>.

*International Benchmarking - Experience from OECD Countries* [online]. 1997 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/1902957.pdf>.

*International Trade* [online]. ACEA - European automobile manufacturers association, 2013 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: [http://www.acea.be/uploads/publications/International\\_Trade.pdf](http://www.acea.be/uploads/publications/International_Trade.pdf).

*Norsko: Ekonomická charakteristika země* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2014 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/norsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-18919.html>.

*Opel car configurator* [online]. Opel [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://www.opel.fi/tools/vertaile-opel-malleja/autot.html>.

PORTER, Michael. Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. *Global Competitiveness Report 2002-2003* [online]. 2003 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: [http://www.weforum.org/pdf/Gcr/GCR\\_2003\\_2004/BCI\\_Chapter.pdf](http://www.weforum.org/pdf/Gcr/GCR_2003_2004/BCI_Chapter.pdf).

*Registration data, Dataforce* [online]. IRIS – International registration and information system [cit. 2015-06-12]. Dostupné z: [https://www.fleet-intelligence.com/analysis/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=xts.run&m=portal/main.xts&startwel=yes](https://www.fleet-intelligence.com/analysis/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/main.xts&startwel=yes).

*Souhrnná teritoriální informace Finsko* [online]. Helsinky: Zastupitelský úřad ČR v Helsinkách, 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: [services.czechtrade.cz/pdf/sti/finsko-2015-06-01.pdf](http://services.czechtrade.cz/pdf/sti/finsko-2015-06-01.pdf).

*State aid N 674/2008 – Slovakia – LIP – Volkswagen Slovakia* [online]. Brusel: European Commission, 2009 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/cases/229109/229109\\_1099183\\_55\\_1.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/229109/229109_1099183_55_1.pdf).

*Statistics* [online]. Autoalan tiedotuskeskus [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/en/statistics>.

*S&P downgrades Finland to AA+ from AAA* [online]. CNBC - Consumer News and Business Channel, 2014 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.cnbc.com/2014/10/10/sp-downgrades-finland-to-aa-from-aaa.html>.

*Škoda car configurator* [online]. ŠKODA Suomi [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: <http://cc-cloud.skoda-auto.com/fin/fin/fi-fi/>.

*Škoda car configurator* [online]. ŠKODA AUTO Norge [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: <http://cc-cloud.skoda-auto.com/nor/nor/nb-no/>.

*The automobile industry pocket guide 2015/2016* [online]. ACEA – European automobile manufacturers association, 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: [http://www.acea.be/uploads/press\\_releases\\_files/POCKET\\_GUIDE\\_2015-2016.pdf](http://www.acea.be/uploads/press_releases_files/POCKET_GUIDE_2015-2016.pdf).

*Toyota car configurator* [online]. Toyota [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: [https://www.toyota.fi/#/publish/carconfig\\_load/](https://www.toyota.fi/#/publish/carconfig_load/).

*Toyota car configurator* [online]. Toyota Norge [cit. 2015-08-27]. Dostupné z: [https://www.toyota.no/#/publish/CARCONFIG\\_LOAD](https://www.toyota.no/#/publish/CARCONFIG_LOAD).

*Volkswagen car configurator* [online]. Volkswagen Suomi [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: [http://volkswagen.fi/vv-auto/vw\\_build.nsf/index5.html?readform&db=vw5.nsf&DN=070&cn=1](http://volkswagen.fi/vv-auto/vw_build.nsf/index5.html?readform&db=vw5.nsf&DN=070&cn=1).

*Volkswagen car configurator* [online]. Volkswagen [cit. 2015-09-02]. Dostupné z: <http://app.volkswagen.no/ihdcc/no/configurator.html>.

## **Seznam bibliografie**

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 978-80-86031-35-4.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-24729-86-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-24748-74-0.

PATERSON, Matthew. *Automobile politics: ecology and cultural political economy*. New York: Cambridge University Press, 2007. ISBN 978-0-52169-13-0.

ZAIRI, Mohamed. Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology* [online]. 1994 [cit. 2014-11-12]. ISSN: 1351-3036. Dostupné z: <http://down.cenet.org.cn/upfile/47/2006316113329144.pdf>.

NIEUWENHUIS, Paul, Peter WELLS. *The automotive industry and the environment: a technical, business and social future*. Cambridge: Woodhead Publishing, 2003. ISBN 978-18-55737-13-6.



## **Seznam příloh**

<i>PŘÍLOHA 1 – Tabulka pro jednotlivé parametry konkurenčních modelů a jejich ceny...</i>	109
<i>PŘÍLOHA 2 – Tabulka parametrů konkurenčních modelů segmentu A v Norsku .....</i>	110
<i>PŘÍLOHA 3 - Tabulka parametrů konkurenčních modelů segmentu A0 v Norsku .....</i>	111
<i>PŘÍLOHA 4 - Tabulka parametrů konkurenčních modelů segmentu A ve Finsku .....</i>	112
<i>PŘÍLOHA 5 - Tabulka parametrů konkurenčních modelů segmentu A0 ve Finsku .....</i>	113
<i>PŘÍLOHA 6 - Kalkulace TCO .....</i>	114

PŘÍLOHA 1 – Tabulka pro jednotlivé parametry konkurenčních modelů a jejich ceny

Funkce / atribut	Model X	Model Y
<b>Motorizace</b>		
Počet válců		
Kombinovaná spotřeba benzínu (l/100km)		
Kombinovaná spotřeba nafty (l/100km)		
Emisní standard		
Výkon max. síla (kW)		
Max. otáčkový moment (EU)		
Převodovka		
Pohon 4x4		
Kontrola stability		
ABS		
Elektronická kontrola trakce		
<b>Podvozek / kola</b>		
Hřídelové ráfky		
Velikost kol		
Rezervní kolo (typ)		
Posilovač řízení		
Dynamické řízení		
<b>Bezpečnost / osvětlení</b>		
Typ osvětlení		
LED osvětlení denní		
Čistění světlometů		
Kontrola světlometů, automatická dálková světla		
LED osvětlení vzadu		
Mlhové osvětlení vpředu		
Rohové světlometry, adaptivní (dynamické)		
Head-up display		
Aktivní lemnozat (ACC)		
Airbag, řídce		
Airbag, spouštěcí		
Sítělní airbag vpředu		
Sítělní airbag vzadu		
Sítělní airbag vpředu/vzadu		
Boční airbag vpředu		
Boční airbag vzadu		
Kolení airbag (IKG)		
Kolení airbag (spojovací)		
Systém varování při výjezdu z pruhu		
Boční asistent		
Hlavové opěrky zadní		
Dešťový senzor		
Brzdový asistent		
Anti-kolenní systém		
Anti-kolenní systém, aktivní pásy		
Anti-kolenní systém, brzdový asistent		
Roportování dopravních značek		
<b>Audio / komunikace / navigace</b>		
Palubní počítač		
Audio, rádio		
Audio, rádio CD		
Audio, rádio DVD		
Audio, paměťová karta		
Audio, počet reproduktorů		
Audio, dálkové ovládní (na volantu/odděleně)		
Nadstandardní audio systém		
Multimediální připojení, USB		
Automaticky měnící CD, kapacita		
Navigační systém, vyjmátelný / plnohodnotný		
Navigační systém, interní paměť		
Navigační systém, převod disk >= 12 GB		
Internetové připojení		
Televize		
Hlasové ovládní systému		
Bluetooth na mobilní telefon		
Bluetooth, telefon/multimédia		
<b>Komfort</b>		
Parkovací senzor přední		
Parkovací senzor zadní		
Parkovací senzor, zadní kamera		
Alarm		
Tempomat		
Zamkání centrální		
Zamkání dílkové		
Zamkání bezklíčové		
Vnější zrcátka, el. ovládaná (řídce)		
Vnější zrcátka, el. ovládaná (spojovací)		
Vnější zrcátka, vyhřívání (řídce)		
Vnější zrcátka, vyhřívání (spojovací)		
Vnější zrcátka, elektr. sklopná		
Volant sportovní		
Volant, kůže/levo		
Volant multifunkční		
Volant výškově nastavitelný		
Volant elektr. nastavitelný		
Volant vyřezaný		
Síťová opěrka vpředu		
Síťová opěrka vzadu		
Elektr. ovládaná okna přední		
Elektr. ovládaná okna zadní		
Větrání člena		
Parkovací brada, elektr.		
Zavazadlový prostor, bezpečnostní síť		
Systém rozložení do ležce		
<b>Klimatizace</b>		
Okna, línování skla		
Elektr. vyhřívání přední skla		
Klimatizace, automatické zóny		
Klimatizace, vzadu		
Klimatizace, typ		
Síťová, sítělní okno elektr.		
Síťová, sítělní okno elektr. zadní		
Síťová, prosklená panoramatická elektr.		
Síťová, prosklená panoramatická pevná		
Nerzavěcí tepelní		
<b>Karoserie / exteriér</b>		
Barva, metalická / perleťová barva		
Barva, přední nárazník		
Barva, zadní nárazník		
Práci dveří		
Síťová nože		
<b>Sedačky</b>		
Sportovní sedačky		
Sedačky nastavitelné, výškové (řídce)		
Sedačky nastavitelné, výškové (spojovací)		
Sedačky nastavitelné, systém "easy entry"		
Sedačky nastavitelné elektr. (řídce)		
Sedačky nastavitelné elektr. (spojovací)		
Sedačky nastavitelné s pamětí (řídce)		
Sedačky nastavitelné s pamětí (spojovací)		
Bederní opěrka, nastavitelná přední (řídce)		
Bederní opěrka, nastavitelná přední (spojovací)		
Bederní opěrka, nastavitelná zadní		
Sedačky vyhřívání vpředu (řídce)		
Sedačky vyhřívání vpředu (spojovací)		
Sedačky vyhřívání vzadu		
Čalounění sedadel, kůže/materiál		
Čalounění sedadel, vedlejší materiál		
Sedačky klimatizované vpředu		
Sedačky klimatizované vzadu		
Sedačky v kabině		
Zadní sedačky skládací (počet)		
Zadní sedačky skládací, rovná podlaha		
Zadní sedačky odstatněná		
Třetí řada sedadel, přirobovovaná		
<b>Závazky</b>		
Závazky na vozidlo (měsíčně)		

Zdroj: Internetové stránky, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA 2 – Tabulka parametrů konkurenčních modelů segmentu A v Norsku

Funkce / atribut	Skoda Octavia	Ford Focus	Volkswagen Golf
<b>Motorizace</b>			
Počet válců	4	4	4
Kombinovaná spotřeba nafty (l/100km)	3,8	3,8	3,8
Emisní standard	EU16	EU16	EU16
Výkon, max. síla (kW)	81	(7 140) 88	81
Max. točivý moment (EU)	250	270	250
4x4	Ne	Ne	Ne
Kontrola stability	Ano	Ano	Ano
ABS	Ano	Ano	Ano
Elektronická kontrola trakce	Ano	Ano	Ano
<b>Podvozek / kola</b>			
Hliníkové rážky	Ano	Ano	Ano
Velikost kol	17	16	16
Rezervní kolo (typ)	Ne	Ne	Ne
Posilovač řízení	Ano	Ano	Ano
Dynamické řízení	Ne	Ne	Ne
<b>Bezpečnost / osvětlení</b>			
Typ osvětlení	Bi-Xenon	8 000 Halogen	8 000 Halogen
LED osvětlení denní	Ano	800 Ne	800 Ne
Číslení světlometů	Ano	Ano	Ano
Kontrola světlometů, automatická dálková světla	Ne	Ne	Ne
LED osvětlení vzadu	Ano	1 000 Ne	1 000 Ne
Mlhové osvětlení vpředu	Ano	Ano	Ano
Robové světlomety, adaptivní (dynamické)	Ano	1 900 Ne	1 900 Ne
Head-up display	Ne	Ne	Ne
Aktivní tempomat (ACC)	Ne	Ne	Ne
Airbag řidič	Ano	Ano	Ano
Airbag spolujezdec	Ano	Ano	Ano
Síťestní airbag vpředu	Ne	Ne	Ne
Síťestní airbag vzadu	Ne	Ne	Ne
Síťestní airbag vpředu/vzadu	Ano	Ano	Ano
Síťestní airbag všechna sedadla	Ne	Ne	Ne
Boční airbag vpředu	Ano	Ano	Ano
Boční airbag vzadu	Ano	1 600 Ne	1 600 Ne
Kolení airbag (řidič)	Ano	1 000 Ne	Ano
Kolení airbag (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne
Systém varování při vyjetí z pruhu	Ne	Ne	Ne
Boční asistent	Ne	Ne	Ne
Hlavové opěrky zadní	3	3	3
Dešťový senzor	Ano	Ano	Ano
Brzdový asistent	Ano	Ano	Ano
Anti-kolzní systém	Ano	Ne	Ano
Anti-kolzní systém, aktivní pásy	Ano	Ne	Ano
Anti-kolzní systém, brzdový asistent	Ano	1 900 Ne	Ano
Roportování dopravních značek	Ne	Ne	Ne
<b>Audio / komunikace / navigace</b>			
Pakovní počítač	Ano	Ano	Ano
Audio, rádio	Ano	Ano	Ano
Audio, rádio CD	Ano	Ano	Ne
Audio, rádio DVD	Ne	Ne	Ne
Audio, paměťová karta	Ne	Ne	Ano
Audio, počet reproduktorů	8	400 6	8
Audio, dálkové ovládání na volantu (oddělené)	Ano	Ano	Ano
Nadstandardní audio systém	Ne	Ne	Ne
Multimediální připojení, USB	Ano	Ano	Ano
Automatický měnič CD, kapacita	0	0	(1 200) 1
Navigační systém, vyjímatelný / přenosný	Ne	Ne	Ne
Navigační systém, interní paměť	Ne	Ne	Ne
Navigační systém, pevný disk >= 32 GB	Ne	Ne	Ne
Interní připojení	Ne	Ne	Ne
Telefon	Ne	Ne	Ne
Hlasové aktivace systému	Ne	Ano	Ne
Bluetooth telefon/multimédia	Ano	Ano	Ano
<b>Komfort</b>			
Parkovací senzor přední	Ne	Ne	(2 000) Ano
Parkovací senzor zadní	Ano	2 800 Ne	Ano
Parkovací senzor, zadní kamera	Ne	Ne	Ne
Alarm	Ne	Ne	Ne
Tempomat	Ano	Ano	Ano
Zamykání centrální	Ano	Ano	Ano
Zamykání dálkové	Ano	Ano	Ano
Zamykání bezklíčové	Ne	(1 000) Ano	Ne
Door mirrors, passenger	Ano	Ano	Ano
Vnější zrcátka, el. ovladatelná (řidič)	Ano	Ano	Ano
Vnější zrcátka, el. ovladatelná (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano
Vnější zrcátka vyhřívána (řidič)	Ano	Ano	Ano
Vnější zrcátka vyhřívána (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano
Vnější zrcátka, elektr. sklopitelná	Ano	1 600 Ne	Ano
Sportovní volant	Ne	Ne	Ne
Volant, kůže/dřevo	Ano	Ano	Ano
Volant multifunkční	Ano	Ano	Ano
Volant výškově nastavitelný	Ano	Ano	Ano
Volant elektr. nastavitelný	Ne	Ne	Ne
Volant vyhříváný	Ne	Ne	Ne
Síťestní opěrka vpředu	Ano	Ano	Ano
Elektr. ovladatelná okna přední	Ano	Ano	Ano
Elektr. ovladatelná okna zadní	Ano	Ano	Ano
Větrná clona	Ne	Ne	Ne
Parkovač brzd, elektr.	Ne	Ne	(800) Ano
Zavazadkový prostor, bezpečnostní síť	Ne	Ne	Ne
Systém rozjezdu do kopce	Ne	Ano	Ano
<b>Klimatizace</b>			
Okna, tonovaná skla	Ne	Ne	Ne
Elektr. vyhřívání přední skla	Ne	(2 500) Ano	Ne
Klimatizace, automatické zóny	2 zóny	2 zóny	2 zóny
Klimatizace, typ	automatická	automatická	automatická
Síťestní okno elektr.	Ne	Ne	Ne
Síťestní, prosklená/panoramatická elektr.	Ne	Ne	Ne
Síťestní, prosklená/panoramatická pevná	Ne	Ne	Ne
Nezávislé topení	Ne	Ne	Ne
<b>Karoserie / exteriér</b>			
Barva, metalická / perletová barva	Ne	Ne	Ne
Barva, přední nárazník	Ano	Ano	Ano
Barva, zadní nárazník	Ano	Ano	Ano
Síťestní nosič	Ne	Ne	Ne
<b>Sedadla</b>			
Sportovní sedadla	Ne	(1 600) Ano	(1 600) Ano
Sedadlo nastavitelné, výškové (řidič)	Ano	Ano	Ano
Sedadlo nastavitelné, výškové (spolujezdec)	Ano	500 Ne	Ano
Sedadlo nastavitelné, systém Easy entry?	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné s pamětí (řidič)	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné s pamětí (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne
Bederní opěrka, nastavitelná přední (řidič)	Ano	Ano	Ano
Bederní opěrka, nastavitelná přední (spolujezdec)	Ano	500 Ne	Ano
Bederní opěrka, nastavitelná zadní	Ne	Ne	Ne
Sedadlo vyhříváné vpředu (řidič)	Ano	Ano	Ano
Sedadlo vyhříváné vpředu (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano
Sedadlo vyhříváné vzadu	Ne	Ne	Ne
Čáskování sedadel, blávný materiál	lůžka	lůžka	(8 000) Akutara

Zdroj: Internetové stránky, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA 3 - Tabulka parametrů konkurenčních modelů segmentu A0 v Norsku

Parametr / atribut	Škoda Fabia	Ford Fiesta	Volkswagen Polo	Toyota Yaris
<b>Motorizace</b>				
Počet válců	3	3	3	3
Kombinovaná spotřeba benzínu (l/100km)	4,8	(800) 4,3	4,8	4,8
Emission standard benzín, plyn, elektro, hybrid, etanol	EU6	EU6	EU6	1000 EU5
Výkon, max. síla (kW)	55	(2 720) 59	55	2 720 51
Max. točivý moment benzín, plyn, elektro, hybrid, etanol	95	105	95	93
Isi	Ne	Ne	Ne	Ne
Kontrola stability	Ano	Ano	Ano	Ano
ABS	Ano	Ano	Ano	Ano
Elektronická kontrola trakce	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Podvozek / kola</b>				
Hliníkové ráfky	Ano	3 600 Ne	Ano	3 600 Ne
Válková kůl	15	15	15	15
Rezervní kolo (typ)	Ne	Ne	Ne	Ne
Posilovač řízení	Ano	Ano	Ano	Ano
Dynamické řízení	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Bezpečnost / osvětlení</b>				
Typ osvětlení	Halogen	Halogen	Halogen	Halogen
LED osvětlení denní	Ano	800 Ne	800 Ne	800 Ne
Čistění světlometů	Ne	Ne	Ano	Ne
Kontrola světlometů, automatická dálková světla	Ne	Ne	Ne	Ne
LED osvětlení vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne
Mlhové osvětlení vpředu	Ano	1 200 Ne	1 200 Ne	1 200 Ne
Barvosvětlomety, adaptivní (dynamické)	Ne	Ne	Ne	Ne
Head-up display	Ne	Ne	Ne	Ne
Aktivní tempomat (ACC)	Ne	Ne	Ne	Ne
Airbag, řidič	Ano	Ano	Ano	Ano
Airbag, spolujezdec	Ano	Ano	Ano	Ano
Síťová airbag vpředu	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťová airbag vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťová airbag vpředu/vzadu	Ano	Ano	100 Ne	Ano
Boční airbag vpředu	Ano	Ano	Ano	Ano
Boční airbag vzadu	Ne	Ne	(800) Ano	Ne
Kokleční airbag (řidič)	Ne	(800) Ano	Ne	(800) Ano
Kokleční airbag (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne	Ne
Systém varování při vjezdu z pruhu	Ne	Ne	Ne	Ne
Boční asistent	Ne	Ne	Ne	Ne
Hlavové opěrky zadní	3	2	3	3
Děsíkový senzor	Ne	Ne	Ne	Ne
Brazdový asistent	Ano	Ano	Ano	Ano
Anti-kolní systém	Ano	Ne	Ano	Ne
Anti-kolní systém, aktivní pásy	Ano	Ne	Ano	Ne
Anti-kolní systém, brazdový asistent	Ano	1 500 Ne	Ano	1 500 Ne
Roportovní dopravní značek	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Audio / komunikace / navigace</b>				
Paklety počítat	Ano	800 Ne	Ano	Ano
Audio, rádio	Ano	Ano	Ano	Ano
Audio, rádio CD	Ne	(1 200) Ano	(1 200) Ano	Ne
Audio, rádio DVD	Ne	Ne	Ne	Ne
Audio, paměťová karta	Ne	Ne	Ano	Ne
Audio, počet reproduktorů	4	(400) 6	6	(400) 6
Audio, dálkové ovládání (na volantu/oddělené)	Ano	Ano	1 000 Ne	Ano
Nadstandardní audio systém	Ne	Ne	Ne	Ne
Multimediální připojení, USB	Ano	1 000 Ne	Ano	Ano
Automatický měnič CD, kapacita	0	0	0	0
Navigační systém, vyjmutelný / přenosný	Ne	Ne	Ne	Ne
Navigační systém, interní paměť	Ne	Ne	Ne	Ne
Navigační systém, pevný disk >= 32 GB	Ne	Ne	Ne	Ne
Internetové připojení	Ne	Ne	Ne	Ne
Televize	Ne	Ne	Ne	Ne
Hlasová aktivace systému	Ne	Ne	Ne	Ne
Připrava na mobilní telefon	Ne	Ne	Ne	Ne
Bluetooth, telefon/multimédia	Ano	1 300 Ne	Ano	Ano
<b>Komfort</b>				
Parkovací senzor přední	Ne	Ne	Ne	Ne
Parkovací senzor zadní	Ne	Ne	Ne	Ne
Parkovací senzor, zadní kamera	Ne	Ne	Ne	(3 500) Ano
Alarm	Ne	Ne	Ne	Ne
Tempomat	Ne	Ne	Ne	Ne
Zamykání centrální	Ano	Ano	Ano	Ano
Zamykání dálkové	Ano	Ano	Ano	Ano
Zamykání bezklíčové	Ne	Ne	Ne	Ne
Vnější zprávní zrcátka, el. ovládatelná (řidič)	Ano	Ano	Ano	Ano
Vnější zprávní zrcátka, el. ovládatelná (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano	Ano
Vnější zprávní zrcátka vyhřívání (řidič)	Ano	Ano	Ano	Ano
Vnější zprávní zrcátka vyhřívání (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano	Ano
Vnější zprávní zrcátka, elektr. sklopná	Ne	Ne	Ne	Ne
Volant, sportovní	Ne	Ne	Ne	Ne
Volant, kůže/dřevo	Ano	Ano	Ano	Ano
Volant multifunkční	Ano	Ano	Ne	Ano
Volant výškové nastavitelný	Ano	Ano	Ano	Ano
Volant elektr. nastavitelný	Ne	Ne	Ne	Ne
Volant vyhřívání	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťová opěrka vpředu	Ne	Ne	(800) Ano	Ne
Elektr. ovládatelná okna přední	Ano	Ano	Ano	Ano
Elektr. ovládatelná okna zadní	Ano	1 500 Ne	Ano	1 500 Ne
Větrání okna	Ne	Ne	Ne	Ne
Parkovací brzdka elektr.	Ne	Ne	Ne	Ne
Zavazadlový prostor, bezpečnostní síť	Ne	Ne	Ne	Ne
Systém rozjezdu do kopce	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Klimatizace</b>				
Okna, tónování skla	Ano	1 200 Ne	1 200 Ne	1 200 Ne
Elektr. vyhřívání přední skla	Ne	Ne	Ne	Ne
Klimatizace, automatické zóny	1 zóna	Ne	1 zóna	Ne
Klimatizace, typ	automatická	8 000 Ne	automatická	2 000 manuální
Sířecha, střešní okno elektr.	Ne	Ne	Ne	Ne
Sířecha, střešní okno elektr. zadní	Ne	Ne	Ne	Ne
Sířecha, prosklení panoramatická elektr.	Ne	Ne	Ne	Ne
Sířecha, prosklení panoramatická pevná	Ne	Ne	Ne	Ne
Nezávislé topení	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Karoserie / exteriér</b>				
Barva, metalická / perleťová barva	Ne	Ne	Ne	Ne
Barva, přední nárazník	Ano	Ano	Ano	Ano
Barva, zadní nárazník	Ano	Ano	Ano	Ano
Počet dveří	5	5	5	5
Sířční nožce	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Sedadla</b>				
Sportovní sedadla	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné, výškové (řidič)	Ano	Ano	Ano	Ano
Sedadlo nastavitelné, výškové (spolujezdec)	Ne	Ne	(500) Ano	Ne
Sedadlo nastavitelné, systém "easy entry"	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné s pamětí (řidič)	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné s pamětí (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne	Ne
Bederní opěrka, nastavitelná přední (řidič)	Ne	Ne	Ne	Ne
Bederní opěrka, nastavitelná přední (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne	Ne
Bederní opěrka, nastavitelná zadní	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedadlo vyhřívání vpředu (řidič)	Ano	Ano	Ano	Ano
Sedadlo vyhřívání vpředu (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano	Ano
Sedadlo vyhřívání vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne
Čalounění sedadel, hlavní materiál	lákta	lákta	lákta	lákta
Čalounění sedadel, vedlejší materiál	lákta	lákta	lákta	lákta
Sedadla klimatizovaná vpředu	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedadla klimatizovaná vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne
Zadní sedadla skládací (počet)	2	2	2	2
Zadní sedadla skládací, rovná podlaha	Ne	Ne	Ne	Ne
Zadní sedadla odnímatelná	Ne	Ne	Ne	Ne
Třetí řada sedadel (přítodonoš)	Ne	Ne	Ne	Ne

Zdroj: Internetové stránky, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA 4 - Tabulka parametrů konkurenčních modelů segmentu A ve Finsku

Parametr / atribut	Skoda Octavia	Ford Focus	Volkswagen Golf
<b>Motorizace</b>			
Počet válců	4	4	4
Kombinovaná spotřeba benzínu (l/100km)	5,0	270 5,6	135 5,3
Emission standard	EU6	EU6	EU6
Výkon, max. síla (kW)	110	110	1 260 92
Max. sčty moment (EU)	250	240	200
Přívodní	manuální	manuální	manuální
Pohon 4x4	Ne	Ne	Ne
Kontrola stability	Ano	Ano	Ano
ABS	Ano	Ano	Ano
Elektronická kontrola trakce	Ano	Ano	Ano
<b>Podvozek / kola</b>			
Hliníkové ráfky	Ano	585 Ne	Ano
Velikost kol	16	16	16
Rezervní kolo (typ)	Ne	Ne	Ne
Parkovací frent	Ano	Ano	Ano
Dynamické frent	Ne	Ne	Ne
<b>Bezpečnost / osvětlení</b>			
Typ osvětlení	Halogen	Halogen	Halogen
LED osvětlení denní	Ne	Ne	Ne
Časné osvětlení	Ano	Ano	Ano
Kontrola světlometů, automatická dálková světla	Ne	Ne	Ne
LED osvětlení zadní	Ano	260 Ne	260 Ne
Mlhové světlomety přední	Ano	Ano	182 Ne
Behové světlomety, adaptivní (dynamické)	Ne	Ne	Ne
Head-up display	Ne	Ne	Ne
Aktivní tempomat (ACC)	Ne	Ne	Ne
Řídk	Ano	Ano	Ano
Řídk, spolujezdec	Ano	Ano	Ano
Síťové řídk vpředu	Ne	Ne	Ne
Síťové řídk vzadu	Ne	Ne	Ne
Síťové řídk vpředu/vzadu	Ano	Ano	Ano
Boční řídk vpředu	Ano	Ano	Ano
Boční řídk vzadu	Ne	Ne	Ne
Kolenní řídk (řídk)	Ano	156 Ne	Ano
Kolenní řídk (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne
Systém varování při výjez z pruhu	Ne	Ne	Ne
Boční asistent	Ne	Ne	Ne
Hliníkové opěrky zadní	3	3	3
Dešřový senzor	Ano	169 Ne	169 Ne
Brzdový asistent	Ano	Ano	Ano
Ano-kolenní systém	Ano	Ne	Ne
Ano-kolenní systém, aktivní pásy	Ne	Ne	Ne
Ano-kolenní systém, brzdový asistent	Ano	260 Ne	260 Ne
Ro rozpoznávání dopravních značek	Ne	Ne	Ne
<b>Audio / komunikace / navigace</b>			
Palubní počítač	Ano	Ano	Ano
Audio, rádio	Ano	Ano	Ano
Audio, rádio CD	Ne	(104) Ano	(104) Ano
Audio, rádio DVD	Ne	Ne	Ne
Audio, paměťová karta	Ano	104 Ne	Ano
Audio, počet reproduktorů	8	254 0	8
Audio, dálkové ovládání (na volantu/odklene)	Ano	Ano	221 Ne
Nadstandardní audio systém	Ne	Ne	Ne
Multimediální připojení, USB	Ano	Ano	Ano
Automatický měnič CD, kapacita	0	0	0
Navigační systém, vyjímání / přenosy	Ne	Ne	Ne
Navigační systém, externí paměť	Ne	Ne	Ne
Navigační systém, pevný disk >= 32 GB	Ne	Ne	Ne
Internetové připojení	Ne	Ne	Ne
Telefon	Ne	Ne	Ne
Hlasová aktivace systému	Ne	Ne	Ne
Připrava na mobilní telefon	Ne	Ne	Ne
Bluetooth, telefon/multimediální	Ano	195 Ne	Ano
<b>Komfort</b>			
Parkovací senzor přední	Ne	Ne	Ne
Parkovací senzor zadní	Ano	325 Ne	325 Ne
Parkovací senzor, zadní kamera	Ne	Ne	Ne
Alarm	Ne	Ne	Ne
Tempomat	Ano	Ano	Ano
Zamykání centrální	Ano	Ano	Ano
Zamykání dálkové	Ano	Ano	Ano
Zamykání bezklíčové	Ne	Ne	Ne
Vnější zjevná zrcátka, el. ovládací (řídk)	Ano	Ano	Ano
Vnější zjevná zrcátka, el. ovládací (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano
Vnější zjevná zrcátka vyhřívání (řídk)	Ano	Ano	Ano
Vnější zjevná zrcátka vyhřívání (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano
Vnější zjevná zrcátka, elektricky sklopná	Ne	Ne	Ne
Volant sportovní	Ne	Ne	Ne
Volant, kůže/úplet	Ano	195 Ne	Ano
Volant multifunkční	Ano	Ano	Ne
Volant výškově nastavitelný	Ano	Ano	Ano
Volant elektr. nastavitelný	Ne	Ne	Ne
Síťové opěrky vpředu	Ano	130 Ne	Ano
Síťové opěrky vzadu	Ano	130 Ne	Ano
Elektr. ovládací okna přední	Ano	Ano	Ano
Elektr. ovládací okna zadní	Ano	260 Ne	Ano
Větrná okna	Ne	Ne	Ne
Parkovací brzda, elektr.	Ne	Ne	(130) Ano
Zavazadlový prostor, bezpečnostní síť	Ano	195 Ne	195 Ne
Systém rozjezdu do ložce	Ano	Ano	Ano
<b>Klimatizace</b>			
Okna, tonování skla	Ne	Ne	Ne
Elektr. vyhřívání přední skla	Ne	Ne	Ne
Klimatizace, automatické zjevn	Ne	Ne	Ne
Klimatizace, vzadu	Ne	Ne	Ne
Klimatizace, typ	manuální	manuální	manuální
Síťová, síťové okna elektr.	Ne	Ne	Ne
Síťová, síťové okna elektr. zadní	Ne	Ne	Ne
Síťová, prosklená panoramatická elektr.	Ne	Ne	Ne
Síťová, prosklená panoramatická pevná	Ne	Ne	Ne
<b>Karoserie / exteriér</b>			
Barva, metalická / perleťová barva	Ne	Ne	Ne
Barva, přední nárazník	Ano	Ano	Ano
Barva, zadní nárazník	Ano	Ano	Ano
Počet dveří	5	5	5
Síťové nábě	Ano	260 Ne	Ano
<b>Sedadla</b>			
Sportovní sedadla	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné, výškově (řídk)	Ano	Ano	Ano
Sedadlo nastavitelné, výškově (spolujezdec)	Ano	98 Ne	Ano
Sedadlo nastavitelné, systém "easy entry"	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné, elektr. (řídk)	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné, elektr. (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné s pamětí (řídk)	Ne	Ne	Ne
Sedadlo nastavitelné s pamětí (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne
Bederní opěrka, nastavitelná přední (řídk)	Ano	78 Ne	Ano
Bederní opěrka, nastavitelná přední (spolujezdec)	Ano	78 Ne	Ano
Bederní opěrka, nastavitelná zadní	Ne	Ne	Ne
Sedadlo vyhřívání vpředu (řídk)	Ano	Ano	Ano
Sedadlo vyhřívání vpředu (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano
Sedadlo vyhřívání vzadu	Ne	Ne	Ne
Čalounění sedadel, hlavní materiál	lítk	lítk	lítk
Čalounění sedadel, vedlejší materiál	lítk	lítk	lítk
Sedadla klimatizovaná vpředu	Ne	Ne	Ne
Sedadla klimatizovaná vzadu	Ne	Ne	Ne
Sedadla v kabině	2+3	2+3	2+3
Zadní sedadla skládací (počet)	2	2	2
Zadní sedadla skládací, rovní podlahu	Ne	Ne	Ne
Zadní sedadla odstranitelná	Ne	Ne	Ne
Ther. řada sedadel, phodhodsona	Ne	Ne	Ne
<b>Servis</b>			
Záruka na vozidlo (měsíce)	13-24	(221) 25-36	13-24





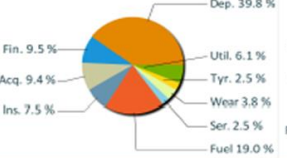
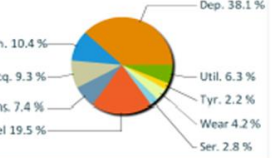
Zdroj: Internetové stránky, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA 5 - Tabulka parametrů konkurenčních modelů segmentu A0 ve Finsku

Funkce / atribut	Škoda Fabia	Opel Corsa	Ford Fiesta	Volkswagen Polo	Toyota Yaris
<b>Motorizace</b>					
Kombinovaná spotřeba benzínu (l/100km)	4,7	(80) 4,5	(160) 4,3	4,7	120 5,0
Emisní standard benzín, plyn, elektro, hybrid, ethanol	EU6	EU6	EU6	EU6	125 EU5
Výkon, max. síla (kW)	66	66	434 59	66	(434) 73
Max. točivý moment (EU)	160	170	105	160	125
Palubní detektor	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Kontrola stability	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
ABS	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Elektronická kontrola trakce	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Podvozek / kola</b>					
Hlívkové ráfky	Ne	Ne	Ne	(520) Ano	Ne
Velikost kol	15	15	15	15	15
Rezervní kolo (typ)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Průsvleč řízení	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Dynamická řízení	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Bezpečnost / osvětlení</b>					
Typ osvětlení	Halogen	Halogen	Halogen	Halogen	Halogen
LED osvětlení denní	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Časné osvětlení	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne
Kontrola světlometů, automatická dálková světla	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
LED osvětlení vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Mlhové osvětlení vpředu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Řadové světlomety, adaptivní (dynamické)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Head-up display	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Aktivní tempomat (ACC)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Airbag, řidič	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Airbag, spolujezdec	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Síťový airbag vpředu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťový airbag vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťový airbag vpředu/vzadu	Ano	Ano	Ano	338 Ne	Ano
Boční airbag vpředu	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Boční airbag vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Kolenní airbag (řidič)	Ne	Ne	(130) Ano	Ne	(130) Ano
Kolenní airbag (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Systém varování při výjezdu z pruhu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Boční asistent	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Hlívkové opěrky zadní	3	65 2	65 2	3	3
Desítkový senzor	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Brzdový asistent	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Anti-kolenní systém	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Anti-kolenní systém, aktivní pásy	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Anti-kolenní systém, brzdový asistent	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Responsivní dopravních značek	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Audio / komunikace / navigace</b>					
Palubní počítač	Ano	Ano	130 Ne	Ano	Ano
Audio, radio	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Audio, radio CD	Ne	(104) Ano	(104) Ano	(104) Ano	(104) Ano
Audio, radio DVD	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Audio, paměťová karta	Ano	104 Ne	104 Ne	Ano	104 Ne
Audio, počet reproduktorů	4	(66) 6	(66) 6	(66) 6	(66) 6
Audio, dálkové ovládní (na volantu/odčleněno)	Ne	Ne	(195) Ano	Ne	(195) Ano
Nadstandardní audio systém	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Multimediální připojení, USB	Ano	Ano	Ano	104 Ne	Ano
Automatický měnič CD, kapacita	0	0	0	0	0
Navigační systém, vyjímající / přenosný	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Navigační systém, interní paměť	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Navigační systém, pevný disk >= 32 GB	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Internetové připojení	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Televize	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Hlívková opěrka zadní	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Připrava na mobilní telefon	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Bluetooth, telefon/multimédia	Ne	(195) Ano	Ne	(195) Ano	Ne
<b>Komfort</b>					
Parkovací senzor přední	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Parkovací senzor zadní	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Parkovací senzor, zadní kamera	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Alarm	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Tempomat	Ne	(228) Ano	Ne	Ne	Ne
Zamykání centrální	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Zamykání dálkové	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Zamykání bezklíčové	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Vnější zprávní zrcátka, el. ovládací (řidič)	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Vnější zprávní zrcátka, el. ovládací (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Vnější zprávní zrcátka vyhřívání (řidič)	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Vnější zprávní zrcátka vyhřívání (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Vnější zprávní zrcátka, elektr. sklopná	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Volant sportovní	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Volant, kůže/dřvo	Ne	(195) Ano	Ne	(195) Ano	Ne
Volant multifunkční	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Volant výškově nastavitelný	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Volant elektr. nastavitelný	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťová opěrka vpředu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťová opěrka vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Elektr. ovládací okna přední	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Elektr. ovládací okna zadní	Ne	Ne	Ne	(234) Ano	Ne
Větrná okna	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Parkovací brzd. elektr.	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Zavazadlový prostor, bezpečnostní síť	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Systém rozjezdu do kopce	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Klimatizace</b>					
Okna, tónovaná skla	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Elektr. vyhřívání přední skla	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Klimatizace, automatické zóny	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Klimatizace, vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Klimatizace, typ	manuální	manuální	manuální	manuální	manuální
Síťová, síťová okna elektr.	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťová, síťová okna elektr. zadní	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťová, prosklená/panoramatická elektr.	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Síťová, prosklená/panoramatická pevná	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Karoserie / exteriér</b>					
Barva, metalická / perleťová barva	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Barva, přední nárazník	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Barva, zadní nárazník	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Počet dveří	5	5	5	5	5
Síťová nožička	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Sedačky</b>					
Sportovní sedačka	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedačka nastavitelná, výškově (řidič)	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Sedačka nastavitelná, výškově (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne	(91) Ano	Ne
Sedačka nastavitelná, systém "easy entry"	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedačka nastavitelná elektr. (řidič)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedačka nastavitelná elektr. (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedačka nastavitelná s pamětí (řidič)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedačka nastavitelná s pamětí (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Bederní opěrka, nastavitelná přední (řidič)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Bederní opěrka, nastavitelná přední (spolujezdec)	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Bederní opěrka, nastavitelná zadní	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedačka vyhřívání vpředu (řidič)	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Sedačka vyhřívání vpředu (spolujezdec)	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Sedačka vyhřívání vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Čalounění sedadel, bavlněný materiál	látka	látka	látka	látka	látka
Čalounění sedadel, vedlejší materiál	látka	látka	látka	látka	látka
Sedačka klimatizovaná vpředu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedačka klimatizovaná vzadu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Sedačka v kabině	2+3	2+3	2+3	2+3	2+3
Zadní sedačka skládací (počet)	1	1	(169) 2	(169) 2	2
Zadní sedačka skládací, rovná poloha	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Zadní sedačka odstatěná	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Třetí řada sedadel, přibohotnost	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
<b>Servis</b>					
Záruka na vozidlo (měsíce)	13-24	13-24	(182) 25-36	13-24	(182) 25-36

Zdroj: Internetové stránky, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA 6 - Kalkulace TCO

	DE, AUDI, A6 Avant, Petrol, A6 Avant 2.0 TFSI multitronic	DE, SKODA, Octavia, Petrol, Octavia 2.0 TSI Green tec (RS)	DE, VOLKSWAGEN, Golf VII, Petrol, Golf GTI BlueMotion Technology
Car Specs			
Scenario	36 months / 90,000 km	36 months / 90,000 km	36 months / 90,000 km
TCO	46,561.47 €	-8,325.60 €	-10,507.26 €
			
Acquisition	29,862.47 €	-7,442.20 €	-9,028.22 €
Net Price	35,126.05 €	-10,260.50 €	-10,273.11 €
Depreciation	19,790.02 €	-4,587.22 €	-6,071.19 €
Residual Percentage	43.7 %	-4.8 %	+1.1 %
Residual Value	15,336.03 €	-5,673.28 €	-4,201.92 €
Battery Lease	0.00 €	identical	identical
Financing	5,282.39 €	-1,666.73 €	-1,515.54 €
Acquisition Taxes	4,790.06 €	-1,188.25 €	-1,441.48 €
Utilisation	16,699.01 €	-883.40 €	-1,479.05 €
Insurance	2,651.67 €	+216.60 €	identical
Fuel	7,605.00 €	-351.00 €	-585.00 €
Service	1,303.83 €	-345.90 €	-303.98 €
Wear	1,559.05 €	-113.05 €	-48.37 €
Tyres	1,024.00 €	-64.00 €	-240.00 €
Utilisation Taxes	2,555.46 €	-226.05 €	-301.70 €

Zdroj: Eurotax Car Cost Expert.