

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Analýza marketingu koncernu Volkswagen Group na  
evropském trhu**

**Analysis of the Volkswagen Group Marketing on the  
European Market**

**2023**

**Ladislav Dlask**

**Studijní program:** Ekonomika a management

**Studijní obor:** Marketing

**Vedoucí práce:** Ing. Michal Mervart, Ph.D.

DLASK, LADISLAV. *Analýza marketingu koncernu Volkswagen Group na evropském trhu*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Dlask** Jméno: **Ladislav** Osobní číslo: **503102**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Analýza marketingu koncernu Volkswagen Group na evropském trhu**

Název bakalářské práce anglicky:

**Analysis of the Volkswagen Group Marketing on the European Market**

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analyzovat fungování marketingu v automobilovém koncernu Volkswagen group na evropském trhu, případě navrhnout zlepšení v určitých oblastech marketingové komunikace. Práce se také zaměřuje na kooperaci mezi jednotlivými dvanácti značkami spadající pod tento koncern.

Seznam doporučené literatury:

KOTLER, Philip, 2007a. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2. S.  
KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2007d. Marketing management. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Michal Mervart, Ph.D. institut manažerských studií MÚVS**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **17.08.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Ing. Michal Mervart, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 08. 2023

Podpis:

## Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Michalovi Mervartovi, Ph.D. Děkuji Vám za Vaše rady a připomínky, odborný dohled a konzultace, které byly velkou oporou pro dokončení mé bakalářské práce.

## Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analyzovat fungování marketingu v automobilovém koncernu Volkswagen Group na evropském trhu, případně navrhnout zlepšení v určitých oblastech marketingové komunikace. Práce se dále zaměřuje na kooperaci mezi jednotlivými dvanácti značkami spadající pod tento koncern. Na základě poskytnutých údajů z interních zdrojů koncernu byla provedena analýza produktového portfolia, SWOT analýza, analýza komunikačního mixu. Také byla určena segmentace, targeting a positioning koncernu na evropském trhu. V závěrečné části práce byl proveden průzkum trhu pomocí metody dotazníkového šetření s cílem poskytnutí náhledu na zpětnou vazbu marketingových aktivit koncernu, možnou společnou spolupráci mezi 12 značkami spadajícími pod koncern a zhodnocení budoucnosti automobilové dopravy.

## Klíčová slova

Volkswagen Group, marketing, marketingový mix, marketingový výzkum, analýza portfolia, dotazníkové šetření, evropský automobilový trh, SWOT analýza, multi branding, elektro mobilita

## Abstract

The main target of this bachelor thesis is analysis of marketing methods the Volkswagen Group uses on the European market and eventually proposing improvements in marketing communication. The thesis also aims on cooperation between twelve particular brands that are parts of the Volkswagen group. According to researched internal data thesis aims to analyse product portfolio; strengths, opportunities, weaknesses, and threats (SWOT analysis) and also a communication mix of the Group. Thesis also gives insight into segmentation, targeting and positioning of the brand on the European market. At the final part of thesis, a forms has been made, whose main target was to research the market, propose improvements in the cooperation sector of the Volkswagen Group and clarify potential future of the automotive market.

## Keywords

Volkswagen Group, marketing, marketing mix, marketing research, portfolio analysis, forms analysis, European automotive market, SWOT analysis, multi branding, electromobility

# Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická část.....	11
1.1 Definice marketingu	11
1.2 Marketingový mix	11
1.2.1 Produkt	12
1.2.2 Cena	12
1.2.3 Distribuce	16
1.2.4 Propagace	13
1.3 Komunikační strategie	16
1.4 Marketingové prostředí	16
1.5 Marketingový výzkum	17
1.5.1 Definování problému	17
1.5.2 Plán výzkumu a sběr informací	17
1.5.3 Analýza údajů, vyhodnocení a závěr	18
1.5.4 Situační analýza	18
2 Analyticko-praktická část.....	21
2.1 Volkswagen Group	21
2.2 Produktové portfolio Volkswagen Group	21
2.2.1 Automobilová divize	21
2.2.2 Segment PROGRESSIVE	23
2.2.3 Segment SPORT LUXURY	23
2.2.4 Ostatní divize	23
2.3 Charakteristika automobilového průmyslu na evropském trhu	24
2.3.1 Prodeje na evropském trhu	25
2.3.2 Výroba na evropském trhu	25
2.4 Segmentace, targeting a positioning	27
2.4.1 Segmentace automobilového trhu	27
2.4.2 Positioning na trhu a konkurenti	28
2.4.3 Multi branding	30
2.5 SWOT analýza koncernu	32
2.6 Zhodnocení rizik a vize do budoucna	33
2.7 Marketingová komunikace koncernu	34

2.7.1	Komunikační mix	34
2.8	Průzkum trhu	35
2.8.1	Průběh dotazníkového šetření	35
2.8.2	Zhodnocení a doporučení	41
	Závěr.....	43
	Seznam použité literatury a elektronických zdrojů.....	45
	Seznam obrázků .....	48
	Seznam tabulek.....	49
	Seznam grafů.....	50
	Příloha - dotazník .....	51



# Úvod

V dnešní moderní době je marketing důležitou součástí obchodní strategie jakéhokoliv podniku. Schopnost efektivně identifikovat a uspokojit potřeby zákazníků se stává s postupem času stále těžší, při absenci marketingu by tedy podniky byly na trhu bezradné, i kdyby vyráběly nejlepší výrobky ve svém oboru. Práce se zaměřuje na analýzu, vyhodnocení a následné doporučení ke zlepšení marketingu vybrané firmy na Evropském trhu. Autor si zde vybral automobilový koncern Volkswagen Group na evropském trhu.

První, teoretická část se věnuje popisu marketingu samotného a jeho základní rozdělení. Práce pokračuje vysvětlením oblasti marketingového mixu, prostředí, a výzkumu. Poslední část teoretického rámce práce objasňuje pojmy ohledně komunikace a situační analýzy.

V druhé části práce, analyticko-praktické se nachází analýza výrobního portfolia, tedy popsáním všech divizí působících pod Volkswagen Group. Po objasnění produktového portfolia je práce směřována k segmentaci, targetingu a positioningu koncernu na trhu a srovnání různých indikátorů na trhu s konkurencí. V práci dále použita SWOT analýza a analýza komunikačního mixu společnosti spojená s příklady z praxe.

V poslední části práce, tedy průzkumu trhu byla použita metoda dotazníkového šetření, která poskytuje náhled na zpětnou vazbu na marketingové aktivity koncernu Volkswagen, možnou společnou spolupráci mezi 12 značkami spadajícími pod koncern a také ke konci řeší otázku budoucnosti automobilové dopravy.

Hlavním cílem práce je zhodnotit marketing koncernu Volkswagen Group a navrhnout zlepšení v určitých oblastech pomocí dat získaných z interních zdrojů, pomocí určených analýz a dotazníkového šetření.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Teoretická část

## 1.1 Definice marketingu

Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu je „uspokojování potřeb ziskově“.

Dle magazínu Journal of marketing počátky marketingu jako disciplíny vznikly okolo roku 1936. Éra této marketingové doby se nazývala Marketingová osvěta a marketing byl úzce spojen s aplikovanou ekonomikou. Hlavním motorem bylo jít ruku v ruce s globálními nařízeními a regulacemi trhu. Hlavním nástrojem v této době byly případové studie a začaly vznikat první výzkumy na toto téma, které byly následně převedeny do praxe. Postupně společnosti začali zjišťovat, že marketing je nezbytnou součástí strategie k dosažení co nejlepšího výsledku na trhu. V dnešní době jde marketing ruku v ruce s výrobou a poskytuje společně účinné metody k ovládnutí trhu a celkové prosperitě. (1)

„Aby se podnik mohl považovat za úspěšný, musí si zajistit výhodný a efektivní prodej v dlouhodobém pohledu. Zákaznické potřeby a přání jsou uspokojovány z hlediska dlouhodobých cílů organizace. Zákazník vždy byl a je na prvním místě v aktivitách organizace“ (2 str. 7)

„Marketing je uplatňován v každé zemi s rozvinutým tržním hospodářstvím, kde je nadbytek zboží. Výroba, i když to zní paradoxně, sama o sobě nevytváří bohatství země. Bohatství pochází až z prodeje zboží, nikoliv z jeho výroby.“ (2 str. 11)

## 1.2 Marketingový mix

Slovní spojení marketingový mix bylo poprvé použito profesorem Neilem H. Bordenem, který vyučoval marketing a business na Harvard Business school v letech 1922-1962, poté se zaměřil na psaní článků a knih k tématu marketingu. Nápad na vytvoření marketingového mixu převzal od svého kolegy profesora Jamese Cullitona datující se k roku 1948, který popsal svojí představu o marketingovém řediteli jako o „mixéru ingrediencí“, tedy o člověku, který používá své kreativní znalosti a procesy k vytvoření co nejvíce prosperující společnosti. (3)

Marketingový mix je pojem zahrnující taktická marketingová rozhodnutí, týkající se nabízeného produktu neboli anglicky product, jeho ceny, anglicky tedy price, další součástí je propagace neboli promotion a dostupnost čili place.

Tyto čtyři součásti vytváří takzvané **4P Marketingové dimenze** spadající pod jednotlivá P. (4 str. 151)

Vzhledem ke komplexitě a bohatosti marketingu však tato 4P nelze nadále aplikovat do všech moderních oblastí marketingu. Aby odrážela moderní pojetí dnešního marketingu, dojdeme k podstatně reprezentativnějšímu souboru objímajícímu marketingovou realitu přítomnosti: lidé, procesy, programy a výkon (people, processes, programs, performance) (5 str. 55)

„Někteří marketingoví odborníci přidávají k existujícím 4 P ještě páté či šesté. Zejména v oblasti služeb jsou rozhodujícím nástrojem pro úspěch marketingových strategií i lidé (people) a procesy, tj. způsob jejího poskytování“. (2 str. 138)

Dle Dr. Jagdish N. Shetha a Rajendry Sisodia by se jako aktualizace původních 4P marketingu měly přidat ještě 4 A, jelikož špatný management, kvůli nedostatku informací o tom, jak cílit na zákazníka je důvodem ke špatným výsledkům firem. Proto označili svojí marketingovou strategii, orientovanou čistě podle potřeb zákazníka čtyřmi A.

Přijatelnost (acceptability) je schopnost překonat zákaznicka očekávání. Nástroji k tomu mohou být například zlepšení designu obalu výrobku či změna brand image.

Cenovou dostupností (affordability) je myšlena schopnost vyhodnotit potenciální cenu výrobku, respektive ochotu zaplatit za výrobek určitou částku peněz.

Dostupnost zboží (accessibility) se myslí pokrytí vícero možností cesty od výrobce k zákazníkovi. Tedy dobrý systém sledování skladových zásob spojenou s včasnou dopravou do maloobchodu.

Posledním A je povědomí (awareness) o značce spjaté s potřebou si produkt koupit znovu. Součástí tohoto A je také znalost produktu. V marketingu je důležité udržovat zákazníka informovaného o výrobku a značce, aby si jí při představě na určité odvětví vybavil. (6)

### 1.2.1 Produkt

Význam produktu (nebo služby) v marketingovém mixu zahrnuje co společnost prodává, a jaká je různorodost produktů které prodává. Tento pojem zahrnuje kvalitu, branding a reputaci daného produktu či služby, tedy jaký názor zastávají zákazníci vůči tomu, co prodáváme. Pokud se zaměříme na oblast služeb, tak jsou pro zákazníka důležité také doplňkové služby a zákaznická podpora. Příkladem může být letecké pojištění, ke kterému si zákazník může přikoupit přístup k telefonní nouzové lince, pokud by nastala nějaká naléhavá situace. (7)

Produkt může být vyjádřen jako balíček benefitů, který prodejce poskytuje zákazníkovi za určitý finanční obnos, který je přijatelný jak pro zákazníka, tak pro prodejce.

Dle Kotlera je pojem produkt široce pojat jako vše určené ke spotřebě, ke koupi, či použití a může uspokojit nějakou zákaznickou potřebu. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. (8 str. 615)

### 1.2.2 Cena

Cena vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka. Rozhoduje také o tom, jaký zisk výrobek vyprodukuje pro firmu. Čím vyšší cena, tím vyšší zisk a obráceně. Avšak pokud nastavíme cenu příliš nízkou či příliš vysokou, ziskovost firmy jde dolů. Relativně vysoké ceny mohou vytvořit ochranný deštník, který umožňuje vstoupit na trh konkurentům s cenami nižšími a získat tak lehce podíl na trhu. Příliš nízká cena je na druhou stranu zase doprovázena takzvanými ušlými příležitostmi. (9 str. 14)

Stanovit přesnou cenu je velmi komplikovaný proces, a to, protože cena je výrazně ovlivňována jak ekonomickým prostředím, tak i vnitřní činností podniku. Důležitý je pohled zákazníka na výrobek, respektive značku. Určení optimální cenové hladiny může být pro podnik složité. Dle Světlíka musí podniky brát v potaz celou řadu dalších faktorů, jako je například poptávka na trhu, její elasticita, ceny konkurenčních výrobků, fáze životního cyklu výrobků, tedy zda se nachází ve fázi zavedení na trh, růstu, zralosti či úpadku. Je třeba si vymezit vlastní plán, zdali má být výrobek výnosný na začátku, či až s postupným růstem, či až se zavedením slev. Každý podnik si musí vymezit, jakou cenovou strategii a cíle bude preferovat jako jsou například maximalizace zisku, dosažení většího tržního podílu, růst obrátu, co nejrychlejší návratnost prostředků aj.

„Cenová strategie je i součástí tvorby image výrobku, zákazník vnímá cenu výrobku jako odraz její kvality. Prostřednictvím ceny se podnik obrací na určitý cílový trh, kterému buď jde

především o kvalitu, status, nebo naopak hraje hlavní roli při jeho rozhodování nižší cena“ (2 str. 15)

Dle knihy Pricing od Hanny Nessim a H. Roberta Dodge je třeba by měli marketingoví manažeři zvažovat aspekty působení cen na ostatní součásti marketingového mixu, jelikož cena sice nemá žádné náklady, ale může firmám náklady navýšit jejím špatným určením. (9 str. 26)

### 1.2.3 Propagace

Propagace je marketingový komunikační proces, směřovaný ven k zákazníkovi.

Všechny nástroje propagace se dělí na dvě základní kategorie, tedy na:

**Nadlinkové** (zkráceně ATL) a **podlinkové** (zkráceně BTL)

Rozdílovým faktorem mezi těmito dvěma kategoriemi bývá převážně ve výdajích za sdělovací prostředky. Nadlinková kategorie (ATL) je zatížena velkými finančními částkami, jelikož jejich dosah bývá široký. Nadlinkové nástroje mohou být například televize nebo tisk. Podlinkové nástroje (BTL) jsou naopak levnější, a mohou jím být například telemarketing nebo mobilní marketing. (10 str. 129)

**Marketingová komunikace** je jeden z pilířů marketingového mixu

Cílem je sdílení informací o produktu, který je nabízen.

Podnik by měl rozhodnout o cílové skupině komunikace a jakou formu marketingové komunikace zvolí.

Základní nástroje marketingové komunikace jsou reklama, public relations, osobní prodej, podpora prodeje a direkt marketing.

Hlavní hnací silou, která ovlivňuje zákazníka nejsou v první řadě informace o daném produktu, ale emoce. Pomocí komunikačního mixu se firmy snaží o vytvoření pozitivního vztahu zákazníků k produktu, respektive ke značce, což je hlavním cílem této části marketingového mixu. (2 str. 15)

„Komunikace v marketingovém pojetí je uvědomělá činnost, která informuje, přesvědčuje a ovlivňuje nákupní chování zákazníka. Odpovídá jednomu z pěti P marketingového mixu – promotion.“ (2 str. 139)

#### 1.2.3.1 Komunikační mix

Komunikační mix je soubor komunikačních nástrojů, s jehož pomocí firma může dosáhnout svých cílů. Nástroje komunikačního mixu se volí tak, aby se doplňovaly a podporovaly.

Nejdůležitější součástí komunikace je stanovení cíle. Správné nastavení cíle je klíčové při vyhodnocování úspěšnosti marketingové komunikace. Dále je nutné si určit, pro jakou cílovou skupinu chceme komunikaci vést a na jakém trhu se pohybujeme. (4 str. 202)

K dosažení těchto cílů se používá jedna, častěji však více forem

marketingové komunikace: **reklamy, podpory prodeje, PR, přímého marketingu a osobního prodeje** (komunikační mix). Každá z těchto forem má své specifické vlastnosti, které mohou být výhodou při sdělování určitého druhu zprávy určitému okruhu zákazníků, avšak jedna cesta nemusí pokrýt veškeré cíle. (2 str. 146)

Cílem **reklamy** je informování širokého okruhu zákazníků se záměrem ovlivnit jejich nákupní chování.

Hlavním rysem reklamy je to, že komunikuje omezené množství informací co největšímu počtu osob.

Reklama patří mezi nejvhodnější možnosti, jak vytvořit uvědomění o existenci výrobku či služby u zákazníků. Slouží tedy k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu. (2 str. 146)

V moderním prostředí marketingové komunikace však reklama nebývá zdaleka jedinou součástí nejdůležitějšího pilíře marketingu, kterým je budování image brandu a utváření hodnot u zákazníka. (5 str. 530)

Další součástí komunikačního mixu je **podpora prodeje**. Zahrnuje různé motivační nástroje, jejichž cílem je stimulování větších nákupů určitých produktů nepřímými cestami. (5 str. 535)

Dle Světlíka je to v podstatě kombinace reklamy a cenových opatření, jelikož sděluje informace o výrobku a současně nabízí stimul například v podobě zvýhodněného nákupu. Podpora prodeje je tedy nejčastěji využívána v procesu přechodu zájmu o výrobek ke konkrétní akci, ke koupi výrobku. (2 str. 147)

Bývá často finančně náročná, proto se většinou využívá jen krátkodobě (dáváme zákazníkovi něco zdarma).

Podporu prodeje lze rozlišit pomocí cílení na konečné zákazníky a na zprostředkovatele.

Podpora prodeje směřovaná na konečné zákazníky může být například sleva při výprodeji, hry či loterie při zadání účtenky či vzorky zdarma.

Podpora prodeje směřovaná na zprostředkovatele může být například rozdávání dárkových předmětů, označovaná jako takzvaná 3D reklama, neboli používání různých trojrozměrných reklamních předmětů zprostředkovatelem. Vzhledem k tomu, že tento předmět jako například hrníček používá klient opakovaně, jeho kontakt se značkou se stává trvalým a vzpomínky na dárce bývají pozitivní. (10 str. 131)

**Public relations (PR)** je forma komunikace, jejímž cílem je splnění cílů organizace vyvoláním kladných postojů veřejnosti. Kladný postoj k veřejnosti přináší pozornost či zájem ze strany potencionálních zákazníků, tzv. vytváření dobrého jména firmy. (2 str. 147)

Dle Foreta (zdroj) má dvě základní roviny: Komunikace s vnějším a vnitřním prostředím firmy.

Vnitřním prostředím podniku je myšleno působení na vlastní zaměstnance, snaha ztotožnění zaměstnance se zájmy firmy, aby o firmě hovořili vždy jen pozitivně v rámci plnění pracovních povinností či na veřejnosti. Cílem vnitřního PR je vybudování si dobrého jména uvnitř podniku.

Vnějším prostředím podniku se naopak firma snaží budovat dobré vztahy a pozitivní jméno se svým okolím, například místními obyvateli, kontrolními a správními orgány či společenskými a kulturními asociacemi nebo pomocí charitativních akcí. Cílem je zde udržování dobré, pozitivní image podniku u veřejnosti. (10 str. 132)

„**Přímý (direct) marketing** je přímá, adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je zaměřena především na prodej zboží či služeb a je založena na reklamě uskutečňované především prostřednictvím pošty, E-mailu, telefonu, televizního a rozhlasového vysílání, novin a časopisů“. (2 str. 147)

Na rozdíl od běžné reklamy se přímý marketing snaží cílit pouze na lidi, kterým by mohla nabídka výrobku či služby přijít zajímavá. (10 str. 134)

Dle Foreta se přímý marketing může dělit na adresný přímý marketing a neadresný přímý marketing. U adresného přímého marketingu jsou nabídky určeny (adresovány) přímo jmenovitě konkrétním osobám. Obvykle se informace o potencionální osobě získávají z firemních databází (například nabídka výhodnějších tarifů u telefonní společnosti)

Neadresný přímý marketing oslovuje pouze daný segment potenciálních zákazníků, jako může být rozdávání letáků na ulici. (10 str. 134)

**Osobní prodej** je forma osobní komunikace s jedním nebo několika potenciálními zákazníky. Od ostatních nástrojů se odlišuje přímým, osobním kontaktem se zákazníkem. Formát zprávy může být přizpůsoben konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Jedná se sice o nákladnou, ale vysoce efektivní formu komunikace. (2 str. 147)

Klíčovou roli v tomto případě hraje osobnost prodejce, reprezentativní vzhled, míra jeho profesionality a znalosti daného produktu, chování, vystupování a znalost psychologického působení na zákazníky.

Využívá se ve specifických odvětvích zboží, jako je například kosmetika či pojištění osob. V neposlední řadě je základním nástrojem u B2B marketingové komunikace. (2 str. 247)

Dle Příkrylové do této skupiny patří ještě **specifické druhy komunikace**, používané v moderní době.

Veletrhy a výstavy jsou komplexní akce spojující neosobní i osobní formy komunikace. Jde tedy o kombinaci všech ostatních prvků komunikačního mixu dohromady, ale převážně jde o PR aktivitu.

Guerillová komunikace je kampaň, u které je hlavním principem dosáhnout maximálního efektu s minimem zdrojů. Primárním cílem je upoutání pozornosti, využívá se zde nějaký šok nebo překvapení.

Product placement, neboli použití reálného výrobku či služby v audiovizuálním díle (film, televize, aj.), které nemají svým původem reklamní charakter. Jedná se o reklamu nenásilnou nenucenou (například výrobek používá hlavní představitel filmu).

Word of mouth, česky „šeptanda“ zahrnuje přenos informace o produktu či službě mezi cílovými zákazníky, jejich přáteli, sousedy, příbuznými, kolegy apod. V podstatě tedy zákazníci sami doporučují výrobek či službu svému okolí, což může poskytnout slušný výsledek díky faktoru důvěry mezi těmito lidmi. Metoda je významná u produktů finančně náročných nebo produktů dlouhodobé spotřeby.

Sponzoring je obchodní vztah mezi podnikem a různou společenskou akcí, jedincem či organizací, kteří na oplátku poskytují podniku práva na komerční využití jejich akce či jména. Rozdílem mezi sponzoringem a dárcovstvím bývá ve smluvně podloženém očekávaném přínosu pro sponzora. Sponzoring bývá většinou autorů zařazen do kategorie PR, Přikrylová však tvrdí, že jej můžeme chápat jako samostatnou součást marketingové mixu. Sponzoring je jako u všech ostatních součástí nutné jej sladit s celou firemní marketingovou strategií. (11 str. 47)

### 1.2.3.2 Integrovaná marketingová komunikace

Principem integrované marketingové komunikace je propojení všech prvků komunikačního mixu do jednoho procesu, který kombinuje plánování a organizaci komunikace s hlavním cílem vyprodukovat jasné a konzistentní sdělení o organizaci a jejich produktech. Funguje na principu synergie, jelikož bez jednotného řízení nejsou prvky komunikace zdaleka tak efektivní, jako při jejich integraci. Jednotlivé části by se měli propojovat, doplňovat a zvýšit tím účinnost celého procesu.

Pokud je integrovaná marketingová komunikace správně provedena, její přínos se dle Světlíka označuje jako 4E a 4C. Novými 4E se **myslí ekonomický (economical) přínos**, tedy snížení nákladů. Dále **výkonnost (efficiency)**, zvýšení **intenzity působení (enhance)** a zvýšení **efektivity (effectivity)**, neboli dosažení komunikačních cílů při nejefektivnějším využití zdrojů. Přínosem 4C v integrované marketingové komunikaci myslíme **ucelenost (coherence)**, čili logické propojení jednotlivých částí komunikačního mixu, dále **vyváženost (consistency)**, **kontinuitu (continuity)**, neboli kontinuita působení v čase a doplňující se **komunikace (complementary communications)**. (2 str. 140)

### 1.2.3.3 Mezinárodní marketingová komunikace

Jakákoliv firma působící na mezinárodním trhu musí tomuto faktu přizpůsobit svojí komunikaci v zemích kde působí. Trhy bývají zpravidla v různých zemích odlišné, proto je důležitým kritériem pro přechod na mezinárodní pole působnosti nalézt společné charakteristiky zemí působení a vytvořit z nich skupiny podle předem definovaných rysů s cílem zjednodušit adaptaci na trhy v jiných zemích. Při vytváření takových skupin se musí brát v potaz faktory **regulatorní, ekonomické, sociokulturní a jazykové a konkurenční rozdíly**.

**Regulatorní** rozdíly mohou poskytnout nové možnosti nebo omezení v oblasti výroby a prodeje a marketingu. V některých zemích může být pracovní síla či náklady na výrobu levnější z důvodu menší minimální mzdy, méně striktním regulacím vůči emisím apod. Tento faktor hraje významnou roli při vstupu na zahraniční trh.

**Sociokulturní** rozdíly bývají často velký problém pro firmy působící v zahraničí. Proto je pro firmu důležité si pečlivě zmapovat tyto rozdíly v zemích působení. Zákazníci v zahraničí mají jiné návyky jak kupní, tak v rámci životního stylu. V dnešní době však občas nastane situace, že i velké firmy, dlouho působící na zahraničních trzích občas udělají marketingový omyl, kvůli sociokulturním rozdílům v zemích, který předem nikdo neodhadoval. (11)

Jako příklad zde uvedu reklamu od jihokorejské firmy Samsung z dubna 2022, s názvem „The Night Owls“ (noční sovy), v které je vyobrazena žena, která vstává ve 2 hodiny ráno a vyrazí k běhu ulicemi města. Tento reklamní spot běžel v Evropě, kde pobouřil část veřejnosti ve Spojeném Království a Irsku, kde se vyskytuje problém s kriminalitou a tamní obyvatelé si nedokážou představit ženu, pro kterou by bylo bezpečné o druhé hodině ranní vyrazit do ulic velkoměsta. Pro Jihokorejce to však problém nepředstavuje, jelikož tamní sociokulturní rozdíly jsou odlišné, a ženy se v ulicích Soulu cítí bezpečněji, než v ulicích Dublinu nebo Londýna. Firma Samsung reklamu stáhla ze všech médií a

veřejně se omluvila, avšak takovéto marketingové přešlapy vedou firmu k nadbytečným výdajům, kterým by ale šlo předejít důkladným zmapováním trhu. (50)

**Ekonomická** situace je v každé zemi jiná a často souvisí s **regulatorními** rozdíly, proto je důležité před vstupem na zahraniční trh zmapovat všechny ekonomické faktory spjaté s prodejem, výrobou a marketingem. **Konkurenční** rozdíly úzce souvisejí s regulatorními. (11 str. 6)

## 1.2.4 Distribuce

Další částí marketingového mixu je distribuce.

Distribucí myslíme přemístění výrobku od výrobce do místa, kde si jej zákazník zakoupí. Subjekty zajišťující tento pohyb vytvářejí prodejní, respektive distribuční cesty.

Cesty dělíme na takzvané přímé dodávky, kdy je zboží dodáváno přímo do maloobchodu nebo prodáváno výrobcem již přímo ke spotřebiteli. Tuto cestu využívají povětšinou menší výrobci. Přímé dodávky však mají jeden zásadní problém, a to že se výrobce musí adaptovat na řadu marketingových funkcí navíc, tedy musí například zaměstnávat prodavače či si vytvořit vlastní distribuční síť. Většina výrobců proto volí nepřímou cestu přes sprostředkovatele. Tato cesta zahrnuje velkoobchodní a maloobchodní články. Zprostředkování distribuce provádí externí společnost, která se specializuje v tomto oboru, a poskytne výrobcům i zákazníkům celou řadu doprovodných služeb, které by byly pro samotného výrobce často příliš nákladné na realizaci. (2 str. 15)

## 1.3 Komunikační strategie

Existují dvě základní strategie, Strategie pull (protáhnout) a push (protlačit)

Při strategii pull se firma snaží o stimulování poptávky. Využívá se například když má firma na skladě velký počet substitučních produktů, o které není velký zájem. Strategii by tedy bylo vytvořit zájem zákazníka o tento produkt, aby sám vyvíjel tlak na distribuční cesty a poptával zboží. Cílem strategie je vybudovat spotřebitelskou poptávku. Nejčastějšími nástroji u pull strategie jsou reklama a podpora prodeje.

Strategie push funguje opačně než strategie pull. Snaží se vyvíjet tlak nejdříve na obchodní mezičlánky (velkoobchod, maloobchod), které se dále zaměřují na koncové zákazníky. využívá převážně osobní prodej a podporu prodeje. Využívá se zde například příspěvek na osobní úsilí prodejců, příspěvek na společnou reklamu, programy na podporu dealerů aj. (11 str. 56)

## 1.4 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je soubor faktorů, který zásadně ovlivňuje chování, jakým firma reaguje na své marketingové aktivity. Na různé druhy marketingového prostředí fungují různé ověřené metody, principy a postupy, jak v takovém prostředí dosáhnout co nejlepších výsledků, avšak neexistuje žádná stoprocentní osvědčená metoda jak vyřešit všechny překážky, které se firmě naskytanou. (10 str. 45)

Dle Světlíka se marketingová prostředí dělí z hlediska **místa**, tedy dle toho, zda působí uvnitř podniku či mimo něj, na prostředí s **vnějšími** a **vnitřními** vlivy a na ně působící **mikroprostředí** a **makroprostředí**. (8 str. 130) (10 str. 45)

Foret uvádí, že dle Kotlera a J. A. Caslioneho jsou hlavní vlivy na změnu marketingového prostředí v moderním pojetí marketingu samotného: internet a sociální sítě jako nová masová média, snazší kopírování výrobků – snižování návratnosti investic inovátorů, kratší trvání konkurenční výhody kvůli velké informovanosti a velké důvěře lidí k privátním značkám oproti značkám státním. (10 str. 44)

### 1.4.1.1 Mikroprostředí

Dle Kotlera je mikroprostředí tvořeno silami blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost uspokojit zákazníka a společně vytvářejí systém poskytování hodnot firmy.

Je tvořeno **dodavateli, zprostředkovateli, zákazníky, konkurencí a veřejností**.



**Dodavatelé** poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb.

**Zprostředkovatelé** jsou firmy, které pomáhají najít zákazníky a prodat jim zboží.

**Základní** jsou nejdůležitější součástí všeho, co se točí okolo marketingu. Společnosti musí podrobně sledovat trhy, na kterých se zákazníci pohybují a zvolit si cílový trh. Typů cílových trhů je dle Kotlera šest: Spotřebitelský, průmyslový, trh obchodních mezičlánků, institucionální trh, trh státních zakázek a mezinárodní trh.

**Konkurence** nebo konkurenti jsou další firmy, které se snaží poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení zákazníka.

**Veřejnost** je skupina subjektů, která má zájem na schopnostech firmy dosáhnout vytyčených cílů, nebo má na firmu vliv. (8 str. 134)

### 1.4.1.2 Makroprostředí

Dle Kotlera společnost a všichni ostatní aktéři operují v širším makroprostředí sil, které vytvářejí příležitosti a představují pro firmu hrozby.

Je těžko ovlivnitelné zevnitř, ovlivnit však lze jak na dané příležitosti a hrozby firma zevnitř reaguje.

Nevlivnější síly, které makroprostředí ovlivňují:

**Ekonomické**, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky zákazníka, **demografické** týkající se lidí, tedy jejich rozmístění, věku, pohlaví a dalších statistických údajů. **Přírodní**, respektive dostupnost přírodních zdrojů, energie a otázky ohledně ekologie.

**Technologické**, mezi které patří technologický pokrok, pozice společnosti z technologické stránky.

Dále politické čili zákony a legislativa.

Poslední silou je síla **kulturní**, která znamená postoj veřejnosti k podnikání a výrobkům společnosti. (8 str. 135)

Dle Světlíka je v moderní době jednou z největších sil makroprostředí globalizace, jelikož každá změna na mezinárodním evropském trhu ovlivní každou zemi s trhem spjatou, v tomto případě se trh národní stává mezinárodním. (2 str. 24)

## 1.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je funkce, která spojuje zákazníka a veřejnost s prodejcem pomocí informací, které jsou použity pro nalezení marketingových příležitostí. Poskytuje možnost testování reakce spotřebitele na různé strategické či taktické nástroje a společnost díky němu získává přehled o trhu. Pokud firma nemá o trhu dostatečný přehled, může tento nedostatek vést ke kritickým chybám ve vedení marketingové strategie. (8 str. 406)

Marketingový výzkum se obecně skládá z pěti základních kroků: definování problému, plán výzkumu, sběr informací, analýza údajů a závěry a z nich plynoucí doporučení.

### 1.5.1 Definování problému

Definování problému je prvním krokem při marketingovém výzkumu. Při vytyčení cílů je nutností definování problému tak, aby neobsahoval příliš mnoho nedůležitých informací. Je tedy důležité zaměřovat se na konkrétní problémy místo rozvádění širokých témat.

Praktickým příkladem může být chybný cíl zjistit vše o automobilovém trhu. Místo toho by bylo mnohem užitečnější si vytyčit cíl v podobě zjistit počet potenciálních zákazníků v oblasti vozů v cenové kategorii mezi 400 000 Kč až 500 000 Kč pro nadcházející rok. (8 str. 406)

### 1.5.2 Plán výzkumu a sběr informací

Druhým krokem je sestavení plánu výzkumu a zjištění potenciálních nákladů na výzkum. Pro účely výzkumu je také potřeba zvolit zdroj dat.

Ten se dělí na:

**Sekundární data** jsou taková data, která k výzkumu získáváme a jsou již zpracovaná např. z veřejné databáze, popřípadě z jiného projektu. Tento typ výzkumu je mnohem levnější, neprobíhá zde investice do shromažďování dat jako u výzkumu primárního. Tato data však mohou být nepřesná či zkreslená, nejsou takzvaně „z první ruky“.

**Primární data** jsou vypracována specificky pro výzkum, a nebyla dosud z jiných zdrojů zjištěna. Tato metoda je nákladnější než metoda sekundárního výzkumu, kvůli nákladům na sběr dat. Často ale tato metoda bývá přesnější, takzvaně „šitá na míru“, jelikož je přesně určeno, která data potřebujeme na rozdíl od sekundárního výzkumu. (8 str. 406)

Další nutností je rozhodnutí o typu výzkumu, tedy jestli společnost požaduje výzkum dle metody kvantitativní či kvalitativní.

**Kvantitativní** metoda se zaměřuje na široký počet respondentů (stovky, tisíce...), ve kterém se snaží najít odpovídající reprezentativní vzorek. Využívají se k tomu standardizované metody a postupy. Výchozími daty jsou přehledné číselné statistiky.

U kvantitativních metod výzkumu se požaduje, aby byly validní a spolehlivé. Je tedy třeba měřit to, co se opravdu měřit má a současně je stanovena podmínka, že při opakovaném měření se dosáhne za nezměněných podmínek (*ceteris paribus*) stejného výsledku. (2 str. 35)

Mezi základní metody kvantitativního výzkumu patří pozorování, písemné dotazování, experiment, ústní dotazování.

**Kvalitativní** metoda hloubkově zkoumá chování respondentů, jejich emoce a vztah k určitému produktu či značce.

U této metody je možné převést specifické hodnocení zkoumaného jevu, které často nelze vyjádřit přesnou statistikou a kde je obtížné data srovnávat, seřadit a vyhodnotit. Metoda je využívána pro individuální subjektivní hodnocení zkoumaného jevu do takové podoby, aby bylo možné výsledná data v rámci možností seřadit nebo porovnat mezi sebou.

Mezi základní metody kvalitativního výzkumu patří individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory (*focus groups*), projektivní techniky formou asociací slovních, vizuálních atd., pozorování, obsahová analýza textů a dokumentů, video a audio záznamů aj. (2 str. 36)

### 1.5.3 Analýza údajů, vyhodnocení a závěr

Poslední částí marketingového výzkumu je analýza a vyhodnocení. Používají se zde statistiky jako četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými aj., které slouží jako podklad pro rozhodnutí managementu o řešení problému, který byl předmětem šetření. Jedním problémem zde může být špatná interpretace výsledků. Předložení nepodstatných a zmatených informací, nebo informací očekávaných může vést k nesprávným rozhodnutím. (2 str. 39)

### 1.5.4 Situační analýza

Dle Zamazalové bývá situační analýza prvním krokem při vytváření podnikové strategie. Vychází z důkladné znalosti prostředí, ve kterém firma podniká nebo podnikat bude. Zahrnuje důkladné zkoumání okolí firmy neboli externí analýzu a prostředí firmy samotné, tedy analýzu interní. Externí analýza má za cíl najít příležitosti a hrozby, které jsou součástí okolí podniku. Interní analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku zevnitř. Pro tuto analýzu je důležitý časový horizont událostí, tedy zjistit, kde se podnik nacházel v minulosti, jakou má současnou pozici na trhu a kam bude směřovat, tedy jednoduše současnost, minulost a budoucnost. Správně vyhodnocená situační analýza by měla zahrnovat všechny základní marketingové aktivity firmy. Na základě této analýzy se určují trhy působení, cíle (kvantitativní či kvalitativní), kterých chce podnik dosáhnout a marketingové nástroje použití. (12 str. 104)

#### 1.5.4.1 Metoda SWOT

Analýza SWOT je významnou součástí situační analýzy. Název je zkratkou anglických slov **strengths, weaknesses, opportunities and threats**. Po uskutečnění analýzy všech uvedených faktorů je možné vyhodnotit proměnné, které pravděpodobně mohou mít v příslušném plánovacím období rozhodující vliv na činnost organizace a její výkonnost. Vyhodnocení je provedeno ve dvou oblastech, tedy analýza příležitostí a hrozeb (O-T) a dále silných a slabých stránek (S-W). Analýza se týká mikroprostředí i makroprostředí podniku. (12 str. 104)

Dle Zamazalové je vhodné začít analýzou vnějšího prostředí, respektive příležitostí a hrozeb. Hrozby a příležitosti přicházející z makroprostředí i mikroprostředí nelze ovlivnit zevnitř, avšak lze ovlivnit jejich identifikaci, vyhodnocení a reakci managementu na tyto příležitosti a hrozby a přijít s vhodnou odpovědí. Po vypracování těchto hrozeb a příležitostí je důležité se zaměřit na ty příležitosti, které podniku poskytnou dlouhodobou výhodu oproti konkurenci a jsou těžce kopírovatelné. (Zamazalová) Firma pokračuje analýzou vnitřního prostředí, tedy silných a slabých stránek. Silné stránky poskytují dobrou výchozí pozici v postavení na trhu oproti konkurenci. U slabých stránek podnik vyhodnocuje překážky bránící v efektivním rozvoji, a snaží se o adekvátní reakci na tyto překážky – nejlépe jejich eliminací.

U analýzy SWOT je ale důležité všechny čtyři součásti udržovat ve vzájemném kontextu. Dle Zamazalové na základě převažujících vnitřních či vnějších faktorů lze rozlišit čtyři typy strategických situací:

WT (mini-mini) – dominují slabé stránky a hrozby ve vnějším okolí.

WO (mini-maxi) – dominují slabé stránky uvnitř podniku, ale příležitosti ve vnějším okolí.

ST (maxi-mini) – dominují silné stránky uvnitř podniku, ale hrozby ve vnějším okolí.

SO (maxi-maxi) – dominují silné stránky uvnitř podniku a příležitosti ve vnějším okolí.

(12 str. 105)

#### 1.5.4.2 Vize, mise a poslání

Vize v marketingovém pojetí znamená vymezení směru, kam by měla firma do budoucna směřovat a čeho chce dosáhnout. Jde o představu, myšlenku zdůrazňující jedinečnost a atraktivitu firmy.

(12 str. 106)

„Vize má tři základní cíle: vyjasnit obecný směr, motivovat lidi k vykročení správným směrem, rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí“ (13 str. 15)

Posláním firma zdůvodňuje smysl své existence, tedy podnikové filozofie. Podnik v poslání uvádí myšlenku, jak by chtěl, aby ho vnímali zákazníci. Poslání firmy má trvalý charakter. Firma často uvádí svou vizi, misi a poslání v dokumentu „business mission“. (12 str. 107)

#### 1.5.4.3 Analýza portfolia

Portfolio v marketingovém hledisku znamená sestavu různých produktů od jednoho podniku nebo individuálního autora.

Díky analýze portfolia lze názorně posoudit, popsat a strategicky plánovat zároveň několik podnikatelských jednotek. Termín **podnikatelská jednotka** (SBU - Strategic business unit) může označovat jednu výrobní divizi, závod, výrobkovou řadu či produktovou značku. Podnikatelská jednotka musí být relativně samostatná a splňuje 3 základní podmínky.

Lze ji samostatně plánovat, má vlastní konkurenty a má vlastního manažera či management, který odpovídá za její strategické plánování. (10 str. 59)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 Analyticko-praktická část

### 2.1 Volkswagen Group

Volkswagen je jeden z největších automobilových koncernů na světě. Po celém světě provozuje 124 výrobních závodů. Objem prodaných vozidel za rok 2022 byl 8 720 000. Obrát celé společnosti činil za rok 2022 178 miliard EUR. Ve vlastnictví koncernu Volkswagen se momentálně nachází značky: Volkswagen, SEAT, CUPRA, Škoda, Audi, Buggati, Lamborghini, Bentley, Ducati, TRATON, VW Financial services a CARIAD. (14)

Vlastnická struktura se skládá z 31,9% podílu Porsche Holding, 22,2 % cizích institucionálních investorů, 10,5% Qatar Holding, 11,8% stát Dolní Sasok, 21% soukromých akcionářů a 2,6% německých institucionálních investorů. (15)

Hodnota celého koncernu VW dosáhla dohromady v roce 2022 178 miliard EUR. (16)

### 2.2 Produktové portfolio Volkswagen Group

Koncern se dělí na divize, odlišující se od sebe na automobilovém trhu primárně potřebami a cenou. Kritérii u segmentace mohou být například věk, pohlaví, příjem, nebo geografické rozdělení. (8 str. 406)

Vnitrofiremní rozdělení automobilové divize se dělí na segment osobních automobilů, užitkových vozů a nákladních vozů. Segment osobních automobilů se zaměřuje na poskytnutí automobilové dopravy převážně v oblasti B2C, koncern ale okrajově také působí v oblasti business to business, jako je například dodávka automobilů policejnímu či záchranářskému sboru v zemích působení.

Divize finančních služeb se zaměřuje na prodej a financování projektů koncernu, leasingové služby, bankovníctví, pojišťovnictví, správu vozového parku v rámci koncernu, a služeb v oblasti dopravy a přepravy.

#### 2.2.1 Automobilová divize

Rozdělení divize osobní automobilové dopravy, na které se tato práce zaměřuje se v koncernu samotném dělí dle na tři skupiny CORE, PROGRESSIVE a SPORT LUXURY.

Každý z těchto segmentů funguje nezávisle na sobě. Jednotlivé segmenty mají za cíl pokrýt široké spektrum trhu převážně v rámci cenového rozpětí automobilů, ale v neposlední řadě také nabídkou použité technologie na vozidlech. Všechny tyto segmenty se mohou spoléhat na podporu celého koncernu ve smyslu technologickém a jejich externí partnery v oblasti, který jim poskytuje veškeré možné zdroje k co nejefektivnějšímu fungování. Cílem koncernu je poskytnout atraktivní, bezpečnou a ekologicky přívětivou formu automobilové dopravy a služeb spojených s tímto oborem společnou spoluprací v rámci koncernu. (17)

##### 2.2.1.1 Segment CORE

Segment CORE (dříve VOLUME) se zaměřuje na „jádro“ koncernu, tedy vozy nižší třídy a nižší střední třídy a zahrnuje značky Volkswagen, Volkswagen commercial vehicles, Škoda, SEAT a Cupra. Tato práce se blíže zaměřuje na tento segment, respektive převážně na dvě konkrétní značky koncernu, jelikož zahrnují nejširší spektrum zákazníků a největší objem vyrobených a prodaných automobilů. (17)

**Volkswagen** je značka založená v roce 1937, sídlící v německém Wolfsburgu a má největší objem výroby a prodeje z celého koncernu. Objem prodaných automobilů dosáhl za rok 2022 počtu přibližně 2 594 000, což je oproti roku 2021 o přibližně 125 tisíc vozů méně, avšak zisk firmy byl vyšší

než v předchozím roce, a to o 5 915 milionů EUR. Počet prodaných vozů se tedy snížil, na což má zásluhu současná ekonomická situace. Počet zaměstnanců společnosti je cca. 170 000. (18) (14)

Posláním firmy je dle Volkswagenu jednoduše vysvětleno jako „přemístit lidi“. Mottem značky je „Das Auto“, česky „To Auto“. Cílem značky Volkswagen do budoucna je transformační proces k elektromobilitě, příchod nových, cenově dostupných elektromobilů bude oznámen přibližně v roce 2026. Cena elektromobilu ID.7. by měla být pod hranicí 20 000 EUR. Od roku 2033 je v plánu společnosti Volkswagen vyrábět jen elektrické automobily, který jde ruku v ruce s hypotézou, že příchodem roku 2030 by měl být podíl trhu elektromobilů 80 % veškerých nově prodaných automobilů. V souvislosti s portofilem udržitelného rozvoje je hlavním cílem společnosti Volkswagen mít nulovou uhlíkovou stopu s příchodem roku 2050. (14)

**VW Commercial vehicles** je společnost sídlící v německém Hannoveru, která byla založena v roce 1995. Spadá pod Volkswagen a vyrábí užitkové vozy určené pro transport osob či materiálu. Počet zaměstnanců je přibližně 24 000. Modely této společnosti, které jsou momentálně v nabídce jsou Transporter, Multivan, Caddy, Crafter, Amarok a elektrický Buzz. Strategie do budoucna je stejně jako u ostatních značek spadající pod koncern VW udržitelný transport. (19)

### 2.2.1.2 Škoda Auto

Hlavním zaměřením značky je poskytnutí vysokého standardu spolehlivosti, dobrého poměru cena-výkon v kombinaci s působivým designem. Mottem značky je „Simply Clever“, tedy „Jednoduše Chytrá“. (14)

Škoda Auto je původem česká firma se sídlem v Mladé Boleslavi. Byla založena roku 1895 pány Václavem Klementem a Václavem Laurinem a původně byla výrobcem jízdných kol, poté motocyklů a k roku 1905 byl již na světě první automobil od této společnosti. Škoda byla koupena v roce 1991 koncernem VW a momentálně je největší českou firmou dle obrátu. Pro firmu pracuje 36 032 zaměstnanců.

Jako samostatná značka je v současnosti výrobcem s druhým největším objemem výroby v koncernu VW, s počtem 863 000 vyrobených kusů za rok 2022. Její zisk však oproti roku 2021 značně poklesl, z původních 1 083 milionů EUR na 628 milionů EUR. Důvodem byl nedostatek čipů, což se projevilo v častých nucených odstávkách závodů a s nimi souvisejícími nadbytečnými náklady. Automobilka se zaměřuje na segment nižší třídy (model Fabia), nižší střední třídy (model Superb), SUV (model KodiaQ) a různých alternativních verzí mezi těmito třídami (model KamiQ). (20)

Škoda je také důležitou součástí pro přechod koncernu k elektromobilitě. Momentálně na tomto trhu působí s modelem EnyaQ a do budoucna byl například představen koncept elektromobilu vision 7S.

### 2.2.1.3 SEAT a Cupra

**SEAT** je tradiční španělská značka automobilu. Mottem značky je „Auto Emoción“, česky „auto s emocí“. Byla založena v roce 1950 se sídlem ve španělském průmyslovém komplexu Martorell v Barceloně. Název SEAT je zkratka pro španělské: Sociedad Española de Automóviles de Turismo – Španělská společnost pro soukromé automobily. V roce 1986 však získal většinový podíl ve firmě koncern VW. Zaměstnává přibližně 15 000 lidí. Objem prodeje automobilů za rok 2022 byl 468 000 kusů. Zisk však dosahoval pouze 33 milionů EUR, tím se tedy značka SEAT stala nejméně ziskovou společností automobilové divize koncernu. Již čtvrtým rokem je lídrem na španělském trhu, přesto je však největší objem prodeje této značky na německém. Filozofií koncernu pro budoucnost této značky je její orientace k designu, což by mohlo pomoci získat lepší finanční výsledky. (14)

**CUPRA** – název vytvořený z anglické zkratky Cup a Racing neboli pohárové závody. Značka byla do roku 2018 modelová řada společnosti SEAT s názvem SEAT sport, avšak bylo rozhodnuto, že pro tuto

značku bude nejlepší cestou oddělení brandu od SEATU, a vytvoření nové, sportovní image pro auta s dobrými jízdními vlastnostmi a výkonem. (21)

## 2.2.2 Segment PROGRESSIVE

Divize zaměřující se na manažerská a luxusní auta.

### 2.2.2.1 Audi Group

Do skupiny Audi Group spadají značky Audi, Lamborghini, Bentley a Ducati.

Společnost **Audi**, založena v roce 1909, sídlící v německém Ingolstadtu, zaměstnávající 87 000 lidí je výrobcem prémiových aut vyšší střední až vysoké třídy. V plné vlastnictví koncernu VW přešla k roku 1966. V roce 2022 společnost prodala 1,6 milionu vozidel se ziskem 7,6 miliard EUR. Je tedy nejvýdělečnější skupinou v celém koncernu. Motto značky je „Vorsprung“, česky „Náskok“, kterým se sděluje snahu o to být vždy napřed před konkurencí. (14)

Na skupině AUDI se skvěle demonstruje, že vyšší ceny způsobené nařízeními EU, nebo problémy s nedostatkem automobilových komponentů absolutně neovlivňuje poptávku po vozech této třídy.

Marketingová podstata brandu Audi je jejich dlouholetá tradice výroby a záruka kvality v kombinaci s dobrým výkonem. Tato značka má stálou zákaznickou základnu lidí s nadprůměrnými příjmy, kteří se k této značce rádi vracejí. Tato práce se proto nebude důkladně zaměřovat na analýzu tohoto segmentu, jelikož má Audi a značky spadající pod tuto společnost skvělou výchozí pozici na trhu a je korunným nejcenějším zbožím koncernu VW.

Pod tuto značku v neposlední řadě spadá také od roku 1998 Italský výrobce luxusních sportovních automobilů **Lamborghini**, v tom samém roce výrobce Britských luxusních limuzín **Bentley** či nejnovější přírůstek do koncernu VW v této kategorii – Italský výrobce prémiových motocyklů **Ducati**. (22)

## 2.2.3 Segment SPORT LUXURY

Divize prémiového segmentu trhu zaměřující se na luxusní automobily.

### 2.2.3.1 Porsche

Značka oddělená od ostatních je výrobce prémiových, vysoce výkonných automobilů Porsche.

V roce 1931 si profesor Ferdinand Porsche v německém Stuttgartu zaregistroval společnost na výrobu sportovních aut. K dnešnímu datu společnost zaměstnává 36 000 zaměstnanců. (23)

Porsche má z celého koncernu největší zisk z jednoho prodaného kusu. Za prodaných 314 000 kusů automobilů utržila zisk 6 423 milionů EUR, tedy čistý průměrný zisk na 1 automobil je přibližně 20 455 EUR. (14)

Značka si drží image exkluzivního a prémiového výrobce, vyrábějícího od sériových kusů až po limitované edice s cenou dosahující desítek milionů korun.

## 2.2.4 Ostatní divize

### 2.2.4.1 Užitékové vozy a Energetika

Divize zaměřující se na transport osob a nákladu a strojírenství.

### 2.2.4.2 TRATON

Pod tento segment spadá značka TRATON, pod které spadají společnosti **Scania**, **MAN**, **Navistar** a **Volkswagen Truck Bus**. Název vznikl ze spojení anglických výrazů: „TRAnsfOrmation, TRAnspOrtation, TRAdition, TONnage a „always ON“. Zaměřuje se na nákladní dopravu a autobusy, výrobu dieselových motorů a dielelektrických agregátů, parních a plynových turbín a průmyslových strojů.

V oblasti nákladních automobilů TRATON se zaměřuje na výrobu nákladních dopravních prostředků, vznětových motorů a dieselařegátů, parních a plynových turbín a průmyslových strojů a služeb. (24)  
Společnost značek za prodaných 314 000 kusů motorových vozidel utržila zisk 1 583 milionů EUR. (14)

### 2.2.4.3 Divize IT

Divize zaměřující se na softwarový vývoj.

#### 2.2.4.3.1 CARIAD

CARIAD je vývojářská firma automobilového softwaru. Koncern v ní sdružuje vývoj softwaru, respektive práce na jednotné softwarové platformě pro všechny značky osobních vozů. Společnost se orientuje na vývoj asistenčních systémů pro řidiče, jazykových asistentů, cloudové navigace, autonomní řízení a automatickou správu vozového parku. Zvláštním znakem této společnosti je, že nepřináší koncernu žádný zisk. Avšak koncern obohacuje softwarovou podporou pro jejich vozidla. (25)

### 2.2.4.4 Divize finančních služeb

#### 2.2.4.4.1 VW Financial Services

Hlavním oborem podnikání je poskytování finančních služeb jako je management koncernu, financování vozů, leasing, pojištění a úvěry v kontextu s vývojem a poskytováním platformy za účelem nabídnout svým zákazníkům flexibilní přístup k auto mobilitě. Zaměřuje se také na sektor podpory prodeje. Do budoucna společnost cílí expandovat z poskytovatele finančních automobilových služeb to sektoru poskytování mobility v kontextu poskytovatele ojetých vozů. Obrat na konci roku 2022 byl 44 155 milionů EUR a zisk činil 5 602 milionů EUR. Divize finančních služeb je tedy 3. nejziskovější v celém koncernu po Audi a Porsche. (14)

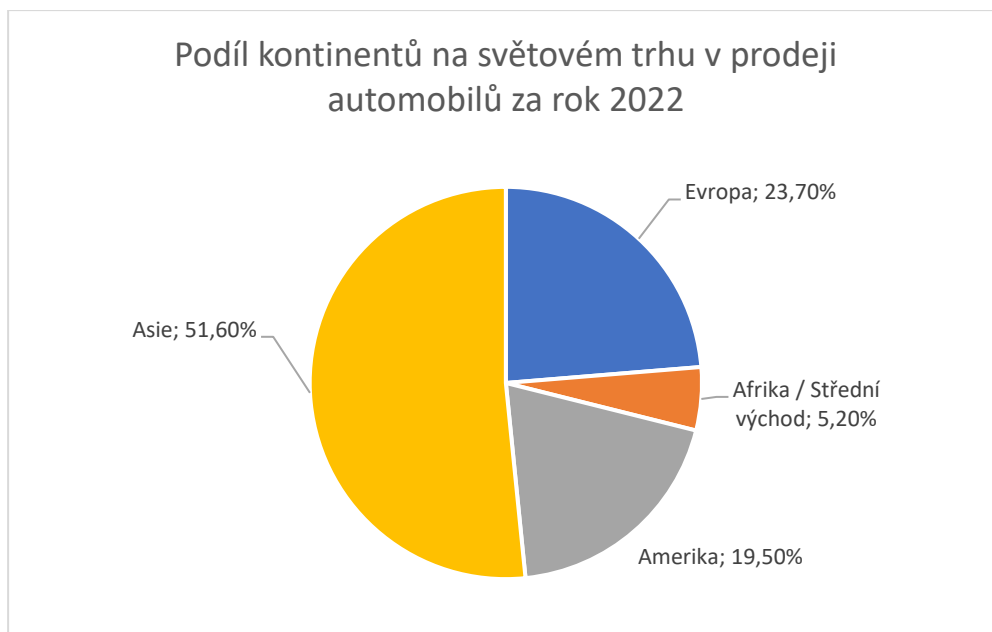
TABULKA 1 - FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ FIREM V KONCERNU VW ZA ROK 2022 (14)

Společnost	Vyrobených kusů	Obrat (Miliony EUR)	Zisk (miliony EUR)	Zisk na 1 kus (EUR)	Zisk na 1 kus (CZK: kurz 1 EUR = 24,08 CZK)
Volkswagen	2 594 000	73 773	2 647	1 020	24 554
ŠKODA	863 000	21 026	628	728	17 525
SEAT	468 000	10 941	33	7	169
VW užitkové vozy	340 000	11 455	529	1 556	37 457
Audi Group	1 070 000	61 753	7 622	7 123	171 469
Porsche	314 000	34 591	6 423	20 455	492 404
TRATON	306 000	39 516	1 583	5 173	124 506
CARIAD	-	796	-2 068	-	-
VW finanční služby	-	44 155	5 602	-	-

## 2.3 Charakteristika automobilového průmyslu na evropském trhu

Automobilový průmysl na Evropském trhu zastává 23,7 % všech světových prodejů na tomto trhu. Je tedy druhým největším světovým trhem v této oblasti.

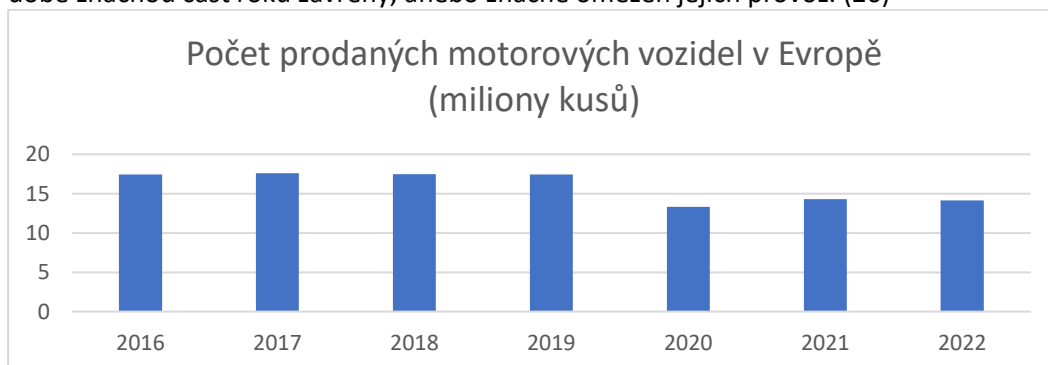




1 GRAF - PODÍL KONTINENTŮ NA SVĚTOVÉM TRHU V PRODEJI AUTOMOBILŮ ZA ROK 2022 (26)

### 2.3.1 Prodeje na evropském trhu

Evropský trh s automobily byl na absolutní špičce prodeje okolo let 2017-2019, s každoročními prodeji atakujícími hranici 18 milionů prodaných kusů, dokud se v následujících letech nevyskytla řada problémů, která toto odvětví oslabilo. V přiloženém grafu je k roku 2020 vidět značný pokles v prodeji, zapříčiněnou pandemií COVID-19. Lidé v této době měli strach z této nemoci – zaměřovali svoji pozornost na jiné věci, než je koupě nového automobilu. Také prodejny byly v této době značnou část roku zavřeny, anebo značně omezen jejich provoz. (26)



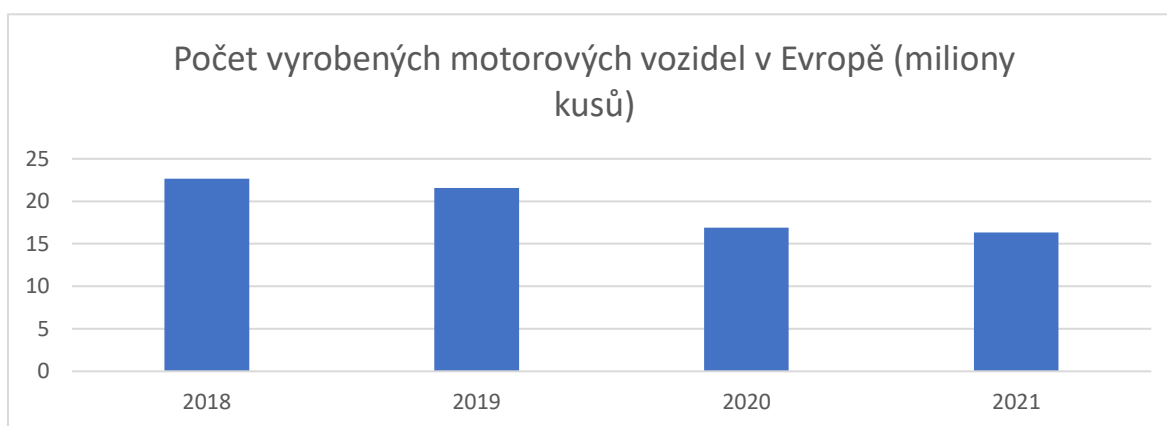
2 GRAF - POČET PRODANÝCH MOTOROVÝCH VOZIDEL V EVROPĚ (27)

### 2.3.2 Výroba na evropském trhu

Objem výroby v Evropě dosahoval největších čísel v roce 2018, tedy přibližně 22 660 000 vozidel. Výroba v Evropě šla ruku v ruce s prodeji, a po dalším úspěšném roce 2019, při 21,58 milionech kusech motorových vozidel nastaly potíže, které nikdo nemohl předpovídat. Velký podíl na tomto poklesu měla pandemie nemoci COVID-19, která zapříčinila dlouhé odstávky ve výrobě vozů. V evropské unii byly odstaveny v období od března do května roku 2020 továrny průměrně na 30 dní, díky čemuž se vytvořili výrobní ztráty až 3,6 milionu vozidel, tedy až 100 miliard EUR. Odstávky se dotkly 1,1 milionu pracovních míst. Pracovníci také nemohli podávat plný výkon při

své práci, protože často museli dodržovat různá hygienická opatření. Část pracovníků musela být propuštěna z plného úvazku a zaměstnána na krátkodobý pracovní poměr, kvůli snaze některých firem oprostít se od nákladů na pracovníky. Dle původních odhadů měla být návratnost nadbytečných výdajů automobilovým společností do 12 měsíců až 3 let. Jak byl tento odhad přesný ukáže až čas. (28) V neposlední řadě také pokles způsobil nedostatek polovodičových čipů, které jsou nezbytné pro většinu elektronických komponentů automobilů.

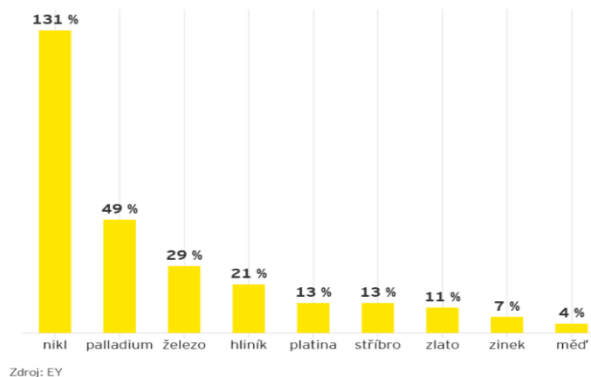
„Konzultační společnost AlixPartners odhaduje pro globální automobilový průmysl za rok 2021 ztráty okolo 210 miliard USD, tedy zhruba o 7,7 mil. méně prodaných vozidel. Dle odhadů agentury IHS Markit nebylo v důsledku světových problémů v dodavatelských řetězcích (především v důsledku nedostatku čipů) v roce 2021 vyrobeno až 10,6 mil. automobilů (11,3 mil. vozidel dle odhadu společnosti AutoForecast Solutions).“ (29)



3 GRAF- POČET VYROBENÝCH MOTOROVÝCH VOZIDEL V EVROPĚ (27)

Dle magazínu EY dalším faktorem ovlivňující automobilový trh je konflikt mezi Ruskou federací a Ukrajinou v souvislosti s energetickou krizí. Rusko má velký podíl na těžbě a prodeji klíčových surovin, jako palladium (42%), nikl (20%) a platina (12%), které se využívají v továrnách na výrobu baterií, katalyzátorů, mikročipů a polovodičů. Dále také v delším časovém pásmu může být problém s dodávkami železné rudy – klíčové surovině v jakémkoliv průmyslu. V neposlední řadě se zde také vyskytuje problém s dodavatelskou sítí a uzavíráním či poškozením továren na Ukrajině. Například 15% evropské produkce automobilů byl v roce 2022 ohrožen možnými problémy souvisejícími s výpadky dodávek svazků kabelů ze západní Ukrajiny. (30)

Nárůst ceny surovin za období leden-březen 2022



4 GRAF - NÁRŮST CENY SUROVIN ZA OBDOBÍ LEDEN – BŘEZEN 2022 (PŘEVZATO Z (30))

## 2.4 Segmentace, targeting a positioning

Při jakémkoliv vstupu na trh by měl podnik provést výzkum a plán ohledně segmentace, targetingu a positioningu na trhu. Segmentací rozumíme proces vymezení trhu, který rozdělíme do menších homogenních skupin, odlišujících se od sebe primárně potřebami a cenou. Targeting je výběr těch nejatraktivnějších segmentů, na který se poté firma zaměřuje. Positioning je následné umístění produktu na trhu v myslích zákazníků (8)

### 2.4.1 Segmentace automobilového trhu

Dle vyhlášky EU: „REGULATION (EEC) No 4064/89 MERGER PROCEDURE“ ze 17. 3. 1999 Evropská unie rozděluje automobily do kategorií, podle kterých si zákazníci vybírají vhodné automobily jako jsou například značka, cena, výbava nebo velikost. Tato segmentace trhu bývá obecně používána automobilkami a zdá se být důležitým ukazatelem positioningu modelů automobilů na trhu. Rozdíly jsou také ale u technologické náročnosti výroby těchto kategorií. EU rozděluje tyto kategorie dle písmen přiložených v tabulce níže.

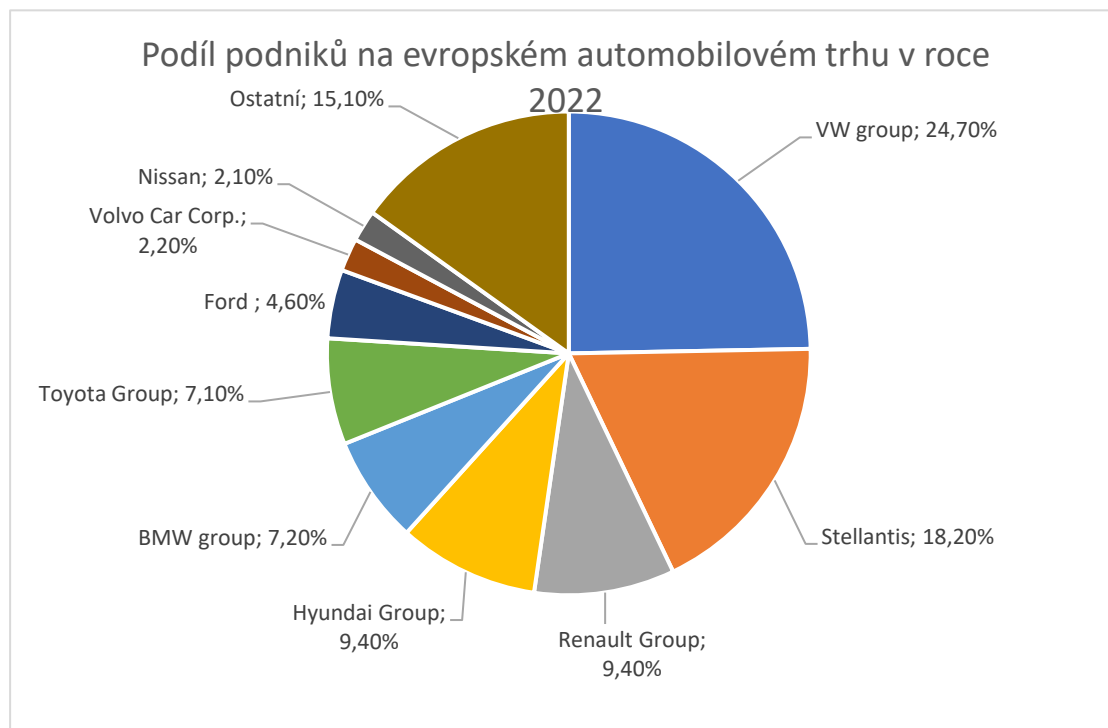
(31)

Dle organizace ACEA (Evropská asociace automobilových výrobců), která se zaměřuje na poskytování dat a zkoumáním potřeb zákazníků, zaměstnanců na automobilovém trhu řadí osobní automobily do takzvaných tříd, podobně jako EU dle velikosti, ceny, image a způsobu užití.

TABULKA 2 – SEGMENTACE AUTOMOBILOVÉHO TRHU (31) (32)

Kategorie EU	Kategorie slovy	Kategorie tříd dle ACEA	Příklad modelu
A	Mini auta	Nižší třída	Škoda CITIGO
B	Malá auta	Nižší třída	VW Polo
C	Střední auta	Nižší střední třída	VW Golf
D	Velká auta	Vyšší střední třída	VW Passat
E	Manažerské vozy	Luxusní třída	Audi A6
F	Luxusní auta	Luxusní třída	Audi R8
S	Sportovní kupé	-	Porsche 911
M	Víceúčelová auta (MPV)	MPV	VW Caddy
J	Sportovní užitkové vozidlo (SUV)	SUV	VW Tiguan

## 2.4.2 Positioning na trhu a konkurenti



5GRAF - PODÍL ZNAČEK NA EVROPSKÉM TRHU V ROCE 2022 (33)

**Volkswagen Group** je s 22,47% podílem evropským lídrem na trhu. Jeho největšími konkurenty jsou skupina Stellantis s 18,20% podílu, Renault Group s 9,40 % a Hyundai Group s 9,40 %. (33)

**Stellantis** je dvojka na trhu s automobily. Vznikla v roce 2021 spojením francouzské společnosti PSA a Italsko-americkou firmou Fiat Chrysler. Roční obrát společnosti činil 63 311 milionů EUR. Portfolio firmy zahrnuje značky Jeep, Abarth, Chrysler, Dodge, RAM, Fiat, Citroën, Peugeot, Opel, Vauxhall, Alfa Romeo, DS, Lancia a Maserati. Portfolio se zaměřuje na všechny segmenty, u nižší střední třídy to je například Fiat či Citroën, u vyšší střední třídy Peugeot a Opel, u manažerských a aut Alfa Romeo či Lancia, u SUV Jeep a u luxusní třídy Maserati.

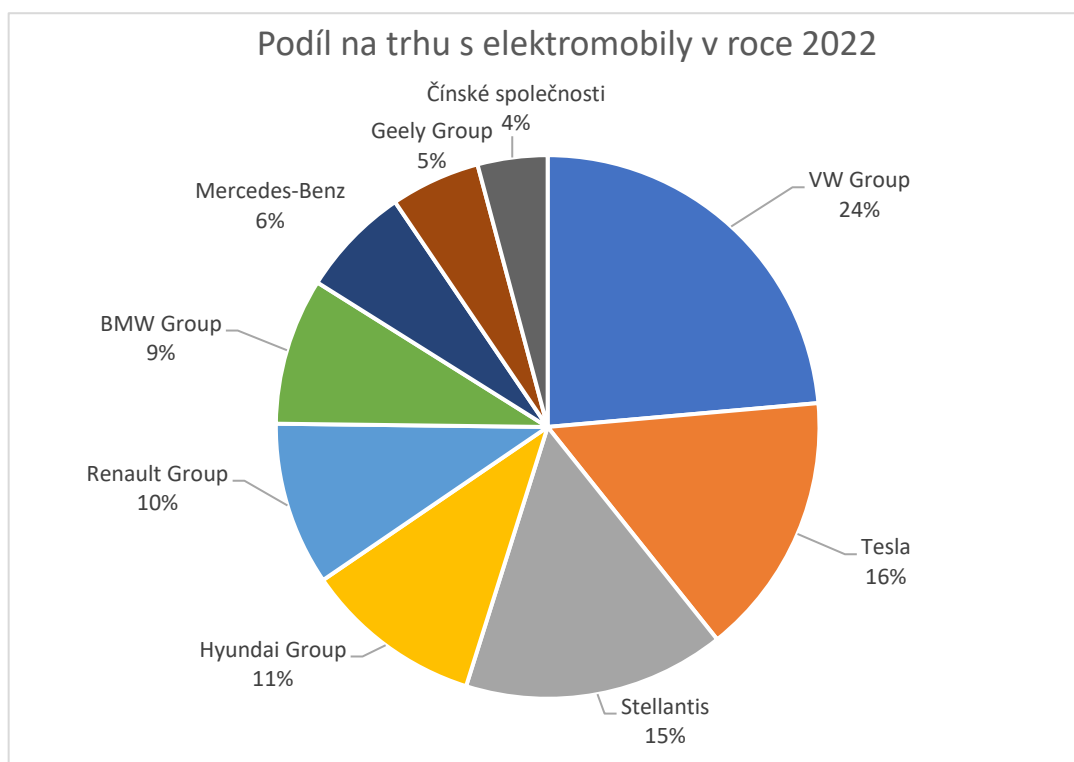
Stellantis je tedy svou šířkou portfolia a velikostí na trhu největším konkurentem koncernu VW. Konkurence totiž nastává ve všech segmentech automobilové divize, ve které působí i koncern VW. Výhodou koncernu VW je však náskok v elektromobilitě, ve které zastává relativně větší podíl než Stellantis, tudíž tato výhoda poskytuje přívětivější pozici do budoucna. Koncern Stellantis také více postihla pandemie COVID-19 a Rusko-Ukrajinský konflikt, jelikož se jejich podíl na automobilovém trhu propadl z 22 % k roku 2020, kdy se výrazně přibližoval k první pozici na trhu, na 19,7 % na konci roku 2022.

**Renault Group** se nachází na děleném třetím místě podílů na trhu. Skládá se ze tří hlavních značek, Renault, Dacia a RSM. Zaměřuje se na výrobu a prodej vozů nižší střední tříd (model Clio), SUV (model Espace), MPV (model Grand Scénic). V roce 2022 firma vyrobila 2 051 174 vozů. Roční obrát činil 46 391 milionů EUR. Renault se drží lehce klesavého tempa růstu podílu na trhu, v roce 2020 se jednalo o 10,9 %, což k roku 2022 kleslo na 10,1 %. Evropské výrobce automobilů pandemie COVID-19 a Rusko-Ukrajinský konflikt postihl značně více, nežli Japonské či Jihokorejské výrobce. Renault však do budoucna nemá podíl mezi nejlepšími značkami v oblasti elektromobilů, proto nekonkuruje v této oblasti VW Group. (34)

Společnost **Hyundai** vznikla v roce 1931 v tehdejší jednotné Koreji. Dnes pod ní spadá ještě značka KIA, kterou společnost koupila v roce 1998. Její roční obrat za rok 2022 v Evropě činil 15 148 milionů EUR oproti obratu v roce 2021, který činil 14 735 milionů EUR. Došlo tedy k nárůstu obratu o 2,8 % oproti předchozímu roku. V roce společnost vyrobila 518 566 kusů automobilů. Hyundai vyrábí vozy v segmentech nižší střední třídy (model i30), SUV (model KONA) a víceúčelových vozidel (model H-1). I přes pandemii COVID-19 a Rusko-Ukrajinský konflikt se Hyundai Group drží značného růstového tempa na evropském trhu, kdy k roku 2020 měla podíl 6,1 % trhu, který se za 2 roky vyšplhal až k 8,2 %. Hyundai Group se však také snaží proniknout do světa elektromobilů (model KONA Electric), kde se nachází na úctyhodné čtvrté příčce s 11% podílem na trhu. (35)

TABULKA 3 - RŮST PODÍLU ZNAČEK NA EVROPSKÉM TRHU MEZI LETY 2020-2022 (36)

	2021	2022	2020	nárůst
Společnost	Podíl na trhu			-
Volkswagen Group	23,70 %	22,90 %	23 %	-0,70 %
Stellantis	22 %	22,10 %	19,70 %	-2,30 %
Renault	10,90 %	10,20 %	10,10 %	-0,80 %
Hyundai Group	6,10 %	7,40 %	8,20 %	+2,10 %
Toyota	5,40 %	6,10 %	6,80 %	+1,40 %
Daimler	7,10 %	6,30 %	6,50 %	-0,60 %
Ford	7,10 %	6,50 %	6,50 %	-0,60 %
BMW	6,20 %	6,20 %	6,30 %	+0,10 %
Ostatní	11,40 %	12,20 %	11,40 %	+0,00 %



6 GRAF – PODÍL ZNAČEK NA EVROPSKÉM TRHU S AUTOMOBILY V ROCE 2022 (37)

Podíl Volkswagenu na evropském trhu s elektromobily je 24 %, jeho největším konkurentem je v tomto případě americká Tesla, založená roku 2003. Tesla je průkopníkem a jedním z prvních prodejců elektromobilů na světě. Od roku 2008 již prodala přes 4 000 000 vozů. Obrat firmy na evropském trhu byl za rok 2022 - 11 118 milionů USD, což byl oproti roku 2021, kdy firma vygenerovala obrat 7 284 milionů EUR obrovský nárůst. Svůj podíl na tom má rychlý růst elektromobilového odvětví. Další konkurenční výhodou Tesly oproti Volkswagen Group je hodnota Tesly na akciovém trhu (759 miliard USD), která je oproti VW Group (72 miliard EUR) značně vyšší. Elektromobilový trh je však zatím v počátcích, tudíž hlavní konkurenční boj v tomto odvětví se bude odehrávat k roku 2035, kdy se mají přestat prodávat všechna ostatní motorová vozidla, která nebudou poháněna elektromotorem či jiným alternativním zdrojem energie. (38)

### 2.4.3 Multi branding

Jelikož je koncern Volkswagen AG multi brandovou značkou, musí se také jeho strategie **targetingu** a **positioningu** zaměřovat na rovnoměrné rozdělení těchto značek na trhu, jelikož je s velkým množstvím značek provázen střet zájmů, respektive vnitřní konkurence v koncernu.

Koncern si uvědomuje riziko související s multi brandovou strategií. Rozdíly v produktech některých značek mohou být velmi malé, jelikož jednotlivé značky mohou často používat k výrobě automobilů stejné díly. Tento problém může vést k vyšším nákladům na marketing či škodlivé konkurenci mezi koncernovými značkami. Ve strategii koncernu je proto do budoucna zmíněna snaha o lepší marketingovou strategii pro vypíchnutí individuality jednotlivých značek. Hlavním cílem koncernu je snaha dát jasnou vizi a co nejlepší marketingovou strategii každé značce zvlášť, a podporovat jejich individuální rozvoj, i při riziku vnitřní konkurence, jelikož ztráta jakéhokoliv zákazníka koncernu vůči vnější konkurenci by byla pro koncern samotný mnohem více poškozující než změna preferencí značky v koncernových značkách.

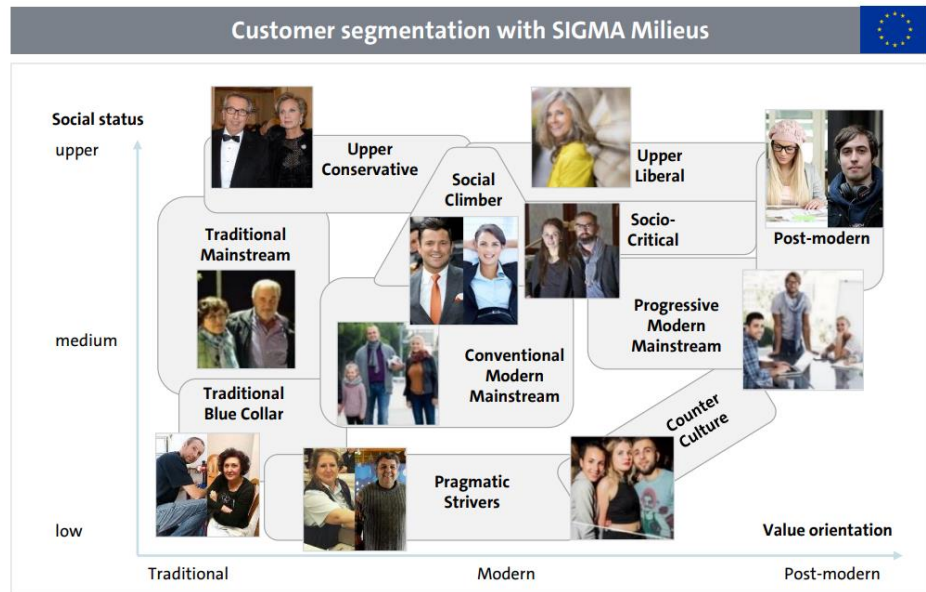
#### 2.4.3.1 Nástroj Best Brand equity

Koncept vycházející z multi brandové politiky koncernu, které napovídá skutečnost, že koncern Volkswagen AG je jedna ze dvou multi brandových společností, která drží ocenění dle magazínu Interbrand v žebříčku nejlepších 100 značek na světě celkem 3 značky (Volkswagen, Audi, Porsche). Koncern tedy vytvořil nástroj, podle kterého určil rozložení jednotlivých značek na trhu podle různých kritérií. V první fázi trh rozdělil podle kritérií sociálního statusu a hodnotové orientace, tedy zda se jedná o sektor konzervativních zákazníků či progresivních zákazníků. U sociálního statusu bere v potaz také image, kterou může značka u zákazníka vytvářet. Lidé s vysokým sociálním statutem budou preferovat spíše prémiové značky, jelikož to vyjadřuje jejich styl a image. Budou tedy náchylnější spíše ke koupi značek jako je Audi či Porsche.

Ve druhém rozdělení, kterou koncern nazval CVDS, rozdělil trh dle kritérií účelu automobilu a ceny. Dle funkcionality se trh řadí na 3 segmenty, spolehlivost, sebeodměňování a hledání image. Pokud zákazník hledá automobil spolehlivý, avšak jeho ochota zaplatit značnou částku za tento automobil je vysoká, obrátí se spíše ke značce Audi. Naopak si zakládá na své image a není ochoten utratit příliš mnoho peněz za automobil, obrátí se pravděpodobně na značku Volkswagen a její modely.

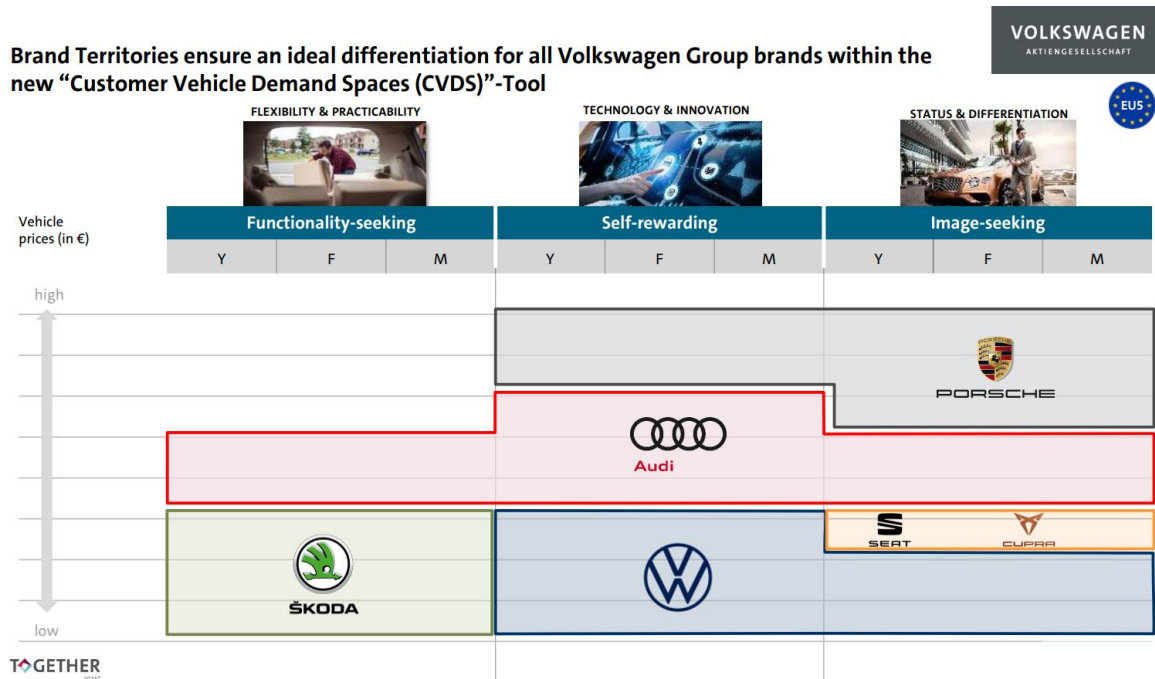
OBRÁZEK 1 - UKÁZKA NÁSTROJE BEST BRAND EQUITY Č.1 (39)

Example: Europe



Source: SIGMA Sensor Europe 2019

OBRÁZEK 2 - UKÁZKA NÁSTROJE BEST BRAND EQUITY Č. 2 (39)



## 2.5 SWOT analýza koncernu

### Silné stránky

- Vysoké povědomí o značce.
- Hodnota značky. Dle statistika.com dosáhla hodnota celého koncernu VW dohromady 178 miliard EUR. (16)
- Největší podíl na automobilovém trhu v Evropě (24,7 %).
- Široké portfolio značek, zaměřující se na všechny automobilové segmenty (A, B, C, D, E, F, S, M, J – dle předchozího rozdělení).
- Největší objem výroby mezi evropskou konkurencí (8 720 000 automobilů za rok 2022).
- Největší podíl na evropském trhu s elektromobily (24 %)
- Strategie investic do masové výroby elektromobilů
- Spolupráce mezi značkami v oblasti výroby. V případě problémů s nedostatkem dílů např. v závodě Škoda v Mladé Boleslavi, je koncern schopen převést krátkodobě výrobu do jiných závodů, které poté budou dodávat potřebné díly.
- Vysoká profitabilita v oblasti prémiových aut, luxusních aut a finančních služeb.
- Skvělá infrastruktura výroby (dohromady 126 výrobních závodů).
- Strategie individualizace jednotlivých značek.
- Skvělé rozdělení obrátu mezi jednotlivými značkami (žádná ze značek negeneruje více než 20 % obrátu).
- Tradice je oporou koncernu. Koncern VW je se zákazníky spojen již po několik generací, přes 80 let jim dodává automobily a buduje si image spolehlivé německé kvality.

### Slabé stránky

- Stagnující růst podílu na trhu, oproti jiným společnostem (oproti roku 2020 pokles o 0,7 %).
- Poškozená pověst značky, kvůli aféře Dieseltgate.
- Nízká profitabilita značky SEAT (v roce 2021 ztráta 233 milionů EUR. V roce 2022 zisk „pouze“ 33 milionů EUR), a s ní související potřeba investic do této značky.
- Stagnace zaměstnanosti – Volkswagen zastavil externí nábor zaměstnanců kvůli stagnaci automobilového trhu.

### Příležitosti

- Elektromobilita bude s největší pravděpodobností kvůli nařízením EU budoucnost dopravy jedinou možností pohonu automobilů. Volkswagen již teď podniká kroky k ovládnutí tohoto trhu, například investice do „gigafactories“, což jsou obrovské výrobní baterií do aut na elektrický pohon a mohli by přivést výhodu v podobě zlevnění zatím drahých baterií, které značně ovlivňují momentální vysokou cenu elektromobilů.
- Carsharing je velmi používanou metodou mladé generace k přepravě. Tento sektor trhu by mohl pomoci získat si mladou generaci na svoji stranu, a vzbudit v nich zájem o koupi některé ze značek koncernu VW.
- Autonomní auto mobilita pomocí umělé inteligence je dnes již v určitém množství využívána například u automobilů Tesla. Tento trend může v budoucnu zlepšit komfort a bezpečnost jízdy pro všechny řidiče, tudíž investice do tohoto odvětví má vysoký potenciál. Koncern již investoval 2,4 miliardy EUR do společnosti na vývoj technologií řízení pomocí umělé inteligence Argo AI, což by mohlo do budoucna přinést obrovskou výhodu oproti konkurenci. (40)

### Hrozby

- Klimatická změna a s ní související politika EU je jedním z největších problémů v automobilovém průmyslu. EU již nařídila zastavit výrobu spalovacích a vznětových motorů v roce 2035 a jejich nahrazení, otázkou však zůstává, zda elektromobily nebudou také v budoucnu považované za neekologické, kvůli momentálně používaným bateriím, které se vyrábí z těžkých kovů. Problém je také s výrobou této elektrické energie pro nabíjení elektromobilů, který se často vyrábí v uhelných elektrárnách. Proto zde hrozí sankce ze



strany EU a náhlé celkové změny automobilového průmyslu v Evropě. Důležitou otázkou tedy je: Jaký pohon bude pro EU považován za ekologický za 20 či 30 let?

- Konkurenčními hrozbami je vysoký růst podílu na trhu asijských společností. Například Hyundai Group zažila nárůst tržního podílu od roku 2020 o 2,1 %, či Toyota, jejíž podíl vzrostl od roku 2020 o 1,2 %. Pokud to srovnáme se stagnujícím tempem růstu koncernu VW, tato situace by mohla ohrozit budoucí postavení koncernu. V oblasti elektromobility je největším konkurentem Tesla, která si zvládla za krátkou dobu svého působení vybudovat image prémiového elektromobilu a je v tržním podílu na druhém místě s 16 %. Avšak hodnota Tesly na akciovém trhu (759 miliard USD) je oproti VW Group (72 miliard EUR) značně vyšší, což by mohlo oslabit pozici koncernu v očích zákazníků a akcionářů. (41)
- Velkou hrozbou je také budoucí nedostatek polovodičových komponentů. Již v posledních letech způsobil nedostatek těchto komponentů celosvětovou ztrátu v automobilovém průmyslu až 192 miliard EUR. Tento problém je sice považován za krátkodobý a je přirovnáván k dozvukům pandemie COVID-19, avšak je třeba nalézt permanentní řešení, jak v budoucnu takovýto nedostatek součástí řešit.

## 2.6 Zhodnocení rizik a vize do budoucna

Osobní a užitkové vozy, jsou zodpovědné za 12 % a 2,5 % veškerých emisí oxidu uhličitého (CO<sub>2</sub>) v Evropské Unii, který je hlavní skleníkový plyn.

17. dubna 2019 byla přijata vyhláška EU 2019/631, která stanovila emisní standardy pro redukci oxidu uhličitého nově vyrobených automobilů. Regulace nařizuje všem automobilkám působícím na poli EU cíle k datům 2020, 2025 a 2030 a zahrnuje mechanismy ke snížení uhlíkové stopy. V roce 2020 se díky této vyhlášce a související změny marketingové politiky automobilových výrobců snížil počet vyprodukovaných emisí oxidu uhličitého o 12 % ve srovnání s rokem 2019 a počet prodaných elektromobilů na trhu EU se ztrojnásobil. 14. července 2021 komise EU přijala sérii legislativních návrhů s cílem dosáhnout nulovou uhlíkovou stopu v automobilovém průmyslu v EU k roku 2050. Vyhláška také obsahuje cíl snížit produkci skleníkových plynů a emisí k roku 2030 o 55 %. (42)

Již zmiňovaná pravidla v oblasti uhlíkové stopy mohou tedy vést k úbytku zákazníků. Stále přísnější pravidla v této oblasti mohou vést ke zúžení nabídky vozidel a motorů, které je pohání. Jelikož by mohla být diverzita vozového parku menší, hrozí zde riziko ztráty zájmu z důvodu absence adekvátních modelů.

V neposlední řadě hrozbou pro automobilový trh může být také finanční nedostupnost automobilů, které jsou stále k dnešní době pro občana s průměrnými příjmy velice nákladné. Tento problém do budoucna bude muset být řešen vyvíjením nových, levnějších technologií a marketingově příliš ovlivnit prozatím nelze. Řešením pro tento problém by mohla být masová výroba baterií, které jsou v současné době drahé.

V souvislosti s tímto problémem však již v některých zemích existují metody, jak podpořit prodej elektromobilů vůči automobilům se spalovacím či vznětovým motorem.

Příkladem může být **Norsko**, ve kterém se daň z nově koupeného automobilu řídí vyprodukovanými emisemi daného auta, respektive daň je kombinací váhy auta, a vyprodukovanými emisemi oxidu uhličitého a oxidů dusíku. Tato daň znevýhodňuje koupi velkých aut se spalovacími a vznětovými motory a signifikantně zvýhodňuje nákup elektromobilů. Jelikož elektromobily byly v Norsku do nedávna považovány za kompletně bez emisí, tato daň byla tudíž 0 %. Od roku 2023 se však tato sleva na daň vztahuje pouze na prvních 500 tisících Norských korun v ceně automobilu (přibližně 1 milion Kč), jelikož provozování elektromobilu není stoprocentně bez emisí. Emise se však přesouvají do elektrické energie, kterou elektromobil potřebuje k pohybu a kterou často vyrábí uhelné elektrárny. (43)

Dále také koncern přiznává riziko spjaté s psychologickými faktory. Obavy zákazníků kvůli zvyšování cen základních potřeb, bydlení, energií apod., může vyústit ve stále menší zájem zákazníků o automobily. Proto se koncern snaží o stálý pokrok v technologii pro vývoj alternativních způsobů v oblasti automobilové dopravy, jako je vývoj nových typů motorů. Obavou zákazníka může také být dostupnost infrastruktury pro nabíjení elektromobilů. Čerpacích stanic je v Evropě všude mnoho, avšak nabíjecích stanic je o poznání méně. Zde je důležitá investice do infrastruktury a propagace dostupnosti nabíjecích stanic v blízké budoucnosti. (14)

Transformace marketingové politiky koncernu je v blízké budoucnosti klíčová. Koncern VW musel kvůli vyhláškám EU přijít s novými marketingovými strategiemi, převážně tedy přesvědčit tradici zarytou v zemi Evropy spjatou s dlouhodobým používáním a historií spalovacích a vznětových motorů v automobilech ku motorům elektrickým. Tato transformace je velice obtížná a je velkou otázkou celého automobilového trhu do budoucna, však pro přežití automobilového průmyslu je tato transformace nezbytná. (14)

Úspěšnou alternativou se prozatím v této oblasti zdá být výroba automobilů na bázi plug in – hybrid. Kombinace klasických spalovacích motorů v kombinaci s menším elektrickým poskytuje zákazníkovi podporu v oblasti výkonu od motoru elektrického a klasický zaručený dojezd s charakteristickým zvukem od motoru spalovacího. Dle již zmiňované vyhlášky EU však i tento typ bude muset z trhu postupně vymizet.

## 2.7 Marketingová komunikace koncernu

Volkswagen Group jako obrovská společnost využívá synergii všech součástí komunikačního mixu. Cílem marketingové komunikace je udržení povědomí o značce a předání transparentního zodpovědného sdělení o nových produktech bez jakéhokoliv narušení dobrého jména značky. Koncern se také snaží o zvýšení povědomí v rámci trhu s elektromobily, k čemuž spustila strategii nazvanou **MOBILITY2030**, jejíž cíle jsou zvýšit podíl elektromobilů na celkových prodaných automobilech koncernu v Evropě na 70 % a zvýšení celkového podílu elektromobilů na evropském automobilovém průmyslu na 50 %. Pomocí komunikačních strategií se chce koncern umístit na trhu jako globální lídr pro klimaticky přívětivou auto mobilitu. (44)

### 2.7.1 Komunikační mix

#### Reklama

Příkladem z praxe zde může být reklamní spot Irského zastoupení společnosti na nový, plně elektrický Volkswagen ID.3 vyskytující se v televizi, na internetu (YouTube) a sociálních sítích. Koncern zde klade důraz na dopravu s nulovou emisí stopou. Zdůrazněno je také rychlé nabíjení a dojezd až 540 kilometrů. Na konci spotu je uveden cíl spojování zákazníků pro světlejší a udržitelnou budoucnost a klasické motto „Das Auto“ je zaměněno za „Way to zero“, tedy cesta k nulovým emisím. Celý spot je podtržen klidnou hudbou a v pozadí je vidět příroda, zde se tedy projevuje snaha o emoční spojení nového modelu pomocí psychologie. (45)

#### PR

Předchozí reklamní spot může být skvělým příkladem, jak se Volkswagen svojí strategií snaží napravit pošramocené PR, které bylo způsobeno kauzou Dieseltgate. Aféra představovala softwarovou manipulaci s výfukovými plyny při kontrolách měření emisí oxidu uhličitého u modelů vyrobených mezi lety 2009-2015 s dieselovým motorem 2.0 TDI. Vozidla byla cíleně naprogramována, aby vypouštěla méně emisí při testech nežli v běžném provozu. Problém se týkal celosvětově 11 milionů vozů. Volkswagen kvůli této kauze dokonce odškodňoval poškozené zákazníky, kteří si auta zakoupili, a koncern rozdělil poškozené veřejnosti dohromady 830 milionů EUR. Volkswagen byl tedy nucen přistoupit k PR opatření, koncern tedy začal směřovat k „nové éře“ nulových emisí jako nápravu za způsobené škody vůči životnímu prostředí.

Mezi momentální vnější PR aktivity lze uvést jako příklad sponzoring cyklistické akce Tour de France, při jejíž příležitosti je společnost Škoda hlavním sponzorem již od roku 2004. Škoda dodává pro akci doprovodná a servisní auta (250 kusů v roce 2022), jejíž hlavní součástí je plně elektrický model EnyaQ. (46)

Jako příklad vnitřních PR aktivit může být jednotné oblečení pro zaměstnance v oblasti výroby, poskytování výhodných úvěrů zaměstnancům koncernu nebo vnitrofiremní carsharing služebních vozů pomocí mobilní aplikace (například Škoda KliQ). (47)

### **Přímý marketing**

Volkswagen Group při používání direkt marketingu využívá své zákaznické databáze. Cílem bývá sběr zpětné vazby nebo průzkum trhu pomocí emailu. Direkt marketing také koncern využívá v kombinaci s podporou prodeje, například u uvedení emailové kampaně v roce 2011. Potenciální zákazníci byli vybíráni kritérii podle automobilů, které v minulosti vlastnili či vlastní aktuálně. Email vybízel k účasti cílové skupiny na testovacích jízdách nových modelů. Koncern vytvořil 18 druhů emailových designů pro různé modely automobilů vyjadřující jejich image. Úspěšnost této kampaně byla velmi pozitivní, míra prokliku u emailů byla 40 %, což je vysoko nad tehdejší průměrem trhu odpovídajícím 17 % mírou prokliku. (48)

### **Podpora prodeje**

Podpora od koncernu probíhá v několika oblastech. Jako příklad u podpory prodeje směřované na zprostředkovatele může být poskytnutí menším podnikatelům v oboru prodeje aut licenci autorizovaného prodejce, výměnou za propagaci značky, popřípadě exkluzivitu dané značky v prodejně. Od koncernu následně probíhá dodávání reklamních předmětů, vybavení a školení zaměstnanců, popřípadě poskytnutí materiálů pro školení zaměstnanců těchto externích prodejen. V souvislosti s podporou prodeje mířené na koncové zákazníky lze uvést již zmíněnou část v předchozí kategorii, tedy možnost testovacích jízd zdarma u nových modelů automobilů pro vybranou skupinu zákazníků.

### **Osobní prodej**

Osobním prodejem se koncern zabývá v B2B sektoru například při poskytování vozidel značky Škoda pro Policii České republiky. Jako příklad autor uvádí smlouvu uzavřenou v roce 2008, kdy Škoda nejprve prošla výběrovým řízením a poté byla osobním jednáním stanovena společnost jako vhodný dodavatel služebních automobilů. (49)

U automobilového sektoru se i v segmentu B2C sektoru osobní prodej používá velmi často. K tomuto účelu slouží zákaznická centra, která poskytují konzultace k získání potřebných informací pro výběr nejlepšího modelu automobilu. Pokud zákazník vybírá automobil v rámci osobního prodeje, má přístup k osobnímu demonstrování, prohlédnutí a výběru modelu automobilu.

## **2.8 Průzkum trhu**

Autor pro sekci výzkumu trhu zvolil metodu **dotazníkového šetření**. **Dotazníkové šetření** se skládá ze dvou částí a probíhalo ve dnech od 3. 8. 2023 do 10. 8. 2023. Dotazník byl šířen mezi okolím autora, a byly vybrány cílové skupiny pro rovnoměrné rozdělení věku a momentálního statusu pro co největší objektivitu. Respondenti odpovídali na 20 otázek. Dotazník vyplnilo 50 respondentů. 46 respondentům byl zaslán dotazník formou online, pomocí aplikace Google Forms. Čtyřem respondentům byl poskytnut k vyplnění v tištěné podobě. Kritériem pro vyhodnocení dotazníku bylo vlastnictví řidičského oprávnění, toto kritérium splnili všichni dotázaní, jelikož autor vybral jako cílovou skupinu pouze vlastníky řidičského oprávnění. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně.

**První část šetření** se zaměřuje na průzkum automobilového trhu, povědomí o koncernu VW, preference respondentů v oblasti auto mobility a synergií koncernu VW jako celku. Druhá část šetření se zabývá otázkou preferencí pohonu automobilů a průzkumem trhu s elektromobily.

### **2.8.1 Průběh dotazníkového šetření**

1. „Jaký je Váš věk?“

Jedná se o otázku uzavřenou, na kterou odpovědělo 16 respondentů (32 %) 18-25 let, 8 respondentů (16 %) 26-35 let, 7 respondentů (14 %) 36-45 let, 8 respondentů (16 %) 46-55 let, 9 respondentů (18 %) 56-65 let a 2 respondenti (4 %) 66 let a více.

Skupina 18-25 let zde lehce převažuje, skupiny mezi věkem 26-65 let jsou procentuálně rovnoměrně rozloženy. Je zde malé zastoupení skupiny 66 let a více.

## 2. „Vlastníte řidičské oprávnění?“

Tato otázka byla základním kritériem pro zařazení do statistiky. Jelikož všichni účastníci vyplnili ano, byli všichni zařazení do průzkumu.

## 3. „Jaký je Váš momentální status?“

Jedná se o polouzavřenou otázku. Původní možnosti byly: student vysoké školy, pracovní poměr, podnikatel, důchodce, OSVČ a jiné.

10 respondentů (20 %), kteří vyplnili dotazník studuje vysokou školu, 24 respondentů (48 %) se nachází v pracovním poměru, 4 podnikají (8 %) a 4 jsou důchodci (8 %). Dále odpovědělo 6 OSVČ (12 %), neboli živnostníci. Do kolonky „jiné“ napsali 2 respondenti odpověď rodičovská dovolená a výkon veřejné funkce.

## 4. „Využíváte automobil?“

Další otázkou je uzavřený dotaz ohledně momentálního vztahu respondentům k používání automobilu. Smyslem otázky je zjistit, jak velké procento lidí aktivně využívá automobil. Absolutně zde převažuje odpověď „Vlastním automobil“, kterou vyplnilo 32 respondentů (64 %). Statistika odpovídá předpokladům, jelikož v České republice je vlastnictví automobilu velice časté. Respondenti, kteří si automobil půjčují, odpověděli na dotazník sedmkrát (14 %). Služební vůz používají 3 dotazovaní (6 %). Na konec 3 dotazovaní (6 %) odpověděli, že automobil nevlastní ani nevyužívají. V této otázce byla také možnost odpovědět kombinací „vlastním automobil a používám služební“. Tuto možnost zaškrtnulo 5 dotazovaných (10 %).

## 5. „Na stupnici od 1(nejméně) do 5 (nejvíce) ohodnoťte dle Vás důležitost dané vlastnosti na automobilu.“

Pátá otázka se zabývá osobním, individuálním hodnocením určených vlastností automobilu, které respondentům připadají nejrelevantnější při výběru auta. Respondenti odpovídali na 12 kritérií. Metodou v této otázce byla škála od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce). Dle výsledku byl pro přehlednější srovnání zpracován vážený průměr každé otázky a na konec přidán přehled nejdůležitějších kritérií pro respondenty.

Prvním kritériem byl Výkon. Nejčastější odpovědí byla váha 3, které uvedlo 16 respondentů (32 %). Vážený průměr je 3,06. Z tohoto průměru lze vyvodit, že výkon u automobilu není nejdůležitější, ale ani by se na něj nemělo zanevřít.

Druhým kritériem je vzhled. Ten už má u respondentů důležitější hodnotu s nejčastější odpovědí s váhou 4, kterou uvedlo 14 respondentů (28 %) a váženým průměrem známky 3,56.

Velikost automobilu je také podstatná pro potenciální zákazníky automobilů. Nejčastějšími odpovědi byla váha 3 a 4, na kterou shodně odpovědělo 13 respondentů, tudíž obě odpovědi zahrnují relativní četnost 26 %.

Cena, jakožto kritérium vyšla jako velmi podstatnou součástí automobilu. Nejčastější váhou odpovědi byla známka 5, kterou vyplnilo 25 respondentů (50 %). Druhou nejčastější odpovědí byla známka 4 s 11 odpověďmi (22 %). Průměrem známky je 4,04. Cena je problémem dnešního automobilového trhu, jelikož levná auta mají nízkou marži na jednom kusu, oproti autům dražším.

Spolehlivost se ukázala jako nejdůležitější kritérium při volbě automobilu. 37 respondentů (74 %) vyplnilo spolehlivost v šetření odpovědi s váhou 5. S celkovým váženým průměrem známky 4,54 se tedy umístila na prvním místě důležitosti vlastnosti automobilu.

Dojezd má také lehce nadprůměrnou hodnotu v očích respondentů. Nejčastější odpovědí byla sice známka 3, s 30% podílem, avšak vážený průměr známky vyšel 3,44 %.

Značka neboli brand se ukázala jako podprůměrně důležitá pro respondenty dotazníkového šetření. Celkový vážený průměr známky v této kategorii dopadl s výsledkem známky 2,84.

Původ výroby se také ukázal jako zdánlivě méně podstatný než ostatní kategorie s váženým průměrem známky 2,42, kde nejčastější odpovědí byla známka 2, kterou odpovědělo 18 tázaných (36 %).

Překvapením je kategorie vyprodukovaných emisí, jelikož ji respondenti ohodnotili větší vahou než kategorii původ výroby, přes nejčastější odpověď s vahou 1, tedy 15 odpovědí (30 %) její vážený průměr známky činí 2,62.

Interiér respondenti vyhodnotili jako nadprůměrně důležitou vlastnost u automobilu. S nejčastěji odpovídanou vahou 3 (20 respondentů, 40 %) a 4 (13 respondentů, 26 %) obdržel vážený průměr váhy jako známku 3,42.

Jízdní vlastnosti se také zdají dle šetření být nepostradatelnou součástí dobrého automobilu. Nejčastěji odpovídaná váha na toto kritérium byla váha 5 (20 respondentů, 40 %) s váženým průměrem odpovídajícím váze 3,86.

Posledním kritériem u této otázky byla kategorie doplňkových služeb, tedy služeb jako je certifikovaný servis či odtah vozu při nehodě nebo poruše. Nejčastější odpovědí na tuto kategorii byla váha 4 (14 respondentů, 28 %) a 2 (10 respondentů, 20 %). Tudíž se s váženým průměrem známky 3,04 do kategorie, která je mezi jednou částí populace důležitá a mezi jinou částí ne.

TABULKA 4 - SEŘAZENÍ DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH VLASTNOSTÍ AUTOMOBILŮ DLE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

	Vlastnost vozu	Vážený průměr známky
1.	Spolehlivost	4,54
2.	Cena	4,04
3.	Jízdní vlastnosti	3,86
4.	Vzhled	3,56
5.	Dojezd	3,44
6.	Velikost	3,42
7.	Interiér	3,42
8.	Výkon	3,06
9.	Doplňkové služby	3,04
10.	Značka	2,84
11.	Vyprodukované emise	2,62
12.	Původ výroby	2,42

#### 6. „Věděl/a jste, že pod koncern Volkswagen spadají tyto značky osobních automobilů?“

Šestá otázka se v dotazníkovém šetření zaměřuje na povědomí o přítomnosti čtyř automobilek s největší produkcí v koncernu Volkswagen Group. Odpovědi jsou pouze ANO nebo NE. Respondenti z velké části uvedli (49 respondentů, 98 %) odpověď, že součástí Volkswagen Group je samotný Volkswagen, jak již napovídá název.

U společnosti Škoda respondenti díky prezenci této české firmy odpověděli velmi často (46 odpovědí, 92 %), že je součástí koncernu VW.

U SEATU a Audi však uvedlo méně tázajících, že jsou si vědomi přítomnosti těchto značek v koncernu Volkswagen. U Seatu uvedlo povědomí o této skutečnosti u Audi 38 respondentů (76 %) a u SEATU 30 respondentů (60 %), což může být způsobeno menším tržním podílem v České republice, než je tomu u dvou předchozích značek.

7. Setkal/a jste se někdy v minulosti s mottem těchto značek?“

Sedmá otázka je také zaměřena na povědomí o koncernu VW, avšak zde je uvedeno motto jednotlivých značek. Odpovědi jsou ANO nebo NE. Stejně jako u předchozí otázky, má cílová skupina respondentů nejlepší povědomí o mottech Volkswagenu (47 respondentů, 94 %) a Škody (46 respondentů, 92 %). O něco hůř je na tom Audi, u kterých si motto vybavilo 24 respondentů (48 %). Nejhorší skončila značka Seat, jejíž motto si vybavilo pouze 17 respondentů (34 %).

8. „Kde jste se setkal/a s reklamou na některý z vozů koncernu Volkswagen?“

Osmá otázka se zaměřuje na styk respondentům v běžném prostředí s marketingovou komunikací koncernu. Otázka je polouzavřená a respondent může zaškrtnout více možností. Nejčastěji se respondenti setkali s reklamou v televizi (47 respondentů, 94 %). Přibližně 50 % respondentů se také setkala s reklamou na billboardech, na internetu v tisku nebo na sociálních sítích. Reklama v rádiu a tisku již pro velké společnosti nejsou hlavním cílem, proto na tuto otázku odpověděli pozitivně jen 13 respondentů (26 %) a 11 respondentů (22 %). Největší ATL médium, tedy televize tak stále dominuje i přes předpokládaný vysoký růst internetu a sociálních sítí.

9. „Navštívil/a jste někdy zákaznické centrum?“

Cílem další otázky bylo zjistit zkušenost respondentů se zákaznickými centry automobilek. 26 respondentů (52 %) však uvedlo, že se zákaznickými centry nemají žádné zkušenosti. Z pohledu autora práce se zde nabízí možnost pro zlepšení komunikace se zákazníky a zkvalitnění služeb.

10. „Bylo by pro Vás přínosem, kdybyste si v centralizovaném zákaznickém centru mohl/a vybírat vozy všech značek koncernu Volkswagen?“

Navazující otázkou je průzkum zájmu respondentů o centralizovaná celokoncernová zákaznická centra. Metodou otázky je škála rozdělená na ano, spíše ano, spíše ne a ne. Zde se jeví 58% zájem o tuto inovaci, jelikož 9 respondentů (18 %) odpovědělo na otázku ano a 20 (40 %) spíše ano. Zde se tedy také naskytuje velký potenciál v případném zlepšení PR díky společné synergii.

11. „Navštívili jste někdy internetové stránky některé značky koncernu Volkswagen?“, „Pokud jste zaškrtnli ano, byly tyto stránky přehledné?“

Otázka číslo 11 se zaměřuje na zkušenost s návštěvou internetového webu koncernu Volkswagen. Otázka je uzavřená, možné odpovědi ano, ne. Většina respondentů odpověděla ano, přesněji tedy 30 (60 %). Tyto respondenti odpovídali ještě na navazující otázku ohledně přehlednosti těchto webových stránek. Možné odpovědi zde byly „velmi přehledné“, „spíše přehledné“, „spíše nepřehledné“ a „velmi nepřehledné“. Nejčastější odpovědí zde bylo „Velmi přehledné“, které konstatovalo 22 tázaných (73 % ze zbývajících 30 respondentů). Lze konstatovat, že koncern Volkswagen Group je tedy v této kategorii velice dobrý a webové stránky má přehledné.

12. „Bylo by pro vás přínosem, kdybyste na stránkách měl/a přehlednou nabídku všech modelů koncernu VW?“

V návaznosti na předchozí otázku je v dotazníku přítomen dotaz ohledně centralizovaného přehledu všech modelů celého koncernu VW, jakožto návrhu na inovaci. Odpovědi v této otázce byly ano či ne. Dotazník ukázal že 34 respondentů (68 %) by o takovouto inovaci mělo zájem. Jedná se tedy o jednu z oblastí možného zlepšení komunikace společnosti Volkswagen Group.

13. „U nového auta bych preferoval/a spíše:“

Tato uzavřená otázka se zaměřuje na zákaznické preference v oblasti výběru nového automobilu a nabízí respondentům 2 možnosti. V současnosti firmy používají dvě strategie, strategii „Jednoduchého výběru z několika variant vozu s přesně danou cenou“ a strategii „Širokého výběru doplňkového vybavení s cenou měnící se dle náročnosti.“ Preference respondentů se v této otázce uchýlily k výběru jednoduché varianty, na kterou odpovědělo 28 respondentů (56 %). Rozdíl mezi

preferencemi těchto dvou variant však není extrémní. Na odpověď širšího vybavení reagovalo pozitivně 21 respondentů (42 %)

### **Druhá část dotazníkového šetření**

Druhá část šetření se zabývá otázkou preferencí pohonu automobilů, průzkumem trhu s elektromobily a průzkumem názoru respondentů na trend autonomních automobilů.

#### **14. „Jaký typ pohonu u automobilu preferujete?“**

První otázka druhé části šetření se zabývá preferencemi dotazovaných ohledně pohonu automobilů. Otázka je polouzavřená s možnostmi „benzín“, „nafta – diesel“, „hybrid“, nebo „elektrina“ a s možností „Jiné“. Nejčastější odpovědí respondentů bylo u této otázky „benzín“, jež preferuje 24 respondentů (48 %). Na druhém místě se umístila odpověď „nafta – diesel“ s 16 respondenty (34 %). Hybridní pohon preferuje pouze 8 respondentů (16 %) a elektřinu 2 (4 %). Ukazuje se zde tradice v používání automobilů s klasickými spalovacími a vznětovými motory.

#### **15. „Je podle vás elektromobilita ekologická?“**

Ve další otázce respondenti odpovídají na dotaz, zda je podle jejich subjektivního názoru elektromobilita ekologická. Otázka je polouzavřená s možnostmi ano nebo ne s dodatkem. 36 respondentů (72 %) odpovědělo „ano“. Zbýlých 14 odpovědělo ne a část odpověděla jejich subjektivním názorem do podotázky proč si myslí, že elektromobilita ekologická není.

#### **15.2. „Pokud jste odpověděli ne, stručně prosím napište proč“**

Na tuto otázku odpovědělo 12 respondentů. Otázka byla provedena ve formě volné odpovědi. Velká většina respondentů odůvodnila svůj negativní postoj vůči ekologičnosti elektromobility neekologickou výrobou baterií a elektromobilů samotných. Také energie používané pro nabíjení těchto elektromobilů je dle části respondentů jen převedením emisí do jiných zdrojů. Dalším argumentem byla neekologická těžba a recyklace baterií, které jsou často vyráběny z těžkých kovů.

#### **16. „Je podle Vás přechod států EU na elektromobilitu atraktivní?“**

Dotaz navazuje na druhou otázku a táže se na atraktivitu nuceného přechodu na elektromobilitu v budoucnosti. Odpovědi na otázky jsou ano či ne. Stále zde zůstává již zmíněná zarytá tradice v používání automobilů se spalovacím a vznětovým motorem, tudíž 29 respondentů (58 %) odpovědělo že nesympatizuje s přechodem na elektromobilitu v EU.

#### **17. „Mohl/a byste nabíjet elektromobil u Vás doma??“**

Otázka je zaměřena na průzkum dostupnosti nabíjení u respondentů doma. Nabíjení elektromobilů ve svém vlastním domě by mohlo být do budoucna skvělou výhodou oproti vozům se spalovacím či vznětovým motorem. Odpovědi na tuto otázku jsou ano či ne. Při vyhodnocování výsledků odpovědi došlo ke shodě. 25 respondentů (50 %) by si auto nechat nabít doma mohlo, 25 ne (50 %). Je důležité zdůraznit, že tento faktor je způsoben také typu bydlení, ve kterém respondent žije. V rodinném domku by bylo nabíjení často jednoduché, naopak v panelovém domě ne.

#### **18. „Jaká cena je dle Vás adekvátní pro rodinný elektromobil podobný modelu Škoda Octavia?“**

Tato otázka je zaměřena na subjektivní odpověď respondentů na dotaz ohledně ceny elektromobilů. Otázka byla podána formou otevřenou, aby respondenti nebyli nabádáni k určité odpovědi. Tázaným byla poskytnuta kolonka pro krátkou odpověď, kde mohou čísla nebo slovy vyjádřit svůj názor a odhad ceny ideálního elektromobilu. Otázka byla uvedena v dotazníku jako nepovinná. Na otázku odpovědělo 44 respondentů. Otázky byly vyfiltrovány pro lepší srovnání. Odpověď „300 000 Kč – 400 000 Kč“ byla zařazena do kolonky „350 000 Kč“. Odpovědi „nemám zájem“, „nekoupil bych si“, „0“ a „Nic, z dlouhodobého hlediska je elektromobil nevýhodná koupě“ byly zařazeny do kategorie „Nekoupil/a bych si“. Odpověď „stejnou jako za benzín“ byla zařazena do kategorie „Stejnou jako za konvenční pohon“. Nejčastější odpovědí na otázku byla odpověď „500 000 Kč“, se 7 respondenty

(15,9 %) a druhou nejčastější „600 000 Kč“ s 5 respondenty (11,4 %). Medián mezi číselnou cenovou relací vyšel 600 000 Kč. Jelikož se jednalo o otevřenou otázku, respondenti zvolili v 8 případech (18,1 %) písemnou odpověď. 4 tázání (9,1 %) odpověděli, že by si automobil za momentálních podmínek nekoupili. 2 respondenti (4,5 %) napsali odpověď „nevím“ a 2 respondenti (4,5 %) by byli pro nastavení cenové relace u elektromobilů stejně jako u aut se spalovacím či vznětovým motorem.

TABULKA 5 - PŘEVEDENÍ ODPOVĚDI ČÍSLO 18 DO KVANTITATIVNÍ PODOBY

Jaká cena je dle Vás adekvátní pro rodinný elektromobil podobný modelu Škoda Octavia?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
250 000 Kč	1	2,3 %
300 000 Kč	4	9,1 %
350 000 Kč	3	6,8 %
400 000 Kč	2	4,5 %
500 000 Kč	7	15,9 %
600 000 Kč	5	11,4 %
650 000 Kč	2	4,5 %
700 000 Kč	3	6,8 %
800 000 Kč	4	9,1 %
1 000 000 Kč	3	6,8 %
1 200 000 Kč	1	2,3 %
1 250 000 Kč	1	2,3 %
Nekoupil/a bych si	4	9,1 %
Nevím	2	4,5 %
Stejnou jako u konvenční automobil	2	4,5 %
Medián	600 000 Kč	

19. „Na stupnici od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce) ohodnoťte dle Vás závažnost problému s elektromobily.“

Předposlední otázka zhodnocuje subjektivní názor respondentů na aktuální problémy, kterým čelí elektromobilita samotná. Respondenti odpověděli na 5 kritérií. Metodou v této otázce byla škála od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce). Dle výsledku byl pro přehlednější srovnání zpracován vážený průměr každé otázky a na konec přidán přehled nejdůležitějších kritérií pro respondenty.

Cena se zdá být nejzávažnějším problémem v oblasti trhu s elektromobily. Nejčastější odpovědí u této otázky byla známka s váhou 5, kterou označilo 30 respondentů (60 %). Vážený průměr známky v oblasti ceny byl vypočítán jako 4,22. Cena elektromobilů byla, je a bude nejdůležitější otázkou celého trhu. Aktuální předpověď vývoje cen není přívětivá, avšak tento fakt by mohly změnit velké investice automobilek do masového výrobu baterií.

Velkým problémem u elektromobilů je také dle respondentů dojezd. 19 respondentů (38 %) označili tento problém známkou 5 a 13 respondentů (26 %) známkou 4. čili „dlouhá doba nabíjení“ a „absence nabíjecích stanic“. Vážený průměr vyšel v případě problému s dojezdem 3,80.

V souvislosti s dojezdem se vyskytuje také problém s dlouhou dobou nabíjení, 34 respondentů (68 %) tento problém označilo hodnotou známky 4 nebo 5. Vážený průměr známky je v tomto případě 3,78.

Infrastruktura může hrát v problému ohledně dojezdu a doby nabíjení velkou roli. Nízkou dostupnost nabíjecích stanic označila známkou 5 označila skupina 22 respondentů (42 %). Číslo 3,98 je výsledný vážený průměr známek při tomto problému. Řešení tří předchozích problému se snaží automobilky



řešit masivními investicemi do infrastruktury, která by mohla do budoucna snížit obavy zákazníků v tomto sektoru

Absence možnosti podzemního parkování se nezdá být až tak velkým problémem u elektromobilů. Tato skutečnost již v Evropě existuje u vozů s pohonem LPG a CNG, jelikož hrozí riziko výbuchu či požárů v uzavřených prostorech. Známkou 1, 2 a 3 tento problém ohodnotilo 33 respondentů (66 %). 10 respondentů však tento problém ohodnotilo známkou s váhou 5. Vážený průměr byl v případě tohoto problému 2,90. Nemožnost parkovat v podzemních garážích může být problém hlavně ve velkých městech a nákupních centrech.

TABULKA 6 - SEŘAZENÍ PROBLÉMŮ S ELEKTROMOBILY DLE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU.

	Problém s elektromobily	Vážený průměr známky
1.	Cena	4,22
2.	Nízká dostupnost nabíjecích stanic	3,98
3.	Dojezd	3,8
4.	Dlouhá doba nabíjení	3,78
5.	Absence podzemního parkování	2,9

20. „Pokud by byl ve Vašem vozu k dispozici plně bezpečný autopilot, předal/a byste mu řízení?“ Otázkou poslední jsou respondenti dotázáni na jejich důvěru vůči autonomním automobilům, tedy jestli by, pokud bude autonomní řízení bezpečné předali kontrolu nad vozem autopilotu. Odpovědi na tuto otázku jsou dosti rozličné, 27 (54 %) respondentů odpovědělo „ano“ či „spíše ano“. Na druhou stranu 23 respondentů (46 %) odpovědělo „ne“ či „spíše ne“. Názory jsou v této oblasti tedy dosti rozdílné, půlka respondentů preferuje lidský instinkt a důvěru v člověka oproti počítači, naopak druhá by bezpečí a důvěru v autonomní automobily světila.

## 2.8.2 Zhodnocení a doporučení

V první části dotazníkového šetření autor zjistil, že nejdůležitějším preferencemi v oblasti automobilového trhu jsou stále spolehlivost a cena. Tyto dva faktory ovlivňují mysl zákazníka při vybírání nového vozu nejvíce. Koncern VW by se tedy měl zaměřit převážně tedy na vyřešení otázky ceny automobilů do budoucna. Pokud budou v budoucnu na trhu jen elektromobily, měl by koncern VW investovat do technologií, které zlevní náklady na výrobu komponentů.

Průzkum pokračoval povědomím značek koncernu mezi respondenty. Značky Volkswagen a Škoda mají mezi respondenty povědomí skvělé, velká část respondentů (byla již seznámena se skutečností, že tyto dvě společnosti spadají pod koncern a znají jejich ikonické motto. U značek Audi a Seat byly výsledky horší, koncern by se v této oblasti mohl zaměřit na lepší interpretaci těchto mott, které se dle autora zdají jako skvělý způsob podvědomé asociace zákazníka ku značce.

Následující část průzkumu se zaměřovala na dosah masových médií k respondentům ve smyslu komunikace koncernu VW. Nejsilnějším masovým médiem zde potvrdila svou pozici televize s 96 % dosahem. Na druhém místě se umístil internet (70 %), který se zdá být ve velice silné pozici hlavně u mladé generace. Doporučení autora v této oblasti je zaměření se na internetový marketing, jelikož dnešní mladá generace bude tahounem prodeje do budoucna a pro tuto generaci bude jednodušší přechod k alternativním pohonům auto mobility.

V oblasti osobního prodeje, bylo zjištěno, že velká část respondentů (52 %) nikdy nenavštívila žádné zákaznické centrum. Naskytuje se zde tedy možnost koncernu VW být prvním kontaktem pomocí

zákaznických center k velké části respondentů. Koncern by mohl tuto skutečnost využít ve zkvalitnění služeb a poskytování většího rozsahu produktů, čemuž napovídá pokračování výzkumu, v kterém bylo zjištěno, že by 58 % respondentů ocenilo výběr v centralizovaném zákaznickém centru celého koncernu z nabídek mnoha modelů různých značek. Podobný fakt byl zjištěn i v průzkumu v oblasti webových stránek, které jsou dle 93,6 % respondentů, kteří tuto stránku navštívili velmi přehledné či přehledné. 68 % respondentů by zde také ocenilo přehlednou nabídku všech modelů na jednom místě. Názor respondentů k tématu konfigurace automobilů, tedy jednoduchého výběru variant jednotlivých modelů s jasně danou cenou, či širokého výběru s cenou měnící se dle náročnosti se dosti liší. Zde autor doporučuje zachovat stávající model, tedy jakousi alternativu mezi dvěma uvedenými možnostmi.

U druhé části dotazníkového šetření byla zjištěna jasná převaha preference pohonu automobilů ve prospěch automobilů na benzínový (48 %) a dieselový (32 %) pohon. Elektrický pohon jako první preferenci označilo pouze 4 % respondentů. Pro 58 % tedy není přechod na elektromobilitu atraktivní. Volkswagen zde tedy čeká nelehký úkol, přesvědčit velkou část zákazníků ke změně preferencí. Je nutno podotknout, že výzkum byl dělán na českém trhu, jehož charakteristika v této oblasti je konzervativnost. Pro změnu těchto preferencí by autor doporučil se zaměřit na podporu prodeje a ukázat pomocí různých metod výhody elektromobilů oproti konvenčním automobilům. Výhodou by zde mohla být propagace domácího nabíjení elektromobilů, a poskytování určitých výhod (např. dotace na nabíječky u panelových domů), jež by mohlo zlepšit komfort provozu. Z výzkumu totiž plyne, že pouze 50 % by si elektromobil mohlo doma nabíjet.

Samotný smysl existence elektromobilů jako jediného způsobu dopravy je respondenty částečně kritizován v otázce ohledně jejich ekologičnosti. Sice je pro 72 % respondentů tento způsob ekologický, avšak 28 % respondentů popřelo tento fakt. Argumenty na straně respondentů bývají ve smyslu neekologičnosti samotné výroby a provozu elektromobilů, jelikož se emise přesouvají do elektráren a baterie se vyrábí z těžkých kovů. Koncern Volkswagen by v této oblasti mohl více směřovat k zelené energii.

Hlavním problémem elektromobilů v současnosti je jejich cena. Výzkum vyvodil, že ideální cena, kterou by respondenti byli ochotni zaplatit za rodinný elektromobil, podobný modelu Škoda Octavia je okolo 600 000 Kč. Poslední část dotazníku vyhodnotila fakt, že cena je největším problémem v oblasti elektromobility, jelikož 60 % respondentů označilo tento problém nejvyšší známkou 5. Volkswagen by se měl v této oblasti zaměřit na rozvoj technologií pro masovou výrobu baterií, aby se podařilo dosáhnout této ideální ceny a elektromobilita se nevyskytovala v očích zákazníků předražená.

Poslední oblastí zaměření dotazníku je novodobý trend autonomní auto mobility. Názory zde byly v celku rozdílné, 55 % respondentů odpovědělo, že by spíše byli pro využívání autonomní auto mobility, naopak 46 % respondentů uvedlo, že by řízení do rukou autopilota spíše nesvěřili. Koncern zde má velký potenciál v osvětě veřejnosti o tomto novém trendu. Doporučením by zde mohlo být časté zveřejňování testů autonomních automobilů a sdílení statistik o chybovosti, jelikož autonomní auto mobility může při perfektním provedení zvýšit bezpečnost a komfort všech účastníků silničního provozu.

## Závěr

Pomocí analýzy portfolia byl v práci zjištěn dobrý positioning značek na trhu v segmentu Progressive a Sport luxury. Značky v těchto segmentech mají jasně danou pozici na trhu a image brandu, mají velké finanční zisky a jsou značně odolné vůči případnému zdražování výrobních nákladů či tlaku ze strany konkurence. V segmentu Core byla zjištěna značná podobnost mezi určitými modely značek a segment také generuje menší ziskovost. Převážně tedy u značky SEAT autor navrhuje změnu výrobní a marketingové strategie, jelikož značka je nejméně zisková z celého koncernu.

Volkswagen Group je lídrem na trhu automobilů v Evropě jak v prodeji, tak i ve výrobě. Chybí zde však znatelný růst na trhu, zapříčiněný převážně vlivy z vnějšího prostředí. Návrh opatření v této oblasti zní analýzou marketingových strategií asijských konkurentů, jelikož automobilky Hyundai Group a Toyota udržují znatelný růst podílu na trhu i přes nepříznivé vlivy z vnějšího prostředí, což se jeví jako jedna z nejzávažnějších hrozeb do budoucna.

SWOT analýzou byla vyhodnocena převaha silných stránek vůči slabým a vyrovnané kategorie hrozeb a příležitostí. Příležitostí v tomto oboru by mohla do budoucna být strategie ovládnutí trhu s elektromobily, které v roce 2035 budou dle vyhlášky EU jedinou možnou alternativou a konvenční automobily naprosto vymizí. Důležité je zde včasné podchytení problémů s elektromobily, které byly obsaženy v dotazníkovém šetření. Největším problémem se v této oblasti zdá být cena a atraktivita elektromobilů samotných. Volkswagen by měl investovat do oblasti masové produkce baterií do elektromobilů, která by mohla potenciálně srazit celkovou cenu elektromobility.

Volkswagen samotný se již začal zaměřovat na samotnou otázku elektromobility. Pro své reklamní spoty pro elektromobily používá změnu motto z typického „Das Auto“ na „Way to zero“, což je velmi dobrou možností, jelikož motto bývá často první asociací, s kterou si zákazník značku spojí. V oblasti osobního prodeje by autor doporučil zvážení vytvoření centralizovaných zákaznických center, které by mohli zlepšit povědomí o produktovém portfoliu modelů Volkswagen Group mezi zákazníky a zkvalitnit komfort vybíraných modelů. Nástroj Best Brand equity se zdá být dobrou myšlenkou v odlišení jednotlivých segmentů koncernu, a vytvoření společné synergie všech značek v koncernu, tento nástroj však musí být plně uveden do praxe a společná i individuální politika koncernu se musí snažit jít vstříc této myšlence.

Dotazníkové šetření ukázalo, že pro respondenty je u automobilu stále nejdůležitější spolehlivost. Klíčová část každého automobilu je to, aby bylo schopno dlouhodobě a bez potíží dopravit osoby či náklad z bodu A do bodu B. Koncern by se tedy v této oblasti měl snažit zaměřit na osvětu zákazníků o metodách výroby produktů v souvislosti s náhledem do kvality používaných materiálů pro výrobu.

Respondentská základna má také dobrý přehled o značkách Volkswagen a Audi, což může být dané lokalitou prováděného průzkumu, tedy Českou republikou. Internetové stránky koncernu se také zdají být velice úspěšné.

Dotazování ohledně elektromobility dopadlo vcelku negativně. Z dotazníku byla zjištěna zakořeněná tradice českých zákazníků ohledně konvenčních pohonů vznětových a spalovacích. Větší část respondentů nehodnotí přechod na elektromobilitu pozitivně, jelikož by je to mohlo omezit v adekvátním výběru konkrétního modelu. Téměř polovina dotazovaných také uvedla, že elektrický pohon aut vlastně ani není ekologický, jelikož je výroba baterií emisně nákladná a při nabíjení elektromobilů se emise přesouvají do elektráren. Koncernu by autor doporučil strategii postupného přechodu na zelenou energii a následnou osvětu zákazníků o tomto faktu. Problémem u elektromobilů je také nedostatečná infrastruktura nabíjecích stanic. Doporučením autora je v této oblasti investice například do nabíjecích stanic pro panelové domy, které by mohly zkvalitnit komfort

zákazníků a přinést velkou výhodu oproti vozidlům konvenčním, které si zákazníci doma natankovat nemohou.

# Seznam použité literatury a elektronických zdrojů

1. KUMAR, V. Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*, Vol. 79, No. 1 (January 2015), pp. 1-9 (9 pages). [Online] Sage Publications, Inc., 2015. <https://www.jstor.org/stable/43784394>. ISSN: 1547-7185.
2. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 4. upravené vydání. Praha : VŠPP, a.s., 2018. ISBN: 978-80-86847-81-8.
3. BORDEN, Neil H. The Concept of the Marketing Mix. [Online] [https://www.guillaumenaicase.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984\\_The-concept-of-marketing-mix.pdf](https://www.guillaumenaicase.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf).
4. KARLÍČEK, Miroslav, kolektiv. *Základy marketingu*. druhé vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0955-5.
5. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing. a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
6. SHEHT, Jagdish N. a SISODIA, Rajendra S. *The 4A's of Marketing*. New York and London : Routledge Taylor & Francis Group, 2012. ISBN 978-0-415-89834-8.
7. FARRALL, Cate a LINDSLEY, Marianne. *Professional English in Use Marketing*. New York : Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-521-70269-0.
8. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha : Grada publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. NESSIM, Hanna a DOGE, Robert. *PRICING - Zásady a postupy tvorby cen*. vydání 1. Praha : MANAGEMENT PRESS, Rindiger ČR, a.s., 1997. ISBN 80-85943-34-4.
10. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno : Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-3763-5.
11. PŘIKRYLOVÁ, Jana a kolektiv. *Moderní marketingová strategie*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2648-4.
12. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing. a.s., 2009. ISBN 978-80-247-6689-8.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha : Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
14. Volkswagen AG. Annual report. [Online] 14. Březen 2022. [https://annualreport2022.volkswagenag.com/\\_assets/downloads/entire-vw-ar22.pdf](https://annualreport2022.volkswagenag.com/_assets/downloads/entire-vw-ar22.pdf).
15. Volkswagen AG. Shareholder Structure. [www.volkswagen-group.com](http://www.volkswagen-group.com). [Online] 31. 12 2022. <https://www.volkswagen-group.com/en/shareholder-structure-15951>.
16. CARLIER, Mathilde. *Volkswagen Group's equity from FY 2008 to FY 2022*. 1. 8 2023. [Online] 2023. <https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry/#topicOverview>.
17. Volkswagen AG. Brand categories. [Online] 2023. <https://www.volkswagen-group.com/en/brands-15811>.
18. Volkswagen AG. Segment CORE. *Volkswagen*. [Online] 2023. <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-15847>.
19. Volkswagen AG. Volkswagen Commercial Vehicles. [Online] 2023. <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-commercial-vehicles-15999>.
20. Škoda Auto. Historie naší společnosti. [Online] 2023. <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>.
21. Listers.co.uk. *The History of SEAT, CUPRA and Listers*. 2023.
22. Volkswagen AG. Audi. [Online] 2023. <https://www.volkswagen-group.com/en/brands-15811>.
23. Porsche AG. Porsche history. [Online] 2023. <https://www.porsche.com/international/aboutporsche/christophorusmagazine/archive/379/articleoverview/article14/>.
24. TRATON. TRATON Brands. [Online] 2023. <https://traton.com/en/company/brands.html>.
25. CARIAD. *We are CARIAD*. 2023. Company - We are CARIAD.

26. European Automobile Manufacturers' Association. Passenger car registrations around the world (share per region). *ACEA.auto*. [Online] 18. 5 2023. <https://www.acea.auto/figure/passenger-car-registrations-around-world-share-per-region/>.
27. Statista. Passenger car market in Europe - statistics & facts. *Statista.com*. [Online] Červenec 2023. <https://www.statista.com/topics/6628/passenger-car-market-in-europe/#topicOverview>.
28. Přinesdomová, Lucie. Studie EU: V první vlně pandemie se vyrobilo o 3,6 milionu aut méně. *Ekonomický deník*. [Online] 31. 3 2021. [Citace: 2023. 7 29.] <https://ekonomickydenik.cz/studie-eu-v-prvni-vlne-pandemie-se-vyrobilo-o-36-milionu-aut-mene/#:~:text=V%20prvn%C3%AD%20polovin%C4%9B%20roku%202020%20utr%C4%9B%20evropsk%C3%BD%20automobilov%C3%BD,popt%C3%A1vka%20po%20automobilech%20meziro%C4%8Dn%C4%9B%20>
29. ŠVANDA, Matěj. Globální nedostatek čipů [online]. Praha 2022. Diplomová práce. Vysoká škola Ekonomická, Katedra mezinárodního podnikání (FMV). Dostupné z: [https://insis.vse.cz/zp/portal\\_zp.pl?podrobnosti\\_zp=77676](https://insis.vse.cz/zp/portal_zp.pl?podrobnosti_zp=77676)
30. KNAP, Petr. Válka na Ukrajině: dopad na automobilový průmysl. *Ermst & Young*. [Online] 6. 4 2022. [https://www.ey.com/cs\\_cz/automotive-transportation-future-mobility/valka-na-ukrajine-dopad-na-automobilovy-prumysl](https://www.ey.com/cs_cz/automotive-transportation-future-mobility/valka-na-ukrajine-dopad-na-automobilovy-prumysl).
31. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *REGULATION (EEC) No 4064/89*. Brusel : Office for Official Publications of the European Communities, 1999.
32. European Automobile Manufacturers Association. New passenger cars by segment in the EU. *ACEA.auto*. [Online] 18. 5 2023. <https://www.acea.auto/figure/new-passenger-cars-by-segment-in-eu/>.
33. Statista.com. Selected passenger car manufacturers' European market share between January and December 2022, based on new registrations. *Statista.com*. [Online] 2023. <https://www.statista.com/statistics/263421/market-share-of-selected-car-manufacturers-in-europe/>.
34. Renault Group. *Earning reports - Full year 2022*. 2022.
35. Hyundai Motor Company. *CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS*. 2022.
36. Stellantis. Annual Report and Form 20-F. *Stellantis.com*. [Online] 31. Prosinec 2022. <https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/financial-reports/Stellantis-NV-20221231-Annual-Report.pdf>.
37. BASTERRA, Jonan. Europe's best-selling electric cars in 2022. *Electromaps.com*. [Online] 10. 3 2023. <https://www.electromaps.com/en/blog/europes-best-selling-electric-vehicles-2022>.
38. Statista.com. Tesla (Passenger Cars). *www.statista.com*. [Online] Srpen 2023. <https://www.statista.com/outlook/mmo/passenger-cars/tesla/europe#global-comparison>.
39. Volkswagen AG. Brand Positioning withing Volkswagen Group. [Online] 12 2020. <https://www.volkswagen-group.com/de/publikationen/weitere/brand-positioning-within-volkswagen-group-englisch-1842>.
40. Automotive News Europe. Self-driving startup Argo AI, backed by VW and Ford, may go public to boost funding, report says. *Automotive News Europe*. [Online] 3. 5 2021. <https://europe.autonews.com/automakers/self-driving-startup-argo-ai-backed-vw-and-ford-may-go-public-boost-funding-report-says.2643-6604>.
41. Companiesmarketcap.com. *Largest Companies by Market Cap*. [Online] 9. 7 2023. <https://companiesmarketcap.com/>.
42. European commision. CO<sub>2</sub> emission performance standards for cars and vans. *European Commission, Climat Action*. [Online] 17. 4 2019. [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport-emissions/road-transport-reducing-co2-emissions-vehicles/co2-emission-performance-standards-cars-and-vans\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport-emissions/road-transport-reducing-co2-emissions-vehicles/co2-emission-performance-standards-cars-and-vans_en).
43. Norsk elbilforening. *Norwegian EV policy, Norway is leading the way for a transition to zero emission in transport*. [Online] Norsk elbilforening, 2023. [Citace: 2. 8 2023.] <https://elbil.no/english/norwegian-ev-policy/>. Nr. 982 352 428 MVA.

44. Volkswagen Newsroom. *The transformation to electromobility was only the beginning*. [Online] Volkswagen AG, 3. 5 2021. <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/strategy-3912>. Image No. DB2021AL00242.
45. Volkswagen, Ireland. YouTube. *Volkswagen | The all-electric ID.3 | Way to Zero*. [Online] Volkswagen AG, 24. 8 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=nttNrZHTSww>.
46. Škoda Auto, novinky. *ŠKODA AUTO je již podevatenácté partnerem Tour de France*. [Online] Škoda Auto, 27. 6 2022. <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2022-06-27-skoda-auto-je-jiz-podevatenacte-oficialnim-hlavnim-partnerem-tour-de-france>.
47. Škoda Auto uvádí službu Kliq pro snadné sdílení služebních vozů. *Hybrid.cz*. [Online] 8. 12 2021. <https://www.hybrid.cz/skoda-auto-uvadi-sluzbu-kliq-pro-snadne-sdileni-sluzebnich-vozu/>.
48. MILLER, ABBY. Digital marketing news. *Volkswagen drives email open rates*. [Online] DMN, 23. 12 2011. <https://www.dmnews.com/volkswagen-drives-email-open-rates/>.
49. KUBALÁK, David. Policie ČR, Informační servis, zpravodajství 2008. *Tisková zpráva - Podpis smlouvy se ŠKODA AUTO, a. s.* [Online] Policie ČR, 30. 6 2008. <https://www.policie.cz/clanek/informacni-servis-zpravodajstvi-zpravodajstvi-2008-podpis-smlouvy-se-skoda-auto-a-s.aspx>.
50. BBC, Samsung apologises for advert showing woman running alone at 2am, 28. 4. 2022 [Online], <https://www.bbc.com/news/newsbeat-61242917>, ISSN 1473-4575

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Ukázka nástroje Best Brand equity č.1 (39) .....	31
Obrázek 2 - Ukázka nástroje best brand equity č. 2 (39) .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>



## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Finanční hospodaření firem v koncernu VW za rok 2022 (14) .....	24
Tabulka 2 – Segmentace automobilového trhu (31) (32) .....	27
Tabulka 3 - Růst podílu značek na evropském trhu mezi lety 2020-2022 (36) .....	29
Tabulka 4 - Seřazení důležitosti jednotlivých vlastností automobilů dle výsledků průzkumu .....	37
Tabulka 5 - Převedení odpovědi číslo 18 do kvantitativní podoby .....	40
Tabulka 6 - Seřazení problémů s elektromobily dle výsledků průzkumu.....	41

## Seznam grafů

1 Graf - Podíl kontinentů na světovém trhu v prodeji automobilů za rok 2022 (26) .....	25
2 Graf - Počet prodaných motorových vozidel v Evropě (27) .....	25
3 Graf- Počet vyrobených motorových vozidel v Evropě (27).....	26
4 Graf - Nárůst ceny surovin za období leden – březen 2022 (30).....	27
5 Graf - Podíl značek na evropském trhu v roce 2022 (33) .....	28
6 Graf – Podíl značek na evropském trhu s automobily v roce 2022 (37).....	29

# Příloha - dotazník

Příloha 1: dotazníkové šetření

1. Jaký je Váš věk?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
18-25	16	32 %
26-35	8	16 %
36-45	7	14 %
46-55	8	16 %
56-65	9	18 %
66 a více	2	4 %

2. Vlastníte řidičské oprávnění?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	50	96 %
Ne	0	2 %

3. Jaký je Váš momentální status?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Student vysoké školy	10	20 %
Pracovní poměr	24	48 %
Podnikatel	4	8 %
Důchodce	4	8 %
OSVČ	6	12 %
Rodičovská dovolená	1	2 %
Výkon veřejné funkce	1	2 %

4. Využíváte automobil?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Vlastním automobil	32	64 %
Automobil si půjčuji	7	14 %
Používám služební vůz	3	6 %
Automobil nevlastním ani nevyužívám	3	6 %
Vlastním automobil a používám služební	5	10 %

5. Na stupnici od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce) ohodnoťte dle Vás důležitost dané vlastnosti na automobilu.

Hodnocení vlastnosti automobilu – výkon	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	6	12 %
2	10	20 %
3	16	32 %

4	11	22 %
5	7	14 %
Vážený průměr známky	3,06	

Hodnocení vlastnosti automobilu - vzhled	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	1	2 %
2	10	20 %
3	12	24 %
4	14	28 %
5	13	26 %
Vážený průměr známky	3,56	

Hodnocení vlastnosti automobilu - velikost	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	1	2 %
2	12	24 %
3	13	26 %
4	13	26 %
5	11	22 %
Vážený průměr známky	3,42	

Hodnocení vlastnosti automobilu - cena	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	3	6 %
2	3	6 %
3	8	16 %
4	11	22 %
5	25	50 %
Vážený průměr známky	4,04	

Hodnocení vlastnosti automobilu - spolehlivost	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	1	2 %
2	1	2 %
3	5	10 %
4	6	12 %
5	37	74 %
Vážený průměr známky	4,54	

Hodnocení vlastnosti automobilu - dojezd	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	5	10 %
2	5	10 %

3	15	30 %
4	13	26 %
5	12	24 %
Vážený průměr známky	3,44	

Hodnocení vlastnosti automobilu - značka	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	11	22 %
2	6	12 %
3	17	34 %
4	12	24 %
5	4	8 %
Vážený průměr známky	2,84	

Hodnocení vlastnosti automobilu - původ výroby	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	11	22 %
2	18	36 %
3	13	26 %
4	5	10 %
5	3	6 %
Vážený průměr známky	2,42	

Hodnocení vlastnosti automobilu - vyprodukované emise	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	15	30 %
2	9	18 %
3	12	24 %
4	8	16 %
5	6	12 %
Vážený průměr známky	2,62	

Hodnocení vlastnosti automobilu – interiér	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	2	4 %
2	6	12 %
3	20	40 %
4	13	26 %
5	9	18 %
Vážený průměr známky	3,42	

Hodnocení vlastnosti automobilu - jízdní vlastnosti	Četnost	
	Absolutní	Relativní

1	2	4 %
2	5	10 %
3	11	22 %
4	12	24 %
5	20	40 %
Vážený průměr známky		3,86

Hodnocení vlastnosti automobilu - doplňkové služby (certifikovaný servis, odtahová služba)	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	9	18 %
2	10	20 %

6. Věděl/a jste, že pod koncern Volkswagen spadají tyto značky osobních automobilů?		
Volkswagen	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	49	98 %
Ne	1	2 %
SEAT	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	30	60 %
Ne	20	40 %
Škoda	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	46	92 %
Ne	4	8 %
Audi	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	38	76 %
Ne	12	24 %

7. Setkal/a jste se v minulosti s mottem těchto značek?		
Volkswagen - Das Auto	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	47	94 %
Ne	3	6 %

Audi - Náskok díky technice	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	24	48 %
Ne	26	52 %

Seat - Auto Emoción / Auto s emocií	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	17	34 %

Ne	33	66 %
----	----	------

Škoda - Simply clever	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	46	92 %
Ne	4	8 %

8. Kde jste se setkal/a s reklamou na některý z vozů koncernu Volkswagen?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Televize	47	94 %
Rádio	13	26 %
Billboardy	24	48 %
Tisk	26	52 %
Internet	24	48 %
Sociální síť	27	54 %

9. Navštívili jste někdy zákaznické centrum?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Volkswagen	4	8 %
Seat	2	4 %
Škoda	12	24 %
Audi	1	2 %
Značka mimo koncern VW	5	10 %
Žádná zkušenost	26	52 %

10. Bylo by pro Vás přínosem, kdybyste si v centralizovaném zákaznickém centru mohl/a vybírat vozy všech značek koncernu Volkswagen?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	9	18 %
Spíše ano	20	40 %
Spíše ne	10	20 %
Ne	11	22 %

11.a Navštívil/a jste někdy internetové stránky některé značky koncernu Volkswagen?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	30	60 %
Ne	20	40 %

11.b Pokud jste zaškrtl/a ano, byly tyto stránky přehledné?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Velmi přehledné	6	20 %
Spíše přehledné	22	73 %
Spíše nepřehledné	2	7 %
Velmi nepřehledné	0	0 %

12. Bylo by pro Vás přínosem, kdybyste na webových stránkách koncernu měl/a přehlednou nabídku všech modelů koncernu VW?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	34	68 %
Ne	16	32 %

13. U výběru nového auta bych preferoval/a spíše:	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Jednoduchý výběr z několika variant vozů s přesně danou cenou.	21	42 %
Široký výběr doplňkového vybavení s cenou měnící se dle náročnosti	29	58 %

14. Jaký typ pohonu u auta preferujete?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Benzín	24	48 %
Nafta – Diesel	16	32 %
Hybrid	8	16 %
Elektřina	2	4 %

15.a Je podle Vás elektromobilita ekologická?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	36	72 %
Ne	14	28 %

15.b Pokud jste odpověděl/a ne, prosím stručně napište proč.

Odpovědi:

„Vysoké emise při výrobě“

„vyprodukuje se plno emisi už jen na tvorbu samotné elektřiny“

„Energie vyráběna k provozu je stejně neekologická jako diesellový motor. Ježdění v dieselu vás v přepočtu na Kč/100 km vyjde na 215 Kč, kdežto to elektro na 315, tudíž z ekonomiky ani z ekologie nedává smysl si elektroauto kupovat.“

„Výroba elektrické energie a recyklace baterie“

„Výroba elektrické energie je neekologická“

„výroba baterií, likvidace“

„Kvůli způsobu těžby prvků pro výrobu baterií a možnostem recyklace těchto baterií, kvůli neekologickému transportu elektromobilů z Číny.“

„Domnívám se, že výroba baterií do elektromobilů a jejich zpracování po ukončení provozu elektromobilu je energeticky a materiálově vysoce náročná činnost. Nehledě na to, že při současném energetickém mixu (z jakých zdrojů se elektřina vyrábí, a to hlavně v Německu, kde se el. auta nejvíce protlačují) jsou vlastně emise jen přesunuty do elektráren. Stejně tak při masivnějším rozšíření bude ekologicky nákladné zesílení přenosové soustavy. A to, jakým způsobem el. auta hoří, pokud dojde k nehodě už je bohužel jen třešnička na dortu. A co si budeme povídat, sebeekologičtější pohon nemá, jak eliminovat emise z pneumatik“

„Elektřina se u nás vyrábí převážně z uhlí.“

„Neekologické jsou např. baterie, elektřina, kterou se elektroauta dobíjejí atd.“

„těžba materiálu pro výrobu baterií“



16. Je podle Vás přechod států EU na elektromobilitu atraktivní?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	21	42 %
Ne	29	58 %

17. Mohl/a byste nabíjet elektromobil u Vás doma?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	25	50 %
Ne	25	50 %

18. Jaká cena je dle Vás adekvátní pro rodinný elektromobil podobný modelu Škoda Octavia?	
Odpověď	Počet odpovědí
0	1
250 000 Kč	1
300 000 Kč	4
300 000 - 400 000 Kč	1
350 000 Kč	2
400 000 Kč	2
500 000 Kč	7
600 000 Kč	5
650 000 Kč	2
700 000 Kč	3
800 000 Kč	4
1 000 000 Kč	3
1 200 000 Kč	1
1 250 000 Kč	1
Nekoupil/a bych si	1
Nic, elektroauto je nevýhodná koupě z dlouhodobého hlediska.	1
Nevím	2
Nemám zájem	1
Stejnou jako za konvenční pohon	1
Nekoupil bych si	1
Počet respondentů	44

19. Na stupnici od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce), ohodnoťte dle Vás závažnost problému s elektromobily.

Hodnocení závažnosti problému s elektromobily - cena	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	2	4 %
2	2	4 %
3	9	18 %
4	7	14 %

5	30	60 %
Vážený průměr známky	4,22	

Na stupnici od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce) ohodnoťte dle Vás závažnost problému s elektromobily:

Hodnocení závažnosti problému s elektromobily - dojezd	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	4	8 %
2	3	6 %
3	11	22 %
4	13	26 %
5	19	38 %
Vážený průměr známky	3,80	

Hodnocení vlastnosti automobilu - absence podzemního parkování	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	11	22 %
2	10	20 %
3	12	24 %
4	7	14 %
5	10	20 %
Vážený průměr známky	2,90	

Hodnocení závažnosti problému s elektromobily – dlouhá doba nabíjení	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	4	8 %
2	3	6 %
3	9	18 %
4	18	36 %
5	16	32 %
Vážený průměr známky	3,78	

Hodnocení závažnosti problému s elektromobily – nízká dostupnost nabíjecích stanic	Četnost	
	Absolutní	Relativní
1	3	6 %
2	1	2 %
3	12	24 %
4	12	24 %
5	22	44 %
Vážený průměr známky	3,98	

20. Pokud by byl ve Vašem vozu k dispozici plně bezpečný autopilot, předal/a byste mu řízení?	Četnost	
	Absolutní	Relativní
Ano	16	32 %
Spíše ano	11	22 %
Spíše ne	13	26 %
Ne	10	20 %

