



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Analýza inovace vnitropodnikového informačního systému ve společnosti Škoda Auto

Analysis of Internal Information System Innovation in The Company Skoda Auto

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

HRUDKA

VÁCLAV

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hrudka	Jméno:	Václav	Osobní číslo:	398080
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Analýza inovace vnitropodnikového informačního systému ve společnosti Škoda Auto

Název diplomové práce anglicky:  
Analysis of Internal Information System Innovation in The Company Skoda Auto

Pokyny pro vypracování:  
Cíl: Cílem DP je podrobně analyzovat inovaci nově vzniklého vnitropodnikového informačního systému výrobní společnosti.  
Přínos: Přínosem práce je analýza produktového portfolia se zaměřením na nový model, vyhodnocení funkčnosti a správy nového informačního systému mezi výrobní společností a obchodní sítí, návrh možných vylepšení informačního systému.  
Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část-produkt a produktové portfolio společnosti, inovace a inovační proces 3. Praktická část-Popis společnosti, analýza portfolia, analýza současného stavu, analýza nového vnitropodnikového systému, hodnocení systému, návrhy 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008  
VORÍŠEK, Jiří.: Strategické řízení informačního systému a systémová integrace. Praha: Management Press, 2003  
TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. Řízení inovací. Brno: BizBooks, 2007  
TOMEK, Gustav. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada, 2001

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
Ing. Petra Jílková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: 3.1.2017 Termín odevzdání diplomové práce: 5.5.2017  
Platnost zadání diplomové práce: 31.8.2018

Podpis vedoucí(ho) práce: \_\_\_\_\_ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: \_\_\_\_\_ Podpis děkana(ky): \_\_\_\_\_

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

18.5.2017	Hrudka
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Hrudka, Václav. *Analýza inovace vnitropodnikového informačního systému ve společnosti Škoda Auto*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém 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. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování cenných rad a podkladů. Dále chci poděkovat týmu oddělení Rozvoj obchodní sítě za poskytnutí důležitých dat a konzultací dané problematiky.

# **Abstrakt**

Práce se zabývá analýzou inovace nově vzniklého vnitropodnikového informačního systému výrobní společnosti. Práce se detailně zaměřuje na obsah daného systému a jeho správu. K definování obsahu informačního systému použijeme analýzu produktového portfolia a další marketingové nástroje se zaměřením na nový model Kodiaq. Dále se budeme věnovat porovnání stávajícího a inovovaného systému, který slouží ke komunikaci mezi výrobní společností a obchodní sítí. Po analytické části budou představeny návrhy a doporučení.

## **Klíčová slova**

Produkt, produktové portfolio, marketingový mix, vnitropodnikový informační systém, inovace informačního systému.

# **Abstract**

This thesis deals with analysis of the innovation of newly created information system of the production company. This thesis focuses in detail on the content of the system and its management. To define the content of the information system, we will use product portfolio analysis and other marketing tools with a focus on the new Kodiaq model. Next, we will compare the existing and innovated system used for communication between the manufacturing company and the trading network. Analytical part will be presented with suggestions and recommendations.

## **Key words**

Product, product portfolio, marketing mix, information system, innovation of an information system.

# Obsah

Úvod .....	10
<b>1 Analýza produktového portfolia a tržních mezer .....</b>	<b>14</b>
1.1 Marketingový mix .....	15
1.2 Produkt a jeho struktura .....	19
1.3 Analýza produktového portfolia .....	21
1.3.1 Produktové portfolio .....	22
1.3.2 Swot analýza konkrétního produktu .....	23
1.3.3 BCG matice.....	25
1.3.4 GE Matice .....	27
1.4 Trh a jeho segmentace.....	29
1.4.1 Segmentace trhu.....	30
1.4.2 Targeting .....	31
1.4.3 Positioning .....	32
<b>2 Informační strategie .....</b>	<b>34</b>
2.1 Podnikový informační systém.....	35
2.1.1 Životní cyklus informačního systému.....	36
2.2 Inovace .....	38
2.2.1 Inovační typologie .....	38
<b>3 Představení společnosti.....</b>	<b>41</b>
3.1 Obchodní síť.....	43
<b>4 Analýza produktového portfolia.....</b>	<b>44</b>
4.1 Produktové portfolio .....	45
4.2 Aplikace nástrojů analýzy portfolia .....	47
4.2.1 BCG matice.....	47
4.2.2 SWOT analýza.....	49
4.3 Marketingový mix nového modelu Kodíaq .....	52
4.4 Segmentace zákazníků .....	55
4.4.1 Trh, potenciál a vývoj trhu.....	55
4.4.2 Segmentace – současný stav .....	57
4.4.3 Targeting .....	58
4.4.4 Positioning .....	61



4.5	Inovace nového produktu.....	63
<b>5</b>	<b>Analýza současného stavu informačního systému .....</b>	<b>67</b>
5.1	Stávající vnitropodnikový systém .....	67
5.1.1	Funkce stávajícího vnitropodnikového systému.....	68
5.1.2	Role vnitropodnikového systému při zavádění nového produktu na trh .....	69
5.1.3	Nedostatky vnitropodnikového systému.....	70
<b>6</b>	<b>Analýza inovace vnitropodnikového informačního systému .....</b>	<b>72</b>
6.1	Popis částí nového vnitropodnikového informačního systému.....	72
6.1.1	Důvody zavedení systému .....	73
6.2	Struktura a obsah nového vnitropodnikového informačního systému .....	74
6.2.1	Forma řízení systému.....	78
6.3	Hodnocení nového vnitropodnikového informačního systému.....	84
6.4	Návrhy.....	86
	<b>Závěr .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>93</b>

## Úvod

V každém průmyslovém odvětví je produkt hlavním hybatelem zisku, konkurenceschopnosti a přidané hodnoty. Ovlivňuje chod společnosti a její budoucnost, která je přímo závislá na úspěšnosti nabízeného produktu na různých trzích. Produkt dále vytváří jasné spojení mezi společností a koncovým zákazníkem. Tento vztah je také pro podnik stěžejní. Spokojenost zákazníka a růst zákaznické základny zvyšuje prodeje společnosti. Ovšem v dnešním velmi konkurenčním prostředí musí společnost správně odhadnout potřeby a přání těchto zákazníků. Musí se snažit předvídat a poté aplikovat vylepšení, inovace do svých produktů. V automobilovém průmyslu se skoro vždy setkáme ne jen s produktem, ale celým produktovým portfoliem. Produktové portfolio v automobilovém průmyslu má jistá specifika. Společnost obvykle vyrábí několik modelů, které zasahují do různých segmentů trhu. Je zde tedy jasná odlišnost mezi segmenty a zároveň mezi trhy jako takovými. Společnost se tedy snaží zacílit každým modelem na určitou skupinu zákazníků. Automobilový průmysl můžeme popsat jako vysoce inovativní odvětví. Dochází k neustálému zlepšování jednotlivých modelů napříč celým portfoliem. Tyto inovace sami o sobě přinášejí velkou zátěž pro celý podnik jak kapacitní, tak finanční. Propojení inovace a nových technologií se zavedením nového modelu na nový trh, tak přinášejí další zátěž a rizika pro společnost. Pokud společnost zavede nový model, který vstupuje do nového segmentu a zároveň s sebou nese širokou škálu inovací, musíme se zaměřit na obchodní síť společnosti. Na každém trhu přichází do styku s koncovým zákazníkem právě prodejci v rámci obchodní sítě společnosti. Představují skupinu samostatných subjektů, se kterými společnost úzce spolupracuje. Nutností v dnešním vysoce konkurenčním prostředí je důležitá kvalita produktu, značky, ale především samotného prodejce. Prodejce musí být odborníkem na daný produkt, musí dokonale znát jeho funkce a vlastnosti. K řešení tohoto problému mohou být použity právě vnitropodnikové informační systémy, které slouží jako komunikační nástroj mezi společnostmi a obchodní sítí. V tomto řešeném případě mohou obsahovat marketingové a produktové analýzy, analýzy trhu a zákazníků. Systém může obsahovat jakákoliv data potřebná k zajištění kvalitní informovanosti a vzdělanosti obchodní sítě na dané téma. Se stále větším využíváním moderních technologií jak ze strany společnosti, tak ze strany zákazníků tyto systémy představují jedinečný nástroj pro přenos důležitých dat. Kvalitním

vnitropodnikovým systémem a jeho správou mohou být výrazně ovlivněny výsledky obchodníků, zákaznické spokojenosti a celkových prodejů.

Teoretická část se bude věnovat vysvětlení základních pojmů týkajících se analýzy produktového portfolia. Budou použity vybrané nástroje k zjištění postavení jednotlivých produktů na trhu se zaměřením na zcela nový model společnosti. Dále budou představeny marketingové pojmy například marketingový mix, segmentace zákazníků. Tato část teoretické práce představí postupy a taktiky k zacílení na vybranou zákaznickou skupinu a odhalí souvislosti mezi samotným produktem a marketingem společnosti. Závěr teoretické části bude věnován informačním systémům. Budou představeny základní funkce informačních systémů a jejich možnosti využití ve společnosti. Předmětem práce je analýza vnitropodnikového informačního systému, který se skládá především z produktových a marketingových částí. Pro kvalitní analýzu celého systému je tedy nutné definovat teoretickou rovinu těchto témat.

Úvod do praktické části práce obsahuje krátké představení společnosti a obchodní sítě tuzemského trhu. Poté provedeme analýzu produktového portfolia se zaměřením na nový model značky, který je obsahem vnitropodnikového informačního systému. Dále se práce věnuje analýze současného stavu vnitropodnikového systému jeho vlastnostem a způsobu řízení. V další části se dostáváme k analýze nového inovovaného vnitropodnikového informačního systému. Zaměříme se na důvody zavedení tohoto systému, jeho obsah a jednotlivé kapitoly. Po analýze formy a obsahu informačního systému se dostáváme k popisu řízení a správy systému. Z této části vyvstanou podněty k návrhům na vylepšení nového vnitropodnikového informačního systému. Cílem těchto návrhů je zdokonalit a usnadnit proces správy systému a tím snížit administrativní zatížení oddělení spravující tento systém.

Hlavní teoretickou základnou pro detailní pochopení vybraných oblastí práce budou odborné publikace, zejména pak Strategický marketing od D. Jakubíkové, která velmi kvalitně charakterizuje jednotlivé marketingové disciplíny a jejich propojení s praxí a dalšími podnikovými procesy. Tato kniha především obsahuje zajímavý pohled na téma metody portfolio analýzy. Použitím moderních nástrojů a komplexního propojení jednotlivých témat tato kniha přináší unikátní pohled na danou problematiku. Další knihou, ze které bude čerpáno je Moderní marketing od P. Kotlera. Tento autor je považován za hlavního představitele a odborníka v oboru marketingu. V teoretické část zaměřené na

informační systémy bude čerpáno z knihy Informační systémy v podnikové praxi, která se věnuje problematice budování a provozu informačních systémů v praxi. Autoři zde řeší teoretické principy, ale zároveň formou případových studií prezentují přínosy a nedostatky systémů v konkrétních organizacích. Tímto nevšedním přístupem dokáží lépe přiblížit tuto jinak komplikovanou problematiku.

Cílem této práce je analyzovat nově vzniklý vnitropodnikový systém, který slouží k přenesení technických, marketingových a strategických informací o novém produktu mezi jednotlivé obchodníky stávající obchodní sítě společnosti. Na základě zjištění z provedené analýzy navrhnout případná nápravná opatření, které mohou být použita při dalším využití tohoto vnitropodnikového informačního systému.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 Analýza produktového portfolia a tržních mezer

V této kapitole se zaměříme na definici a význam slov produkt a produktové portfolio. Po definování těchto výrazů z teoretického pohledu se přesuneme k jejich propojení s reálným produktovým portfoliem zkoumané společnosti. Pro lepší pochopení struktury a vazeb produktového portfolia se zaměřením na nový model vozu bude využit marketingový nástroj v podobě marketingového mixu. Dále se budeme zabývat konkrétními nástroji, které slouží k analýze produktového portfolia.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, předmětem této kapitoly bude produkt a produktové portfolio. Pokud se podíváme na činnosti jednotlivých podniků v různých odvětvích zjistíme, že ať se pohybujeme v bankovníctví, poradenství, stavebnictví, strojírenství základním kamenem je vždy produkt, tedy forma výrobku, služby, která přináší hodnotu společnosti.

Co tedy znamená slovo produkt a jak se dá co nejpřesněji definovat. Produkt je cokoliv co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy a přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 615) Další autoři (D'Amico 1989, Křikáč 1995, Jakubíková 1995) chápou produkt jako objekt, který získá zákazník nebo spotřebitel na trhu při směně za peníze, případně za jiný produkt, který uspokojuje potřeby a přání zákazníků. Dále je důležité zmínit další pohled na produkt jako takový. Marketing by se neměl zaměřovat pouze na fyzické produkty. Kromě hmotných produktů nabízí marketing služby, poprodejní služby, aktivity, které jsou nehmotného charakteru a nevedou k vlastnictví cehokoliv. Tyto nehmotné produkty mohou existovat samostatně v podobě nabídky služeb např. bankovních, ale také mohou sloužit jako doplňkový produkt k hmotnému produktu. (KOTLER, 2007, s. 42)

## 1.1 Marketingový mix

Pokud chápeme produkt jako základní kámen činností každého podniku, je nutné si definovat nástroje, které nám budou pomáhat co nejpřesněji odhadnout potřeby a přání zákazníků. Potřeby a přání zákazníků rozhodují o tom, zda a jaký produkt si pořídí. Mezi takovéto hlavní nástroje zcela jistě řadíme marketingový mix. Marketingový mix můžeme definovat jako soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby se výsledný produkt, služba co nejvíce přiblížil potřebám a přáním zákazníků. (JAKUBÍKOVÁ,2013,s.190) Ovšem SCHOELL (1988, s.73) definuje marketingový mix následovně. Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhla svých strategií a cílů v určitém tržním prostředí.

Z definic je jasné, že marketingový mix závisí na předmětu podnikání sledované společnosti a na struktuře produktového portfolia. To znamená, že marketingový mix je celý v režii společnosti, která ho vytváří a stává se tak jedinečným.

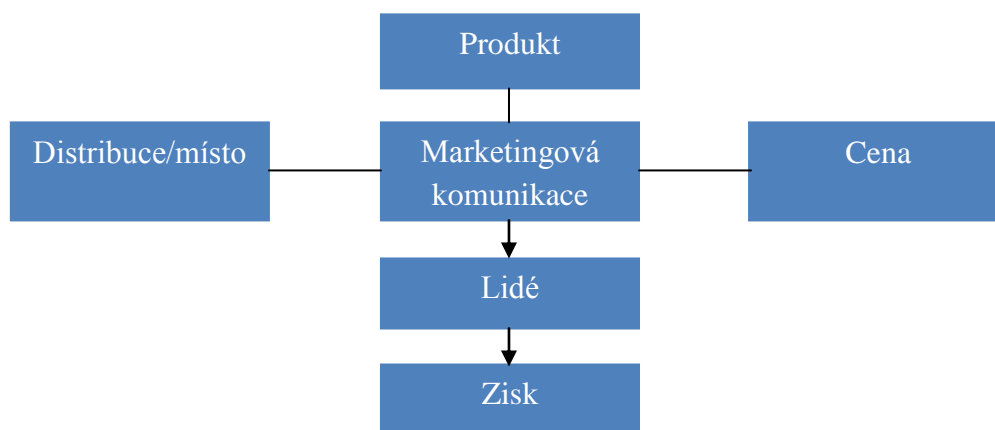
Slovní spojení (marketing mix) prvně použil Neil H. Borden, profesor Harvard Business School v USA. Nyní si tedy můžeme představit nejznámější rozdělení marketingového mixu (4P).

- **Produkt** – kvalita, design, funkce, značka, obal, poprodejní služby
- **Cena** – akce, slevy, finanční nástroje
- **Distribuce** – způsob distribuce produktu ke konečnému zákazníkovi
- **Marketingová komunikace** – komunikace směrem k zákazníkům

Jednotlivé složky a vazby marketingového mixu jsou zobrazeny níže na schématu.

(JAKUBÍKOVÁ,2013,s.190)

Schéma č.1: Marketingový mix



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 190

**Produkt** v marketingovém mixu může být definován jako fyzický výrobek, stejně jako nehmotná služba. Podrobné rozdělení produktu bude popsáno v následující kapitole této práce. Z pohledu produktové politiky představuje marketingový mix nástroj pro rozhodnutí jaký produkt či službu a v jaké podobě budeme tento produkt/službu nabízet na cílovém trhu. Na každý produkt ať se jedná o fyzický výrobek či o službu nahlížíme jako na entitu, která zákazníkovi má nabídnout určitou kvalitu, design, obal, značku, vlastnosti výrobku a další poprodejní služby. Tyto všechny části označujeme jako produkt marketingového mixu a snažíme se je co nejpřesněji charakterizovat s ohledem na potřeby a přání zákazníků. (PATALAS, 2009, s. 21)

**Cena** se v marketingovém mixu odlišuje od ostatních součástí mixu tím, že jako jediná složka generuje podniku zisk. Ostatní součásti marketingového mixu (produkt, distribuce, marketingová komunikace) představují pro společnost pouze náklady. Právě proto tato položka nejvíce ovlivňuje finanční výsledky společnosti a tím i její existenci. Tvorba ceny může být nákladově orientovaná, nebo vychází z výše ceny konkurence. Cenu dále velmi ovlivňuje značka a hodnoty, které pro zákazníky představuje. (KRÁLÍČEK, 2013, s. 171)

V automobilovém průmyslu je cena závislá na mnoha dalších faktorech. Cenu výrazně ovlivňuje segment produktu a také výbava a doplňkové služby, které si převážně volí zákazník dle svých potřeb a finančních možností.



**Distribuce** jako součást marketingového mixu představuje umístění zboží na trh, resp. na trhy. Aby mohl spotřebitel o koupi produktu vůbec uvažovat, musí mu být nabízený produkt dostupný. Tento nástroj marketingového mixu eší v jaké podobě a kde bude produkt nabízen, mluvíme pak o různých distribučních cestách. (KOUDELKA, 2007, s. 24) Rozhodování o distribučních systémech patří k důležitým podnikovým rozhodnutím a svým způsobem propojuje ostatní marketingové činnosti. Na průmyslových trzích (B2B) jsou distribuční cesty většinou nastaveny tak, že zboží je doručeno přímo na adresu zákazníka, nebo na místo jím určené. Pro spotřebitelské trhy (B2C) distribuční cesty končí na místě, kde si potenciální zákazník může zboží zakoupit, tímto místem bývá nejčastěji maloobchodní síť. (ŽÁČEK, 2010, s.180) Zmíněné distribuční cesty rozdělujeme na přímé a nepřímé. Při přímých distribučních cestách je produkt nabízen přímo koncovému zákazníkovi, zatímco při nepřímé distribuční cestě produkt prochází jedním či několika mezičlánky. Typickým mezičlánkem bývá maloobchodní síť či prodejní síť. Tyto dva odlišné přístupy distribuce mají své klady i zápory. V automobilovém průmyslu se převážně využívají nepřímé distribuční cesty, které šetří společnosti náklady. (KRÁLÍČEK, 2013, s.2018)

**Komunikační podpora** je součástí marketingového mixu, která prošla postupným vývojem. Protože v dnešní době je komunikace velmi rozsáhlé téma a díky internetu jsou možnosti tohoto nástroje daleko větší nežli dříve. Komunikační podporu chápeme jako soubor nástrojů, kterým se podrobněji věnuje komunikační mix. (KOUDELKA, 2007, s.24) Termín komunikační podpora neboli promotion, chápeme jako nástroj pro informování zákazníka o produktu a iniciovat jeho koupi. Hlavním cílem je především zaujmout cílovou skupinu, vytvořit spojitost produktu se značkou, vytvořit originální kampaň a odlišit se co nejvíce od konkurence. Po sloučení všech těchto prvků přecházíme k prezentaci komunikačního mixu zákazníkovi, pak mluvíme o marketingovém sdlení. (KRÁLÍČEK, 2013, s.191)

Takto tedy definujeme koncepci marketingového mixu 4P, jehož autorem je Robert Lauterborn. Tímto způsobem podnik sděluje svým zákazníkům, jak velký užitek získají při zakoupení nabízeného produktu. Je nezbytné, aby podnik pouze nevydával informace směrem ven, ale aby komunikace mezi podnikem a zákazníky byla oboustranná. Marketingový mix 4P můžeme zařadit mezi klasický marketingový nástroj. Ovšem v dnešní době je stále více zřejmé, že pohled zákazníka rozhoduje o úspěchu či neúspěchu. Proto se společnosti pokouší více spolupracovat se zákazníky a získávat více informací o

svých zákaznících. V tomto případě využijeme marketingový mix 4C tzv. zákaznický marketingový mix.(JAKUBÍKOVÁ,2013,s.192)

Existují různé důvody, proč je vhodné pracovat s dalšími marketingovými mixy. Do každého marketingového mixu vstupují různé proměnné, které mohou být negativně ovlivněny a zkreslit tak výsledek celé analýzy. Především marketingový mix 4P je převážně zaměřen na faktory vně firmy a proto se doporučuje rozšíření na 4C. (KOTLER,2007 ,s.71)

4P	4C
Produkt (product)	Hodnota z pohledu zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady zákazníka (cost to the customer)
Místo (place)	Pohodlí, vhodnost (convenience)
Marketingová komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: Kotler,2007,s.71

Dá se říci, že marketingový mix se vyvíjí dle potřeb dané doby. Jako další marketingový koncept si představíme marketingový mix 4S neboli webový marketingový mix 4S. Tento specifický marketingový mix slouží především pro řízení aktivit realizovaných prostřednictvím internetu. Stejně jako již zmíněný marketingový mix 4P obsahuje čtyři hlavní části. První částí marketingového mixu 4S se snažíme propojit internetové aktivity a marketingovou strategii podniku. Jedná se tedy o nastavení strategií a cílů, které pomohou analyzovat trh, vymezí skupinu potenciálních zákazníků a analyzují jejich nákupní chování na internetu. Tuto část marketingového mixu 4S nazýváme Scope (dosah, strategie). Site neboli umístění představují místo kde bude docházet ke komunikaci mezi podnikem a zákazníkem. Hlavním nástrojem jsou internetové stránky společnosti. Další součást nazýváme Synergy (synergie) a jedná se především o propojení internetových aktivit s ostatními marketingovými aktivitami organizace. Dále se snažíme docílit ideálního propojení internetových aktivit a procesů uvnitř společnosti, mezi které můžeme zařadit vnitropodnikové informační systémy, IT infrastrukturu společnosti, ale také propojení s externími partnery například s obchodní sítí společnosti. Poslední součástí je Systém (systém), zde dochází k zajištění chodu a správy technologického zázemí především internetových stránek. V tomto bodě, ale také dochází ke sběru důležitých dat o návštěvnosti a aktivitě, které pak slouží jako podklady k analýze celého marketingového mixu. (JAKUBÍKOVÁ,2013,s.193)

Na rozdíl od tohoto rozdělení Hesková (2001,s.16) charakterizuje koncepci 4S následovně:

- Segmentace zákazníků – identifikace cílové skupiny
- Stanovení užítku – výhody nabízeného produktu, odlišení se od konkurence
- Spokojenost zákazníků
- Soustavná péče – budování dlouhodobého vstahu se zákazníky

Z této kapitoly jasně vyplývá, že pojem marketingový mix je velmi komplexní nástroj, který může mít mnoho podob a způsobů využití. Je důležité si uvědomit propojenost mezi marketingovým mixem a ostatními podnikovými procesy. Jako vstupní data využíváme informace z výroby, z kalkulací až po komunikační nástroje. Správně zpracovaný a implementovaný marketingový mix může být velice užitečným nástrojem pro celý podnik. V této práci využijeme marketingový mix jako pomocný nástroj při charakteristice produktového portfolia se zaměřením na nový model společnosti a také nám pomůže zacílit na cílovou skupinu uživatelů vnitropodnikového informačního systému.

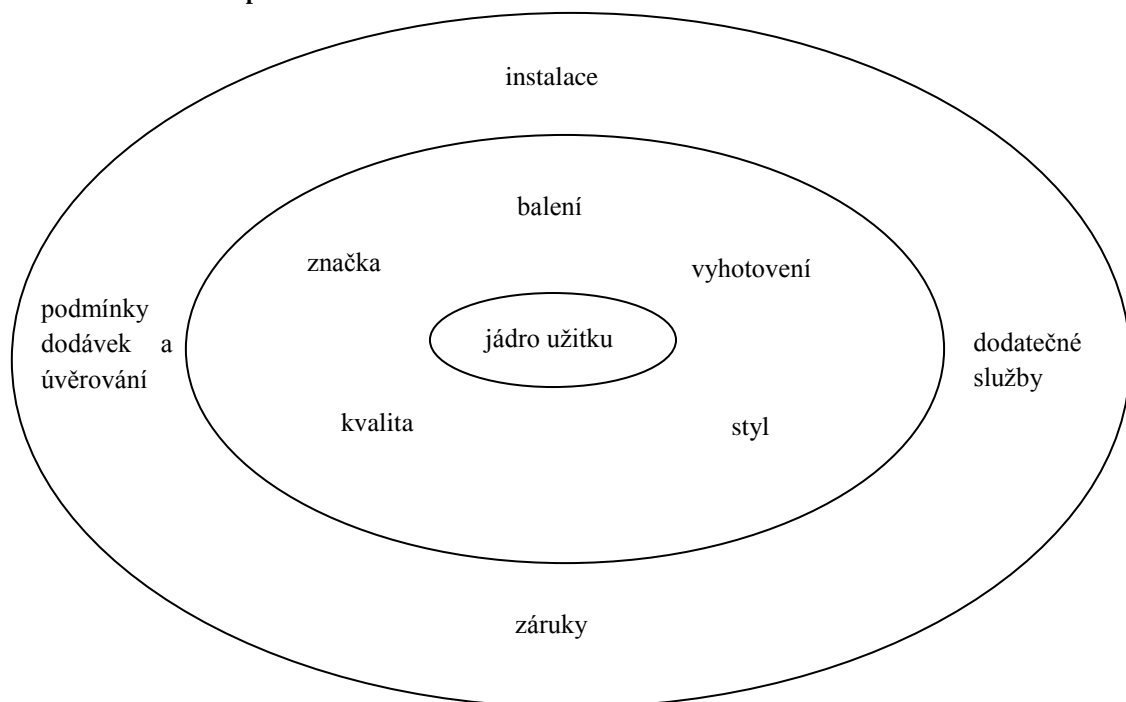
## **1.2 Produkt a jeho struktura**

Jak již bylo naznačeno v předchozí části práce, produkt je základní jednotkou jak pro marketing a jeho složky, tak pro celou společnost. Každý produkt by měl uspokojovat potřeby a přání zákazníků, přinášet přidanou hodnotu. Z toho vyplývá, že každá společnost se při tvorbě nového produktu musí soustředit na to jaké potřeby a přání má jejich zákazník, případně jak stávající vlastnosti produktu vylepšit. Pokud se tedy znovu podíváme na produkt detailně, zjistíme, že se dají definovat jednotlivé části, ze kterých se skládá.

Hmotný produkt se téměř vždy skládá ze tří hlavních částí a to z fyzického výrobku, informace a služby. Fyzická část výrobku představuje výsledný produkt, který zákazník pořizuje. Informace v tomto rozdělení chápeme jako potřebné znalosti a schopnosti k tomu, aby mohl být produkt vytvořen. Jedná se tedy o výrobní metody, nové technologie či duševní vlastnictví. Všechny tyto faktory se podílejí na výsledné podobě produktu. Třetí část tohoto rozdělení označujeme jako službu. Pod tímto bodem si představujeme následné služby, které budou nabídnuty zákazníkovi. V případě automobilového průmyslu se jedná například o servisní služby. (JAKUBÍKOVÁ,2013,s.197)

Dále je možné produkt rozdělit z analytického pohledu, který autoři Kotler a Armstrong (1992,s.253) definují jako jádro produktu, vlastní reálný produkt a rozšířený produkt. Strukturu tohoto rozdělení můžeme vidět na schématu č. 2. Další rozdělení produktu, výrobků nám zajišťuje klasifikace produktů. Nejčastěji se používá základní rozdělení do těchto třech kategorií: spotřební výrobky, průmyslové výrobky a další statky nehmotné povahy. Spotřební výrobky spotebovávají zákazníci a dále je můžeme dělit na rychloobrátkové zboží, zboží dlouhodobé spotřeby a další speciální výrobky. Průmyslové výrobky charakterizujeme jako výrobky určené k dalšímu zpracování pro další podnikatelské aktivity. Vzniká směna převážně mezi podniky. Statky nehmotné povahy se nejčastěji vyskytují například v IT odvětví, jedná se o myšlenky, nápady, zkušenosti.(ŽÁČEK, 2010,s. 107 a 108)

Schéma č. 2: Struktura produktu



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 203

Jádro produktu představuje pocit, který má produkt u zákazníka vyvolat. Má tedy zákazníkovi poskytnout řešení problému, přání. Jádro produktu také můžeme chápat jako důvod, proč si zákazník kupuje právě náš produkt. Z části se tedy jedná o emoční faktor, který může být u nemalé části podniků přehlížen a nahrazován dodatečnými službami a

marketingovou kampaní ovšem výsledek může být neuspokojivý. (JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 203)

Vlastní, reálný produkt obsahuje faktory, které jsou zřetelné na schématu výše (značka, vyhotovení, balení, styl, kvalita). Vlastní produkt vstupuje na trh, kde se setkává s konkurencí a právě tyto zmíněné faktory ovlivní jeho výsledek v tržním prostředí. Poslední pomyslnou vrstvu produktu definujeme jako rozšířený produkt. Ten obsahuje dodatekové služby k produktu. Tyto služby většinou vstupují v platnost až po pořízení produktu, ale mohou sloužit jako konkurenční výhoda/nevýhoda. Mezi takové služby zahrnujeme především servisní služby, záruční lhůty, způsoby financování.(ŽÁČEK,2010,s.106)

Pro přiblížení pojmu rozšířený produkt můžeme použít stránky společnosti Škoda Auto ČR, kde jsou takovéto služby popsány. Hlavním představitelem těchto poprodejních služeb jsou servisní služby. Společnost Škoda Auto má po celém území ČR velmi hustou síť autorizovaných servisů, která zajišťuje mobilitu všem zákazníkům s vozy Škoda. Tato velmi rozsáhlá servisní a prodejní síť značce zajišťuje i jistou konkurenční výhodu. Zákazník má možnost volby z více prodejních i servisních míst v jeho okolí. Prodejní a servisní síť se budeme v této práci dále zabývat.

Nyní si můžeme představit další poprodejní služby, které společnost nabízí. Patří mezi ně:

- Nabídka originálního příslušenství
- Záruka mobility
- Předplacený servis
- Pojištění
- Přímý příjem

(Zdroj: Škoda Auto CZ)

### **1.3 Analýza produktového portfolia**

V této kapitole se zaměříme na analytické metody, které slouží jako nástroje při práci s produktovým portfoliem. Již z definice marketingu jasně vyplývá, že marketing jako takový není pouhým nástrojem, který se aplikuje v situaci, kdy je výrobek hotov a putuje

na trh. Marketing musíme spíše chápat jako propojenou činnost spojující všechny části výrobního, řídicího a rozhodovacího procesu společnosti. Už v raných vývojových fázích nového produktu, inovace se musí zohlednit stávající produktové portfolio společnosti, aby nový výrobek, inovace správně zapadl do modelové řady a našel zákazníka. Dále se musí zohlednit podmínky na trhu, postavení společnosti a analýza konkurence.

Práce s daty a především s jejich velkým objemem je dnes jedním z hlavních problémů, se kterým se potýká většina společností napříč odvětvími. Situační analýza je spojena se shromažďováním velkého množství dat, které do společnosti vstupují jak z vnějšího prostředí, tak z vnitřního prostředí. Tato nasbíraná data je nutno třídit, analyzovat a vhodně interpretovat například vedení společnosti pro jejich praktické využití. K interpretaci se využívá mnoha nástrojů – operační analýzy, počítačové simulace, rozhodovací analýzy. (JAKUBÍKOVÁ, 2013,s.128) S pomocí těchto nástrojů se snažíme analyzovat a zkoumat postavení produktu na trhu. Na rozdíl od Jakubíkové, Žáček (2010, s. 105) vztahuje postavení produktu na dva hlavní faktory. Tedy, že moderní marketingové pojetí managementu vychází z úvahy, že tržní postavení produktů ovlivňují především tyto dva faktory - **konkurenční síla produktu a přitažlivost trhu**. Konkurenční síla produktu patří mezi klíčové charakteristiky produktu, které jsou nutné pro uspokojení potřeb a přání stávajících a potenciálních zákazníků. Tento faktor tedy výrazně ovlivňuje postavení společnosti, produktu na trhu, jeho užité vlastnosti, cena a celková dostupnost. Zkráceně můžeme chápat konkurenční sílu jako schopnost vyvolat na trhu zájem o koupi nabízeného produktu. (ŽÁČEK,2010,s.198)

### 1.3.1 Produktové portfolio

Portfolio představuje souhrn produktů nebo oblastí podnikání, které vytváří, tvoří firma. Portfolio má přímou vazbu na celkovou strategii podniku a její části. Jako nejlepší portfolio se považuje takové portfolio, které dokáže sladit silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi, které se podniku nabízejí. (KOTLER, WONG a kol.,2007,s76)

Vezmeme v úvahu vzorovou společnost při práci s portfoliem. Ať se bude jednat o tvorbu nového portfolia či doplnění stávajícího, jako první krok je vždy nutná analýza portfolia či situace podniku. V případě tvorby nového portfolia je nutné ho propojit se strategií společnosti. V této práci se setkáme s variantou, kde existuje stávající portfolio produktů, které bude rozšířeno o nový produkt v novém segmentu.

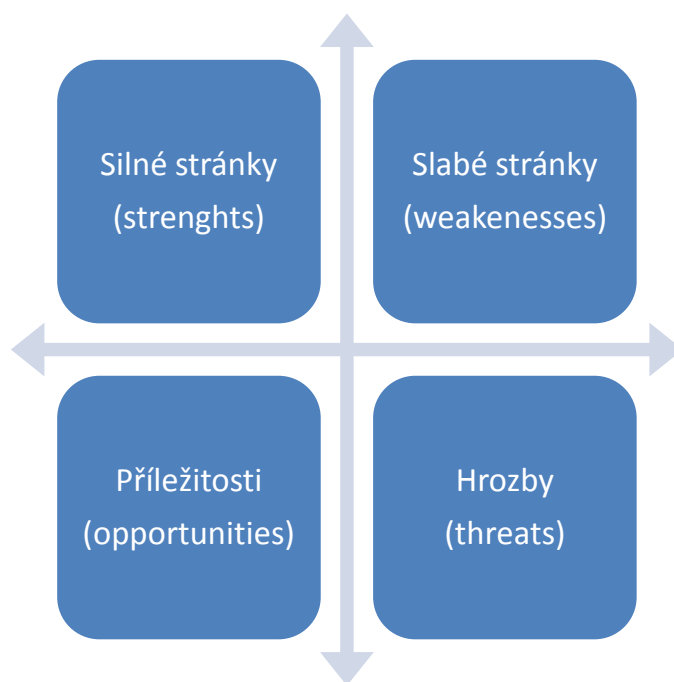
### 1.3.2 Swot analýza konkrétního produktu

Nyní si představíme jednu z nejpoužívanějších analýz prostředí. SWOT analýzu také můžeme využít jako vstupní analýzu pro produktovou strategii a inovaci produktů či systémů. V těchto případech může matice sloužit jako rychlý analytický nástroj, díky kterému lépe rozpoznáme slabé stránky, hrozby, příležitosti a silné stránky produktu či inovace. Získaná data z této analýzy můžeme aplikovat v dalších analýzách a dosáhnout tak zpřesnění celkových výstupů. Právě k těmto účelům nám poslouží SWOT matice v této odborné práci. Samotné slovo SWOT je odvozeno od počátečních písmen anglických slov, a sice:

- S – Strengths
- W – Weaknesses
- O – Opportunities
- T – Threats

SWOT analýza může být využita jako komplexní analýza nebo jako samostatný krok v určité analytické fázi. Analyzují se faktory interní, tedy silné a slabé stránky a externí faktory neboli příležitosti a hrozby. (BLAŽKOVÁ,2007,s.155) Celkovou definici a využití SWOT matice dále ve své publikaci rozvíjí také D. Jakubíková (2013,s.129), kde SWOT analýzu charakterizuje jako analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Můžeme využít základní rozdělení a to na SW a OT. Autorka doporučuje začínat obvykle analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Obecně prostředí firmy rozdělujeme na makroprostředí (politické faktory, legislativa) a mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence). Po analýze OT následuje analýza SW, která se zabývá vnitřním prostředím firmy. Jako typické představitele vnitřních faktorů můžeme uvést například cíle, firemní procesy, organizační struktura, firemní zdroje.

Obrázek 1: SWOT Matice



Zdroj: Autor

Všeobecně platí, že společnosti jsou si vědomi možných hrozeb, které mohou do značné míry ovlivnit jejich budoucnost a ekonomickou stabilitu. Podobně se dá hovořit i o kvadrantu příležitostí podniku. Získávání informací pro možné příležitosti, inovace ať na stávajících trzích či zcela nových trzích se dnes považuje za samozřejmost. Pokud se přesuneme do kvadrantů silných a slabých stránek, může nastat problém správně a objektivně tyto faktory určit. Silné a slabé stránky firmy se převážně určují za pomoci vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Všechny data tedy vycházejí z podniku. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí nástroj použit marketingový mix 4P – Produkt (product), cena (price), distribuce (place), komunikace (promotion). Případně lze použít rozšířený marketingový mix. (JAKUBÍKOVÁ,2013,s.129)

SWOT analýzu můžeme tedy chápat jako jeden ze základních nástrojů. Může být použita k analýze celého podniku, jednotlivého projektu, dílčích kroků projektu, ale zároveň může soužit pro správné nastavení strategií. Její hlavní výhodou je všestrannost ve smyslu využití a názornost, naopak za její nevýhodu můžeme považovat určitou státnost a subjektivnost. Obsah této analýzy tedy velmi závisí na množství a zpracování vstupních dat. V této práci budeme SWOT analýzu převážně používat jako nástroj, který objektivně



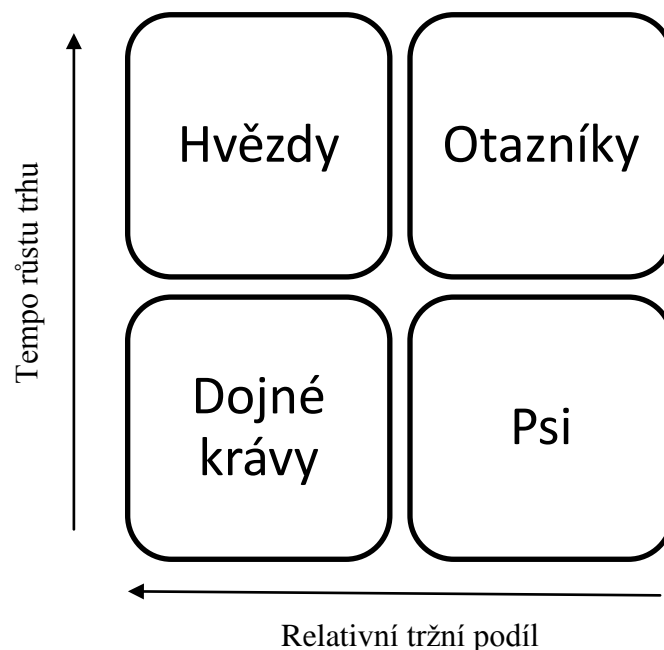
zhodnotí vstup nového produktu do stávajícího produktového portfolia a také jeho vstup do nového segmentu.

### 1.3.3 BCG matice

BCG matice představuje metodu, která se využívá k optimalizaci produktového portfolia. K jejímu objevení přispěla v 70. letech 20. století poradenská společnost Boston Consulting Group. Matice se zaměřuje na analýzu produktového portfolia především dle těchto parametrů: relativní podíl na trhu, celkový objem prodeje a růst zvoleného trhu.

Nejznámějším a nejpoužívanějším nástrojem portfolio analýzy je matice BCG (Boston Consulting Group). Tato společnost odvodila tento model na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velice těsně spojena s relativním podílem na trhu a tempem růstu. Tyto dva faktory se také dále nazývají faktory strategické úspěšnosti. (JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 133) Podrobnější popis sestavení BCG matice popisuje Žáček (2010, s. 201). Vodorovná osa zobrazuje relativní tržní podíl a svislá osa zobrazuje tempo růstu daného trhu. Horizontální osa matice BCG zobrazuje relativní podíl na trhu a vertikální osa očekávaný růst trhu. Z toho vyplývá, že vysoký relativní podíl na trhu má výrobek s dominantním postavením na trhu.

Obrázek 2: BCG Matice



Zdroj: Autor

Nyní si podrobněji představíme jednotlivé části BCG matice. Přesněji rozdělíme matici do čtyř kvadrantů a charakterizujeme vlastnosti každého kvadrantu. Na obrázku č. 2 tedy vidíme matici rozdělenou do čtyř kvadrantů. BCG matice předpokládá, že každý produkt najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice. Každý z těchto kvadrantů je specificky pojmenován (konzultační skupinou), a to na „dojné krávy“, „hvězdy“, „psi“ a „otazníky“. Všechny tyto kvadranty jsou také podrobně charakterizovány a to na podstatě množství prostředků, které jednotlivé kvadranty pro firmu vytvářejí anebo které od firmy vyžadují. (JAKUBÍKOVÁ,2013,s.134)

**Otazníky** jsou trhy, produkty, které mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jedná se o méně stabilní pozici v rámci celé matice. Obvykle se podnik snaží vstoupit s novým produktem na nový trh s již existující konkurencí. Produkty v tomto kvadrantu mají spíše slabší konkurenční postavení, a tedy se považují za značně rizikové. Na druhé straně při správném vstupu na nový trh, vhodného využití investic a reklamy se mohou tyto produkty dostat do segmentu „hvězdy“ a mohou tak být důležitou součástí produktového portfolia podniku. (ŽÁČEK,2010,s.203)

**Hvězdy** jsou například produkty, skupiny produktů s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Dále mají velkou šanci dosáhnout vysokého tržního podílu a to především ve fázi zralosti. Je ale nutné vzít v potaz, že produkty v tomto segmentu vyžadují po určitém čase následné investice a to především do inovací produktů, tak aby bylo možno zajistit jejich stabilitu v tomto kvadrantu. (TOMEK,1998,s.82)

**Dojné krávy** produkty v tomto segmentu se pohybují na mírně rostoucích či stagnujících trzích, na nichž si udržují velmi dobrou tržní pozici. Jejich nejvýznamnějším charakteristickým rysem je fakt, že vytváří značné množství peněžních prostředků. Obvykle vytváří více peněžních prostředků, než kolik je třeba zpětně investovat do udržení podílu na trhu takového produktu. Tyto relativně velké přebytky jsou klíčové pro ostatní zástupce produktového portfolia, zejména pro produkty v pozici hvězd. Je však nutné brát na vědomí, že tyto produkty (dojné krávy) mají jako dominantní zdroj tržeb omezenou životnost, protože se pohybují na trzích s nulovou nebo velmi malou nadějí na nárůst poptávky. Hlavním cílem společnosti při práci s produktovým portfoliem je ochrana dojných krav jakožto tvůrců zisků, které mohou být využity v rámci celého portfolia.(JAKUBÍKOVÁ,2013,s.135)

**Psi**, v této oblasti se nachází produkty na trzích s nízkým tempem růstu a vykazují nízký tržní podíl. Pro společnost tedy nejsou perspektivní ani z pohledu ziskovosti ani z pohledu velikosti podílu na trhu. Společnost tedy sama musí rozhodnout, zda takové produkty zcela zrušit nebo se pokusit o jejich oživení například investicemi do inovací. (KAZMI,2002,s.34)

### 1.3.4 GE Matice

Přístup společnosti General Electric jsi je v mnohém podobný s již zmíněnou BCG maticí. General Electric tuto matici vyvinuli kolem roku 1970 ve spolupráci s další společností McKinsey Company. Jejich přístup je zaměřen na dvě důležité dimenze: přitažlivost (atraktivita) trhu a konkurenční sílu (postavení) produktů. Toto rozdělení vychází z úvahy, že nutná podmínka, aby byl produkt úspěšný, musí být takovýto produkt nabízen na přitažlivém (atraktivním) trhu a musí obsahovat jistou konkurenční sílu. (KAZMI,2002,s.35) Přitažlivost neboli atraktivita trhu je dána řadou faktorů, například velikostí trhu, bariérami pro vstup na trh, růstovým potenciálem zvoleného trhu, investiční náročností, ziskovostí, množstvím konkurentů atp. Počet těchto faktorů může být rozšířen, ale i zúžen. Faktory se volí na základě konkrétní situace. Druhou dimenzí této matice je konkurenční postavení na cílovém trhu. To vychází z tržního podílu společnosti na daném trhu a z dalších faktorů, které nejvíce ovlivňují konkurenceschopnost (kvalita, image produktu, doprovodné služby, poprodejní služby, distribuční cesty, nákladovost, komunikace, kvalifikace zaměstnanců atp.). Po vybrání vhodných kritérií může společnost sestavit GE matici o devíti polích. (MACHKOVÁ,2006,s.71)

Obrázek 3: GE Matice

Atraktivnost trhu	vysoká	<b>2. Udržet stávající pozici</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení</li> <li>Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice</li> </ul>	<b>3. Investovat do firemního růstu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu</li> <li>Investovat do silných stránek</li> <li>Vylepšit slabé stránky</li> </ul>	<b>9. Investovat selektivně</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Specializovat se na vlastní silné stránky</li> <li>Snaha odstranit slabiny</li> <li>Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý</li> </ul>
	průměrná	<b>1. Investovat selektivně</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investovat do nejlepších segmentů</li> <li>Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence</li> <li>Zvýšit produktivitu</li> </ul>	<b>8. Soustředit se na rentabilní aktivity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zachování současných aktivit</li> <li>Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem</li> </ul>	<b>6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hledat možnosti růstu bez velkého rizika; pokud to není možné, snížit investice a racionalizovat operace</li> </ul>
	nízká	<b>7. Bránit stávající pozici</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Snaha o okamžitou rentabilitu</li> <li>Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech</li> </ul>	<b>4. Soustředit se na rentabilní aktivity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech</li> <li>Zvyšovat úroveň produktů</li> <li>Snížit investice</li> </ul>	<b>5. Opustit aktivity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodat v co nejvýhodnějším okamžiku</li> <li>Snížit fixní náklady a investice</li> </ul>
		silné	průměrné	slabé

Zdroj: Kotler 2007,s.104

GE matice se skládá celkem z devíti polí (viz.obrázek č. 3). Velikost jednotlivých kruhů matice vyznačuje velikost příslušného trhu a výšeče v kruzích, podíly firmy na trhu. Dále může obsahovat šipky, které značí vývojové trendy. Pro názornost si představíme tři hlavní pole GE matice. Levé pole (1,2,4) představuje výhodné postavení produktů, firma volí investici do tohoto segmentu. Na diagonále (7,5,3) se pohybují produkty, u kterých musí firma zvažovat možná rizika, volí spíše krátkodobé investice. Poslední pravé pole (6,8,9) značí oblast, do které firma zpravidla neinvestuje, ale připravuje útlum či ukončení. (JAKUBÍKOVÁ,2013,s.141)

V této kapitole byly představeny hlavní marketingové nástroje, které slouží jako podpůrné prostředky pro analýzu portfolia. K efektivnímu použití těchto marketingových metod ovšem vždy potřebujeme zdroj kvalitních informací a odborníky, kteří dokáží vybrat správné informace a zanalyzovat výstupy z použitých metod. Tyto matice nám pomohou utřídit důležité informace a poznatky o firemních produktech, konkurenci, trzích a možnostech dalších postupů z pohledu řízení produktového portfolia. Závěrem je důležité zmínit, že ani důsledné využití těchto nástrojů nám nezaručí úplné podklady pro finální rozhodnutí. Vždy je vhodné kombinovat různé metody analýzy produktového portfolia. Je tedy zásadní provádět analýzu portfolia a jeho řízení průběžně v souladu se strategií společnosti a opírat se o schopnosti a znalosti kvalifikovaných zaměstnanců. V praktické části této práce se setkáme z výše zmíněnou BCG maticí a SWOT analýzou. BCG matice nám poslouží jako nejlépe vypovídající nástroj pro zařazení stávajících produktů a také jako podklad pro odůvodnění vstupu nového produktu na trh a do nového segmentu.

## 1.4 Trh a jeho segmentace

Po analýze produktového portfolia a po vyvození důsledků z této analýzy je třeba zvolit správnou marketingovou strategii, která co nejlépe přiblíží společnosti potřeby a přání potenciálních zákazníků a definuje potřebné strategické kroky k dosažení zvolených cílů.

Dagmar Jakubíková (2013 ,s. 160) definuje marketingovou strategii jako „Základní směr vedoucí ke splnění cílů. Prezентují prostředky a metody, s jejichž pomocí bude stanovených cílů dosaženo.“ Je velmi důležité, aby marketingová strategie byla v souladu s cíly společnosti, přesněji by je měla pomoci utvářet a určovat. Zvolená strategie by měla být výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících a také by měla zahrnovat silné a slabé stránky podniku.

### **Mezi základní strategická rozhodnutí patří:**

- Volba trhů a jejich částí
- Způsob stimulace trhu
- Určení pozice vůči konkurenci na zvoleném trhu
- Proces vstupu na trh

(JAKUBÍKOVÁ,2013,s.160)

Jedna z klíčových disciplín marketingu je právě analýza trhu a to ať už při vstupu na nový trh či držení se na stávajícím. Je tedy na místě se zaměřit na pojem tržní segmentace. Na trh samotný lze nahlížet z více pohledů. Obecně se dá říci, že trh tvoří kupující, kteří se navzájem liší. Liší se jejich přání a potřeby, dostupné prostředky, jejich poloha i kupní síla. Právě pomocí tržní segmentace dokáže společnost rozdělit tyto trhy na menší segmenty, které lze lépe analyzovat a následně oslovit nabídkou výrobku a služeb. Tržní segmentace má tedy různé úrovně a podúrovně. (KOTLER,2007,s.458)

### 1.4.1 Segmentace trhu

Segmentaci trhu chápeme jako rozdělení zvoleného trhu na různé části a úrovně. V rámci segmentace zjišťujeme, s jakým zákazníkem se v určitém segmentu budeme střetávat a jak nejlépe uspokojit jeho přání a potřeby. Na kvalitní segmentaci navazují další podnikové a vnitropodnikové procesy například reklama, interní prodejní informace, komunikace. Proto je segmentace zásadním krokem k úspěšné analýze trhu a přesnému zacílení na zákazníka. Pomocí segmentace podnik zkoumá trh, trhy na kterých se pohybuje a také sleduje, analyzuje možné vstupy a nové trhy. Na segmentaci trhu úzce navazuje marketingový mix, který je cílen právě na segmentované skupiny. Již v předchozí části práce bylo zmíněno, že segmentace trhů se obvykle dělí na úrovně. Mezi hlavní úrovně řadíme:

- Makrosegmentace – segmentace mezi jednotlivými organizacemi, kde jsou zákazníci segmentováni dle demografie a geografie
- Mikrosegmentace – vnitřní segmentace, uvnitř organizace. Cílí na zjišťování nákupních procesů, motivaci nakupujících a jejich rozhodování. Je náročné získat kvalitní a vypovídající informace.

(JAKUBÍKOVÁ,2013,s.162)

Jako další krok při práci s tržním segmentem neboli skupinou zákazníků je volba tržního segmentu, na který se společnost zaměří. Tyto tržní segmenty nejčastěji určujeme dle následujících segmentačních kritérií:

- Geografická segmentace – oblast, kontinent, stát, region, město
- Demografická segmentace – pohlaví, věk, rodinná struktura, výše příjmu, vzdělání
- Psychografická segmentace – zájmy, názory, životní styl
- Behaviorální segmentace – dle chování spotřebitelů

(ŽÁČEK,2010,s.84)

Ovšem neexistuje pravidlo, dle kterého se musí segmentace vytvářet. Tvorba segmentace je velmi závislá na oblasti, ve které se podnik pohybuje, jaká je jeho konkurenční síla, jeho postavení na trhu. Je zřejmé, že kritéria a rozdělení segmentace bude odlišné pro sektor bankovníctví a sektor strojírenství. Segmentace tedy velmi závisí na daném odvětví a trhu.

Například v automobilovém segmentu se můžeme setkat se segmentací typu retail, fleet. V tomto příkladě tato segmentace představuje rozdělení dvou hlavních zákaznických skupin a tedy firemní zákazníky (fleet) a běžný prodej fyzickým osobám (retail).

### 1.4.2 Targeting

Po úspěšném provedení segmentace následuje tržní zacílení. Pojem targeting můžeme chápat jako zacílení, zaměření se na určitý segment. Jedná se o proces, během kterého podnik hodnotí atraktivitu a výhodnost jednotlivých potenciálních tržních segmentů. Utváří se rozhodnutí o tom, do kterých skupin vzešlých z předchozí segmentace se rozhodnou investovat své zdroje. Podnik tak definuje kroky, jakými se bude snažit získat zvolenou skupinu zákazníků. Z této vybrané skupiny (více skupin) se stává cílový trh podniku. (SOLOMON a kol.,2006,s.204)

Tržní zacílení – targeting také definuje Žáček (2010,s.93) jako proces, který slouží k vyhodnocení atraktivnosti jednotlivých tržních segmentů a směřuje k výběru jednoho nebo více tržních segmentů. Podnik si musí být vědom svých omezených zdrojů a pečlivě volit počet tržních segmentů, na které je schopen zacílit a řídit je.

Dle Dagmar Jakubíkové (2013,s.169) identifikujeme tři hlavní možnosti identifikace trhů: nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing. Hlavním kritériem zacílení trhu je volba citlivosti, podrobnosti neboli do jaké míry chce podnik definovat určitý trh. Podnik se může rozhodovat za pomoci čtyř strategií:

- **Jednotná segmentační strategie** – podnik nerespektuje odlišnosti jednotlivých segmentů a vstupuje na trh s jednotnou nabídkou (nediferencovaný marketing)
- **Diferencovaná segmentační strategie** – zaměření se na více cílových segmentů, přizpůsobení nabídky (diferencovaný marketing)
- **Strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment** – zaměření se na jeden segment, většinou menší podniky (koncentrovaný marketing)
- **Strategie koncentrace na osobu či podnik** – podnik dokáže přesně určit potřeby a přání zákazníků, přesná definice segmentu (marketing na míru)

### 1.4.3 Positioning

Positioning neboli tržní zacílení vymezuje produkt, značku vůči konkurenci a snaží se dosáhnout žádoucí pozice produktu, značky u zákazníků. Dobrý positioning vzbuzuje u zákazníků at' u stávajících či potenciálních zájem o produkt, značku. Produkt se musí odlišovat od konkurence a měl by být nositelem jasného sdělení. (HAJÍČEK,2011,s.)

Poté co jsou vybrány a jasně definovány tržní segmenty, se snažíme o vymezení pozice produktu na trhu. Přesněji to znamená, že zjišťujeme, jaké postavení produkt zaujímá v myslích zákazníků a jaké postavení zaujímá vůči konkurentům. Positioning se hlavně využívá při vstupu do nového segmentu. Jeho hlavním cíem je odlišení se, vyezení se od konkurence, udává, jakým způsobem přistoupíme k zvolenému segmentu. Na základě positioningu definujeme marketingový mix. (JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 170) Během tvorby positioningu může dojít k několika chybám, které mohou celý proces zdiskreditovat. Například může nastat situace, kdy nesprávně diferencujeme vybraný prvek od konkurence takovýto positioning se nazývá nedostatečný. Naopak v určitých případech dojde k takzvanému přehnanému positioningu, který až příliš zdurazní přínos, zákazník potom diferenciaci nedůvěřuje. Také mohou nastat problémy při komunikaci se zákazníky, obchodníky a celý proces poté působí zmateně. V praxi také definujeme dva termíny:

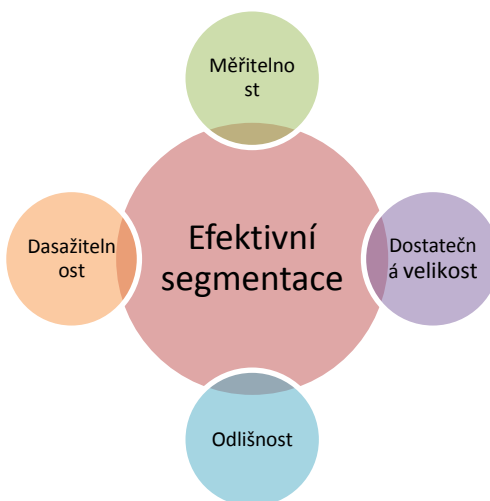
- Repositoing – neboli přemístění vnímání produktu. Představuje strategii změny vnímání produktu trhem. Využívá se při dominantním postavení konkurenčního produktu nebo při pokusu o oživení stávajícího produktu, který není na konci svého životního cyklu.
- Depositioning – umožňuje změnu vnímání identity konkurenčních produktů, zanček.

(JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 171)



V následujícím schématu jsou zachyceny klíčové součásti, při jejichž dodržení vzniká efektivní segmentace jakéhokoliv trhu. Základní postupy zůstávají stejné, mění se pouze vstupy, které jsou závislé typu odvětví, trhu.

Obrázek 4: Schéma efektivní segmentace



Zdroj: Pelsmacker, Bergh, Geuens, 2003

Následně se segmentace, targeting a positioning jako proměnné segmentu přetvářejí do segmentačních profilů. Aby nastala efektivnost, musí být segment měřitelný, tzn., že může shromažďovat informace dle kritérií (rozměr, složení, kupní síla). Dále musí mít segment dostatečnou velikost, aby mohl být osloven efektivní marketingovou kampaní. Dosažitelnost komunikačních médií a distribučních cest je pro vybraný segment velmi důležitá. Pro efektivní segmentaci je ideální vytvářet homogenní skupiny osob, které budou podobně reagovat na podněty marketingu a tím se budou odlišovat od ostatních. (PELSMACKER, GEUEN, 2003, s.132) Po provedení segmentace trhu a zjištění potřeb a přání zákazníků v novém segmentu uvažovaném společností bude nutné využít komplexní systém, který pomůže předat tyto informace o zacílení na zákazníka a celkově o novém segmentu do rozsáhlé obchodní sítě v rámci ČR a ostatních trhů, na kterých společnost působí. Jako nejvhodnější nástroj pro tento úkol se jeví tvorba vnitropodnikového informačního systému.

## 2 Informační strategie

Informační strategii můžeme definovat podobně jako firemní strategii. Je to soustava cílů a způsobů jejich dosažení. Takováto strategie by měla obsahovat cíle, vizi a podrobnou charakteristiku výsledného stavu podoby informačního systému. (VOŘIŠEK,2007,s.214) Tvorba informační strategie může sloužit jako podklad pro zefektivnění vnitropodnikových procesů, ale také jako nástroj, který umožní implementovat například marketinkvou nebo komunikační strategii. Dále má informační strategie vliv na efektivní hledání nových příležitostí, které přinesou podniku strategickou výhodu. Informační strategií tedy chceme dosáhnout: navýšení produktivity práce, dosažení strategických a operativních cílů podniku, tvorba prostoru pro další rozvoj podniku a efektivního využití informačních technologií při hledání konkurenčních výhod. Všechny tyto kroky by měli vést k zvýšení efektivity celého podniku a usnadnění práce s daty. Je ovšem jasné, že se jedná o dlouhodobější proces, který se musí neustále řídit a přizpůsobovat náhlým změnám jak v podniku, tak na trhu.

(KOCH,DOVRTĚL,2006,s.53)

Jak již bylo řečeno, informační systémy se dají využít ve velmi široké škále procesů a projektů. Mohou být použity v mnoha odlišných odvětvích a jejich obsah a funkčnost se může také diametrálně lišit. Proto i na informační strategii se názory liší. Její základní formulace tedy cíle a způsob jejich dosažení vstupují do každé takové strategie. Ovšem jejich charakteristika a způsob dosažení se již liší. Liší se také názory na způsob a formu vypracování informační strategie. V případě rozsáhlých projektů, které ovlivňují chod a halvní strategii podniky by rozhodnutí mělo provádět vedení. Naproti tomu při tvorbě strategií na úrovních jednotlivých oddělení, které IS využijí k zefektivnění své práce či k lepšímu předání informací, potom můžeme tvrdit, že rozhodnutí a provedení může být určeno na této úrovni.

V této části práce se dostáváme k vymezení pojmu informační systém. Informační systém bude součástí této práce, konkrétně se bude jednat o nově vzniklou vnitropodnikovou informační platformu. Tento nástroj bude sloužit k implementaci zjištěných faktů o záměru společnosti vstoupit no nového segmentu. V tomto segmentu bude pedstaven zcela nový produkt. Z důvodu komplexnosti nových poznatků o produktu a nových dat bylo rozhodnuto, že jako podpůrný marketingový nástroj bude použit právě vnitropodnikový

informační systém. Ten bude obsahovat především marketingové informace, které budou do detailů představeny v praktické části práce. Proto je nutné vymezit hlavní pojmy, vlastnosti a průběh vzniku a používání informačního systému.

## 2.1 Podnikový informační systém

V případě požadavků společnosti na podrobné a efektivní zpracování informací, případně i prosazování strategického záměru, klíčovou technologií pro takovýto postup jsou právě informační systémy. Důležitým poznatkem je, že podnikový informační systém vytváří vždy lidé, kteří prostřednictvím dostupných technologických možností zpracovávají podniková data. Vytváří tak standardizované metodiky, které souží k tvorbě informační bázi a ta poté slouží k řízení, správě podnikových procesů. (SODOMKA,2016,s.61)

Podnikové informační systémy mohou být využity skoro ve všech částech společnosti. Ať se jedná o převážně výrobní společnost, která informační systémy využívá přímo ve výrobě či k plánování. Informační systémy se objevují také v odděleních jako je nákup, controlling, prodej a marketing. A to především protože usnadní práci s velkým množstvím dat, která jednotlivá oddělení zpracovávají a převede je do požadované podoby. Po přijetí požadavku na využití informačního systému následují tyto kroky. V první řadě je nutné zvolit, jakým způsobem informační systém vznikne. V tomto rozhodnutí nám může pomoci následující tabulka

**Tabulka 1: Varianty řešení zavedení informačního systému**

Varianty řešení	Pro	Proti
Rozvoj existujícího řešení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití stávajících zdrojů a investic</li> <li>• Finančně méně náročné řešení</li> <li>• Rychlé řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemusí uspokojit budoucí požadavky</li> <li>• Nárůst nákladů</li> <li>• Nedostatečný výsledný produkt</li> </ul>
Vývoj nového systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpovídá potřebám podniku</li> <li>• Vlastní vývoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dražší řešení</li> <li>• Časová náročnost</li> </ul>
Nákup již hotového informačního systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlé zavedení</li> <li>• Menší finanční náročnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesplnění požadavků</li> <li>• Závislost na dodavateli</li> <li>• Ztráta „know how“</li> </ul>

Zdroj: SODOMKA,2016,s.63

Ve výše uvedené tabulce tedy vidíme jednotlivé varianty řešení. Nyní můžeme detailněji popsat jednotlivé varianty a jejich dopady pro podnik. Rozvoj existujícího řešení se volí v případě jasné návaznosti požadovaného informačního systému na již stávajícím systému. K tomuto kroku přistupujeme v případě, že stávající systém je tedy podobný a relativně nový, neboť není přínosné zakládat nové systémové řešení na zastaralém systému. Vývoj nového systému představuje riziko ve smyslu výše investice a cekové náročnosti. Ovšem je pravděpodobné, že finální produkt bude odpovídat potřebám zadavatele a společnost si udrží své „know how“. V poslední řadě se dostáváme nákupu již hotového informačního systému, který představuje rychlé řešení, ale nese riziko nesplnění požadovaných požadavků. Tím může být velice snížena efektivnost celého systému.(BASL,2012,s.55) Další funkce a požadavky na informační systém rozvádí Sodomka (2016,s.63), který uvádí, že informační systém dále jen IS by měl sloužit jako integrující platforma spojující podnikové procesy, komunikační toky a komunikaci uvnitř i vně organizace. Hlavní rolí IS je vytvářet standardizaci, která pozitivně ovlivní každodenní podnikovou agendu v rámci zvoleného procesu. Důležité je zmínit, že IS se skládá z jakýchkoliv komponent a dá se rozvíjet jakýmkoliv způsobem, tak aby přinesl co největší užitek.

### **2.1.1 Životní cyklus informačního systému**

Životní cyklus informačního systému představuje průběh celého procesu od zavádění až po jeho ukončení či údržbu. Informační systém po svém vývoji a zavedení do provozu může fungovat několik let, to vždy záleží na typu projektu. Nyní si představíme a popíšeme jednotlivé části životního cyklu informačního systému.

- 1. Předběžná analýza, stanovení cílů** – analýza současného stavu, vypracování souboru požadavků. Tvorba časového plánu
- 2. Analýza systému, specifikace požadavků** – přesná definice požadavků, jejich finální podoba
- 3. Projektová studie, návrh**
- 4. Implementace** – samotná tvorba informačního systému
- 5. Testování**
- 6. Zavádění systému**
- 7. Zkušební provoz**
- 8. Reálný provoz, údržba**
- 9. Reengineering**

(ŠMÍD,1995,s.42)

Jak již bylo zmíněno, existuje více možností a průběhu implementace informačního systému. Značnou roli v rozhodnutí jakým způsobem implementovat informační systém hraje velikost a možnosti podniku. Je logické, že menší podniky se přikloní k variantě nákupu již hotového informačního systému a to z důvodu finančních i kapacitních. Větší podniky, především ty se silným IT oddělením mohou přistoupit na cestu vlastního vývoje systému.

Zásadním předpokladem pro úspěšnou realizaci, implementaci projektu informačního systému je podpora vedení podniku a sdílení záměru s managementem i zaměstnanci. Dalším důležitým krokem je analýza možných provozních problémů. Tyto problémy vznikají především vlivem nefunkčnosti stávající procesní infrastruktury při zpracování dat a to zejména v těchto oblastech:

- Nekonzistentní datová základna v rámci podniku. Informační systém negeneruje konzistentní data vlivem chybných zdrojových vstupů.
- Stěžejní podnikové procesy vykazují velmi nízkou efektivitu.
- Vedení nebo management společnosti nemá k dispozici ucelené informace z jednotlivých oblastí společnosti, které vstupují do informačního systému. Problematická spolupráce napříč divizemi podniku. (SODOMKA, 2016, s. 129)

V této teoretické části práce jsme si představili pojem informační systémy v podniku. Definováním tohoto pojmu jsme se přesunuli k vlastnostem systému a jeho účelu v rámci podniku. Byly představeny možnosti informačních systémů, které se neustále vyvíjí a využívají se stále ve více společnostech k plnění nejrůznějších úkolů. Zmínili jsme také rizika, která mohou vzniknout při implementaci takovýchto komplexních systémů. Hlavním tématem této části by měl být fakt, že informační systémy mají za úkol zefektivňovat práci se stále rozsáhlejšími daty. Ovšem je nutné vynaložit značné prostředky jak lidské, tak finanční k tomu aby tento systém byl do detailu promyšlen a funkčně zaveden do reálného provozu. V této práci se s informačním systémem setkáme jako s nástrojem, který slouží k vnitropodnikové komunikaci mezi podnikem a obchodní sítí. Budeme se zabývat důvody k jeho vývoji, jeho obsahem a to především z marketingového pohledu, ale také budeme analyzovat jeho chod v reálném procesu. To znamená, že se zaměříme především na vzniklé komplikace a pokusíme se navrhnout nápravu těchto funkcí.

## 2.2 Inovace

Inovace je nedílnou součástí každého podniku, zároveň se přímo podílí na konkurenceschopnosti jak společnosti, tak produktů, které nabízí. Pod pojmem inovace se ne vždy nutně skrývá převratný nápad či vynález, ale může se jednat o sebemenší vylepšení produktu, procesu. Inovace také nemusí být spojena pouze s koncovým výrobkem, který je nabízen na trhu koncovému zákazníkovi, může se jednat o vylepšení vnitropodnikového procesu a tím dojde k úspoře nákladů, k zvýšení efektivity a jiné. Vnímání pojmu inovace může být tedy velice subjektivní.

### 2.2.1 Inovační typologie

Nejčastěji využívaným rozdělením inovací je třídění podle třetího vydání takzvaného Oslo manuálu. Toto rozdělení inovací je sestaveno dle odborníků v oblasti měření a hodnocení inovačních aktivit v rámci členských zemí OECD.

**Produktové inovace** tyto inovace představují změny, jež bezprostředně souvisí s výrobkem, jedná se tedy o zavedení úplně nových, nebo výrazně zlepšených výrobků nebo služeb. Technicky nový výrobek je charakterizován jako výrobek, jehož technické parametry či jeho využití se výrazně liší od dříve existujícího výrobku. Takové inovace mohou být založeny na zcela novém technickém (technologickém) přístupu, mohou být založeny na kombinaci existujících technik, pro které je získáno zcela nové využití, nebo mohou být získány uplatněním nových znalostí. Jako technicky zlepšený výrobek považujeme výrobek, jehož kvalita byla pozvednuta na vyšší úroveň použitím lepších či nových materiálů nebo komponent.(OSLO MANUÁL,2005, s.48) **Inovace procesů** představují změnu v technologických procesech výroby, v jiném uspořádání dodavatelských sítí či v administrativních procesech. Tento typ inovací přináší pozitivní výsledky ve snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, ve zlepšení pracovních podmínek a zefektivnění jednotlivých činností. (OSLO MANUÁL,2005,s.49) **Marketingová inovace** představuje změny v oblasti marketingu, které se zaměřují především na zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu, balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění. Hlavním cílem marketingových inovací je zvýšení prodeje, zaměřují se tedy na lepší adresování potřeb a

přání zákazníka, a na hledání zcela nových trhů, tržních segmentů. Ve srovnání s běžnými marketingovými změnami je marketingová inovace vymezena novou marketingovou metodou, která v podniku nikdy dříve nebyla používána. Musí být součástí nového marketingového konceptu nebo strategie, která představuje významný odklon od stávajících marketingových metod podniku. Zavedení nového typu organizace procesů probíhajících v podniku představují organizační inovace. Spočívají ve využití nových organizačních metod v podnikových činnostech, v organizaci pracovního místa nebo v organizaci externích vztahů. Stejně jako u marketingových inovací zde platí, že tyto inovace jsou součástí strategických rozhodnutí podniku a nově zavedené metody nebyly nikdy dříve použity. Tento typ inovací nazýváme **Organizační inovace**. (OSLO MANUÁL,2005,s.49)

Další rozdělení inovací můžeme stanovit dle inovačního stupně. Ten je o to větší, čím větší je novost technického řešení, zákaznického segmentu, technologie. Toto rozdělení vytváří tři skupiny inovací: radikální, inkrementální, substanční. Radikální inovaci chápeme jako zcela nový přístup či technologický vynález. Inkrementární inovace představuje nepatrnou změnu například vhodnější způsob využití, nebo změnu účelu. Představitelem středního stupně novosti je substanční inovace, která vzniká například při zavádění nových produktů na trh stejnou distribuční cestou. (TROMMSDORFF, 2009, s.20)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



### 3 Představení společnosti

Práce na téma Analýza inovace vnitropodnikového informačního systému se zabývá konkrétním systémem, který je používán a spravován oddělením Rozvoje obchodní sítě společnosti ŠKODA AUTO.

Společnost Škoda Auto a.s. (dále ŠKODA AUTO) se sídlem v Mladé Boleslavi je jednou z nejvýznamnějších průmyslových společností v České republice. ŠKODA AUTO se řadí mezi jednu z nejstarších automobilek na světě. Počátky společnosti sahají do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vybudovali podnik, který se zabýval výrobou jízdních kol pod značkou Slavia. Již v roce 1899 začal podnik vyrábět motocykly a roku 1905 vyjel z továrny první vůz, Vouturette A, který je považován za hlavní symbol české automobilové historie. Roku 1925 došlo k fúzi značky LaK s plzeňskými Škodovými závody, což vedlo ke vzniku značky ŠKODA. Tímto krokem byly položeny základy společnosti ŠKODA AUTO. Po období II. světové války a po pádu centrálně řízeného hospodářství se v roce 1990 společnost vrací k historickému názvu Automobilový koncern ŠKODA a.s. Společnost se v tomto období rozhodla hledat strategického partnera. Tím se v roce 1991 stává koncern Volkswagen.

V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává více než 25 400 osob a je již 26 let součástí koncernu Volkswagen. V České republice má tři výrobní závody – Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Vozy značky ŠKODA se také vyrábějí v Číně, Rusku, Indii, Slovensku, Ukrajině a v Kazachstánu. Společnost se zaměřuje na kvalitu, inovace a to jak technické, tak na inovace technologické. Každé vozidlo z portfolia značky ŠKODA obsahuje prvky „Simply Clever“, které se staly charakteristickým znakem všestrannosti a praktičnosti nabízených vozů. ŠKODA AUTO se dále zaměřuje na zavádění nových a kvalitních poprodejních služeb, kterými jsou například ŠKODA Předplacený servis, ŠKODA Care a další. Mezi nejnovější funkce, které startují s modelem Kodiaq patří především konektivita vozu. V současné době se společnost připravuje na rozšíření svého produktového portfolia o zcela nový model v segmentu SUV. Právě tento nový model bude pomyslným milníkem využití nových technologií a to především konektivity vozu. Značka ŠKODA AUTO si tedy zakládá na chytrých inovacích, pestrém produktovém portfoliu, kvalitě a moderním designu. V roce 2014 společnost překonala hranici 1 milionu prodaných vozů a řadí se mezi nejvíce rostoucí značky koncernu Volkswagen.

Tabulka 2: Dodávky vozů ŠKODA

		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Dodávky vozů ŠKODA</b>						
<b>zákazníkům</b>	vozy	879 184	939 202	920 750	1 037 226	1 055 501
<b>Odbyt celkem</b>	vozy	676 787	691 853	682 402	773 791	778 416
<b>Výroba celkem</b>	vozy	673 127	656 306	639 889	735 951	736 977
<b>Počet zaměstnanců</b>	osoby	24 936	24 788	24 548	24 631	25 452

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ŠKODA ATUO

Společnost ŠKODA dále pokračuje v růstovém trendu počtu prodaných vozů, jejichž hodnoty můžeme vidět v tabulce. Za touto růstovou tendencí stojí především rozšiřování a obnova produktového portfolia a také růst většiny cílových trhů.

Největšími trhy jsou Čína, Německo a Česká Republika. Právě domácí trh vykazuje meziročně značný nárůst o 21% mezi roky 2015 a 2014. Největší pokles prodeje je zaznamenán v Rusku a to o 35%. Tento výrazný pokles může být způsoben poklesem místní ekonomiky či vlivem sankcí. Stagnace se projevuje na Německém a Čínském trhu, ale s plánovaným rozvojem portfolia a faceliftu stěžejních modelů se v příštích letech očekává růst na těchto trzích. V následující tabulce vidíme výsedky prodaných vozů na jednotlivých trzích v letech 2014 a 2015 a jejich mezroční změnu.

Tabulka 3: Největší trhy

Největší trhy	Dodávky zákazníkům (vozy)		Změna v %
	2015	2014	2015/2014
<b>Celkem značka ŠKODA</b>	1 055 501	1 037 226	1,8
Čína	281 707	281 412	0,1
Německo	158 747	149 538	6,2
Česká Republika	85 005	70 200	21,1
Velká Británie	74 879	76 027	-1,5
Rusko	55 012	84 437	-34,8
Polsko	50 039	46 650	7,3

Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO

### 3.1 Obchodní síť

Obchodní síť značky ŠKODA tvoří jednotliví obchodníci jakožto samostatné subjekty, které mají sjednanou prodejní či servisní smlouvu se ŠKODA AUTO. Obchodní síť značky můžeme rozdělit na dvě hlavní části a to na prodej a servis. V prodejní části rozlišujeme obchodníky dvojího typu. První variantou je obchovník, který provozuje pracoviště prodeje a servisu zároveň. To znamená, že zákazník zde může zakoupit nový vůz, ale také může využít servisních služeb. Ve druhé variantě nalezneme obchodníky, kteří provozují pouze prodejní místo. Tyto dva rozdílné faktory jsou zaznačeny v interní tabulce, aby byla zřejmá rozdílnost jednotlivých obchodníků a byla tak usnadněna práce s daty v celé síti. Dalším specifickým obchodní sítě jsou takzvané hlavní a vedlejší provozovny. V celé obchodní síti nalezneme značnou část obchodníků vlastnících více jak jednu provozovnu. Tento obchodník vlastní hlavní provozovnu a k této provozovně má jednu nebo více vedlejších provozoven, které nesou stejné jméno a figurují pod stejným identifikačním číslem osoby (IČO) jako hlavní provozovna. Typickým představitelem takového obchodníka je například Auto Louda. Součtem všech těchto typů prodejních míst získáváme celkový počet prodejních míst v ČR.

Servisní část prodejní sítě rozdělujeme na dvě kategorie, samostatné servisy a vedlejší servisní pracoviště. Přičtením těchto servisních pracovišť do obchodní sítě získáváme celkový počet subjektů v obchodní síti ČR. Číselné vyjádření těchto hodnot můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 4: Stav obchodní sítě

Stav obchodní sítě	
Obchodníci (hlavní provozovny)	133
Vedlejší provozovny	51
<b>Celkem prodejních míst</b>	<b>184</b>
Samostatné servisy	31
Vedlejší servisní místa	14
<b>Celkem prodejní síť</b>	<b>229</b>

Zdroj: Interní dokument ŠKODA AUTO ČR

V této tabulce vidíme hodnoty za březen 2017. Stav sítě je vždy uváděn k určitému období, neboť se jedná o pohyblivou entitu. Mohou vznikat nové spolupráce s novými obchodníky, může docházet k růstu počtu vedlejších provozoven, ale také dochází k ukončování činností obchodníků a to na vlastní žádost či z důvodu neplnění smluvních podmínek požadovaných ze strany ŠKODA AUTO ČR.

V poslední části popisu obchodní sítě se zaměříme na způsob jejího řízení. Obchodní síť je rozprostřena po celém území České Republiky, větší výskyt obchodních partnerů samozřejmě nalezneme v okolí velkých měst. Pro efektivní řízení je obchodní síť rozdělena do deseti oblastí, které obsahují jednotlivé kraje nebo jejich kombinaci a to na základě počtu obchodníků v kraji. Každou oblast má na starost oblastní poradce, který zajišťuje osobní komunikaci mezi importérem ŠKODA AUTO a obchodníky. Oblastní poradci se jako obchodní síť dělí na dvě části - prodejní a servisní, jak prodejní tak servisní část obsahuje zmíněných deset oblastí. Jak již bylo výše řečeno, vztah mezi importérem a obchodníky je tvořen prodejní a servisní smlouvou. Na základě těchto smluv obchodníci souhlasí s plněním standardů ŠKODA AUTO.

Toto krátké představení obchodní sítě je velmi důležité pro pochopení administrativní a datové náročnosti řízení obchodní sítě. Rozsáhlá obchodní síť společnosti představuje významnou přednost z pohledu zákaznické dostupnosti jednotlivých obchodníků či servisních služeb, ovšem nese s sebou zátěž v podobě nutnosti komplexního řízení celé sítě, které klade vysoké nároky na kapacitu a množství zpracovávaných dat. Právě proto vznikají různé informační systémy, které slouží při řízení obchodní sítě jako nástroje k rychlému a přesnému předání informací, dat mezi společností a obchodníky s co nejvyšší možnou efektivitou.

## **4 Analýza produktového portfolia**

V této části práce se seznámíme s produktovým portfoliem společnosti a provedeme jeho analýzu. Analýza produktového portfolia zobrazí současný stav a jeho vývoj, který bude ovlivněn rozhodnutím o vstupu společnosti do nového tržního segmentu. Tímto krokem určíme tržní postavení stávajících modelů a na základě těchto výsledků zařadíme nový model do portfolia. Uvedené analýzy budou tedy přednostně cíleny na nový model Kodiaq. Vstupem do nového segmentu bude nutné zanalyzovat segmentaci, zacílení nového

produktu. Po jasném stanovení těchto marketingových nástrojů budeme moci přesněji hodnotit obsah a funkce nového informačního systému, který je s novým produktem propojen. Tyto výstupy z analýzy produktového portfolia tvoří obsah nového vnitropodnikového informačního systému.

#### 4.1 Produktové portfolio

ŠKODA AUTO v současné době disponuje produktovým portfoliem o sedmi modelech. Konkrétně se jedná o modely Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Yeti, Superb a Kodiaq. Právě poslední jmenovaný největší novinkou v produktovém portfoliu. Jedá se o zcela nový model typu SUV, který doposud neměl zastoupení v produktovém portfoliu. Modely typu SUV se prezentují jako všestranné, prostorné, bezpečné a moderní vozy. Společnost se s tímto novým modelem snaží vstoupit na rychle roztoucí trh a získat co největší tržní podíl. Jako typově podobný model můžeme označit Yeti, který ale patří do třídy kompaktních SUV a není tak konkurentem nového modelu. Kodiaq ovšem nepředstavuje pouze vstup značky do nového segmentu, ale také zastupuje roli prvního vozu s konektivitou. Tématem konektivita se budeme podrobněji zabývat dále v práci. Při práci s produktovým portfoliem je společnost velmi inovativní, pravidelně jsou prováděny facelifty modelů, které prodlužují životní cyklus a konkurenceschopnost produktového portfolia. V následující tabulce můžeme vidět vývoj dodávek zákazníkům dle jednotlivých modelů v rozmezí pěti let.

Tabulka 5: Dodávky zákazníkům dle modelů

<b>Dodávky zákazníkům dle modelů (Ks)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Citigo</b>	29 960	45 225	42 494	40 152	40 674
<b>Fabia</b>	240 470	201 989	160 518	192 358	202 303
<b>Rapid</b>	24 692	103 781	221 363	194 321	212 656
<b>Octavia</b>	409 632	359 578	389 257	432 335	435 974
<b>Yeti</b>	87 397	82 449	102 867	99 547	95 540
<b>Superb</b>	109 087	94 433	91 084	80 176	138 854
<b>Celkem značka ŠKODA</b>	<b>939 202</b>	<b>920 750</b>	<b>1 037 226</b>	<b>1 055 501</b>	<b>1 126 477</b>

Zdroj: ŠKODA AUTO výroční zpráva

Z tabulky vyplývá převážně růstový potenciál v celém rozmezí produktového portfolia. Společnosti se tak daří častou obměnou jednotlivých modelů zvyšovat počty prodaných vozidel. Nejvyšších hodnot dosahuje model Octavia, který patří k stěžejním modelům značky, a tedy jasně dominuje celému produktovému portfoliu. Z uvedených dat můžeme vidět drobný pokles počtu prodaných vozů u modelu Yeti, který patří mezi kompaktní SUV vozy. Tento model ovšem zaznamenává nárůst o 25% v roce 2014, kdy vstoupila na trh faceliftovaná verze daného modelu, který jsi znovu získal své zákazníky i díky rostoucí oblibě segmentu SUV vozů. V dalších letech zaznamenáváme opět drobný pokles, ten může být způsoben očekáváním nového plnohodnotného SUV Kodiaq. Značka již v roce 2014 překročila hranici milion prodaných vozů a v tomto růstovém trendu pokračuje i v roce 2016, kdy společnost dodala zákazníkům celkem 1 126 477 vozů. Za tímto úspěchem jistě stojí kvalita nabízených výrobků a také vyváženost celého produktového portfolia, které nabízí zákazníkům volbu dle jejich potřeb a přání.

Jak již bylo zmíněno v části zabývající se produktovým portfoliem, společnost ŠKODA AUTO rozhodla o rozšíření produktového portfolia o nový model Kodiaq. Model Kodiaq je zcela nový produkt, kterým značka vstupuje do tržního segmentu SUV vozů. ŠKODA sice již do segmentu SUV vstoupila v roce 2009, kdy na trh uvedla model Yeti. Ovšem model Yeti patří do třídy kompaktních SUV a není tedy konkurencí Kodiaqu. Kodiaq tedy nenahrazuje žádný stávající model, naopak má získávat nové zákazníky. Nejvýznamnější inovací modelu je již zmíněná konektivita. ŠKODA AUTO tímto modelem vstupuje do éry digitalizace, která nabídne zákazníkům zcela nové funkce. Tyto moderní služby primárně zvyšují bezpečnost posádky, zpříjemní a usnadní užívání vozu. Vůz je plně připojen k internetu a pomocí panelu obrazovky v interiéru vozu či pomocí mobilní online aplikace ŠKODA Connect nabízí dvě základní kategorie služeb. Tyto dvě kategorie se nazývají Infotainment Online a Care Connect. Podrobněji se těmto službám budeme věnovat v kapitole 4.5.

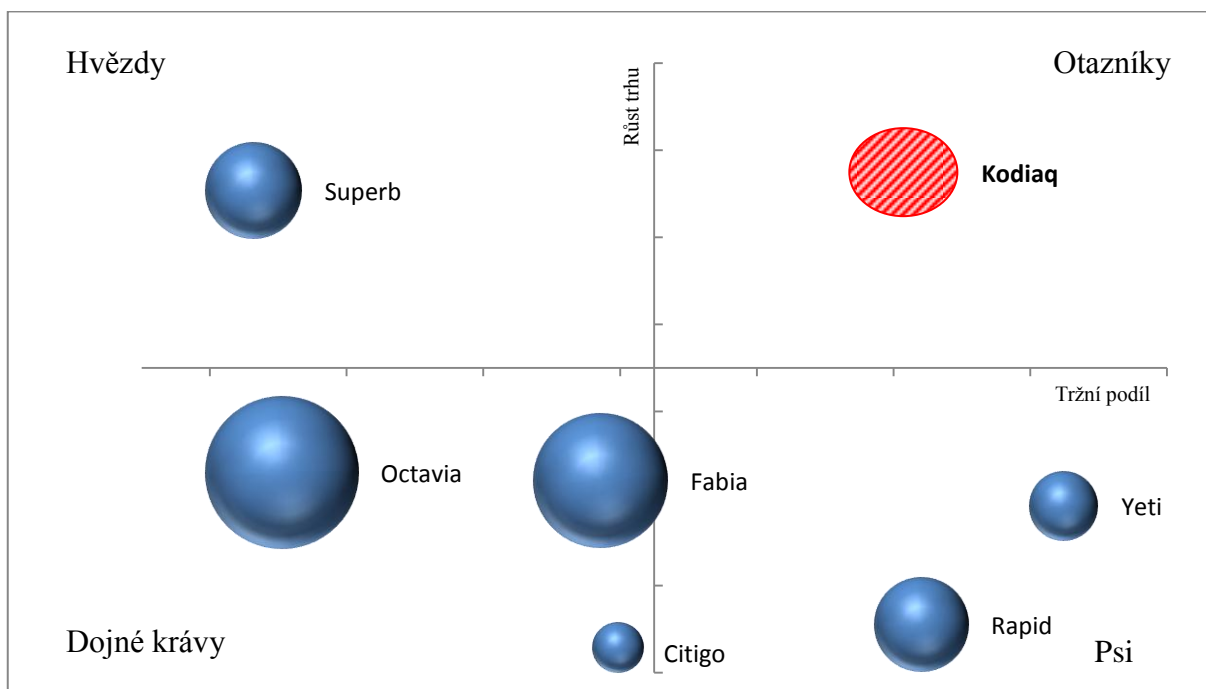
## 4.2 Aplikace nástrojů analýzy portfolia

V této části práce se zaměříme na aplikaci analytických metod analýzy portfolia, přičemž nejvíce se budeme soustředit právě na nový model Kodíaq. Použitím vybraných analýz, které jsme si definovali v teoretické části se tak budeme snažit co nejlépe vystihnout současný stav produktového portfolia. Především se zaměříme dopady vstupu nového modelu do produktového portfolia a to použitím BCG matice. Silné a slabé stránky nového modelu, možné příležitosti a hrozby, které mohou nastat, charakterizujeme pomocí SWOT matice. Všechny tyto výstupy budou soužit jako hlavní zdroj dat, které budou importovány do nově vzniklého vnitropodnikového informačního systému. Proto je velice důležité co nejpřesněji zpracování těchto údajů.

### 4.2.1 BCG matice

Pomocí BCG matice můžeme zanalyzovat celkový stav portfolia společnosti. Jak již bylo zmíněno, společnost v současné době nabízí šest modelů: Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Yeti a Superb. Začátkem roku 2017 se produktové portfolio rozroste o nový model Kodíaq, který spustí SUV ofenzivu značky. V tabulce číslo 5 této kapitoly můžeme naleznout počty prodaných vozů. Celkově se portfoliu značky daří, prodeje modelů rostou pouze u modelu Yeti můžeme zaznamenat mírný pokles. Tato analýza nám bude sloužit jako nástroj k stanovení aktuálního stavu portfolia a prodejní síly jednotlivých modelů na českém trhu. Rozmístěním modelů do jednotlivých kvadrantů matice také zjistíme, zda vstup nového modelu přichází ve vhodnou dobu. Nový model by měl ideálně zaplnit volný kvadrant matice (Otazníky). Jako zdroj vstupních dat byla využita databáze Svazu Dovozců Automobilů. Tato databáze poskytuje počty prodaných vozů dle kategorií. U každého modelu jsme schopni určit počet prodaných kusů za určité časové období a celkový počet prodaných modelů této stejné kategorie. Z tohoto vztahu jsme schopni získat podíl na trhu sledovaného modelu. Dalším kritériem je růst sledovaného trhu. Tento faktor byl sledován mezi lety 2015 a 2016 ve stejném období leden až březen (Q1) a vyjádřen v procentech. Pro lepší přehlednost prodejní síly jednotlivých modelů byly do analýzy zahrnuty celkové prodeje modelů produktového portfolia ve sledovaném období. Po analýze a zpracování těchto dat byly stanoveny tři základní faktory tržní podíl, růst trhu a celkové prodeje. Na ose X byl zobrazen tržní podíl jednotlivých modelů na tuzemském trhu, osa Y zobrazuje růst trhu. Osa Z, která je znázorněna velikostí jednotlivých bodů zobrazuje počty prodaných vozů ve sledovaném období.

Graf 1: BCG matice produktového portfolia



Zdroj: Autor

Vložením získaných vstupních dat do BCG matice jsme získali základní pohled na současný stav produktového portfolia značky. Do kvadrantu Hvězdy se zařadil model Superb, který v poslední době velmi posílil. Hlavní vliv na tento fakt má zcela jistě nový design vlajkové lodi společnosti, který jsi získal nové zákazníky. V této velmi dobré výchozí situaci by se společnost měla snažit daný model posunout do kvadrantu Dojné krávy. Tohoto stavu můžeme docílit dalšími inovacemi modelu, například konektivitou či podporou prodeje novou reklamní kampaní. Nyní se přesuneme do kvadrantu Dojné krávy. Zde nalezneme trojici modelů Octavia, Fabia a Citigo. Tyto modely, především Octavia a Fabia patří mezi velmi silné zástupce svých segmentů a mají tak vysoký podíl na ziskovosti celého podniku. Model Octavia patří dlouhodobě k velmi oblíbeným modelům na tuzemském trhu a její tržní podíl v segmentu střední třídy se pohybuje okolo 69%. Společnost se tedy musí dostatečně zaměřit na potřeby a přání zákazníků v tomto segmentu a tím zajistit současné postavení těchto modelů v produktovém portfoliu. Třetí kvadrant (Psi) obsahuje modely Rapid a Yeti. Tyto modely ve sledovaném období zaznamenaly mírný pokles. Model Rapid patřící do nižší střední třídy udržuje relativně dobrý podíl na trhu 23%, ale jeho výsledky ovlivnil pokles růstu trhu. To může být způsobeno tím, že zákazníci upřednostňují model Fabia především ve verzi Combi. Východiskem této situace může být výraznější odlišení modelu Rapid od Fabie, využití nových funkcí vozu a zacílit tento model na potřeby a přání začínajících, mladých rodin pro které je model již malý.

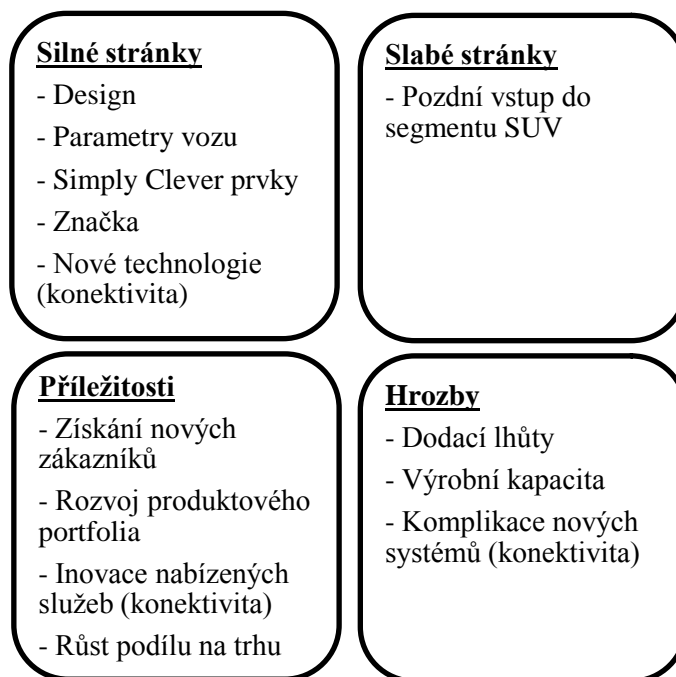


V návazosti na vstup nového modelu, který patří do segmentu SUV, musíme zmínit model Yeti. Tento model patří do segmentu kompaktních SUV, tedy nekonkuruje novému modelu. Ovšem je patrný pokles prodejů tohoto modelu v námi sledovaném období. Jedním z vlivů je stále rostoucí konkurence v tomto rychle rostoucím segmentu a také zdrženlivost možných zákazníků vlivem očekávání nového modelu Kodíaq. Dále musíme podotknout, že model Yeti se nachází na konci svého životního cyklu a v průběhu tohoto roku je očekáván facelift modelu. Tímto bylo zanalyzováno a vyhodnoceno stávající produktové portfolio společnosti. Pokud se nyní více zaměříme na nový model, který bude vstupovat do nového segmentu a pro společnost bude představovat zlomový bod v podobě využití nových technologií a dalších funkcí. Stejně jako u stávajících modelů produktového portfoia nás bude zajímat jeho postavení v rámci celého portfolia. Na základě poznatků z teorie by se měl tento nový model umístit do kvadrantu Otazníky. Především proto, že se jedná o zcela nový model v novém segmentu, který se bude snažit oslovit zákazníky, kteří doposud dávali přednost jiným značkám. Proto se dá jeho pozice těžko předběžně určit, ikdyž z počtu předprodejních objednávek vidíme velmi pozitivní odezvu od zákazníků. Nový model nabízí řadu zcela nových funkcí, v čele s konektivitou vozu, které ocení jak zákazníci v retailu, tak i zákazníci firemní. Můžeme tedy předpokládat, že model po vstupu na trh bude rychle posunut do kvadrantu Hvězdy.

#### **4.2.2 SWOT analýza**

Jak již bylo zíněno SWOT analýza nám poslouží jako vstupní analýza, která zvýrazní silné stránky a příležitosti vzniklé uvedením nového modelu na trh a dále nás upozorní na možné slabé stránky a hrozby. Při sestavování této analýzy jsme vzali v potaz samotný model, ale také značku jako celek.

Obrázek 5: SWOT matice - nový model produktového portfolia



Zdroj: Autor

**Silné stránky** – ŠKODA AUTO pokračuje s atraktivním designem i u nového modelu Kodiaq. Nejedná se ovšem pouze o vzhledové (estetické) prvky, vůz vyniká nabízeným prostorem pro posádku, provedením nabízející sedm míst k sezení a velkým zavazadlovým prostorem. Vůz již tradičně obsahuje prvky Simply Clever, kterých model nabízí nejvíce z dosud prodávaných modelů. Jako celek tak vůz splňuje představu SUV – Sport Utility Vehicle. Pro celou řadu a to především tuzemských zákazníků představuje značka ŠKODA symbol kvality a rovnováhy cena – výkon. Proto řadíme značku do silných stránek nového modelu. Dá se předpokládat, že značka ŠKODA zajistí novému modelu velmi dobrou výchozí pozici na trhu. Jako další silnou stránku jsme označili nové technologie. Nový model bude trvale připojen k internetu a v rámci konektivity bude nabízet celou řadu služeb a funkcí, které bude uživatel využívat ve voze či pomocí mobilní aplikace. Je zřejmé, že poptávka po těchto službách nadále roste a jejich zavedení přiláká nové zákazníky a také se projeví na vyšší zůstatkové hodnotě vozu.

**Slabé stránky** – Pokud porovnáme nový model se srovnatelnými konkurenty jiných značek, je zřejmé, že společnost reaguje zavedením nového modelu v segmentu SUV relativně pozdě. Segment SUV je dlouhodobě rostoucí a poptávka po těchto vozech je tedy značná. Proto tento fakt řadíme do kvadrantu slabé stránky.

**Příležitosti** – Hlavní příležitostí nového modelu je oslovení, získání nových zákazníků. Především se zde otevírá možnost nárůstu zákazníků, kteří doposud dávali přednost vozům jiných značek. V tomto segmentu se také převážně pohybuje ekonomicky více bonitní klientela a to může mít za následek pořizování spíše více vybavených (dražších) modelů, které přináší společnosti vyšší zisk. Od nového modelu se samozřejmě očekává růst prodeje na všech trzích, kde bude model prodáván. Především Čínský trh se může jevit velice perspektivně a to z důvodu vyšší poptávky místních obyvatel po velkých vozech. Další příležitost chápeme jako naplnění očekávání představením zcela nového modelu a to z důvodu modelové ofenzivy, která slibuje nový model každý rok. Značka s novým modelem spojila několik inovací a také zahájila cestu digitalizace svých vozů. Proto bude model Kodiaq vnímán jako zlomový model pro automobilku a její image. Podnik má vstupem na nový trh jedinečnou příležitost získat co nejvyšší tržní podíl. SUV segment je momentálně nejvíce rostoucím segmentem v automobilovém průmyslu. Z toho vyplývá, že výše podílu na tomto trhu má velký vliv na prodej, tržní růst a celkovou finanční stabilitu společnosti. Již zmíněná digitalizace v podobě konektivity vozu s sebou přináší zcela nové doplňkové služby. Tyto služby tak mohou být jasnou příležitostí pro prodejce vozů ŠKODA. Při správné spolupráci se zákazníky budou tyto služby dalším zdrojem příjmů pro obchodníky ŠKODA.

**Hrozby** – Možnou hrozbu pro společnost mohou představovat téměř naplněné kapacity výroby automobilů. S tímto faktorem přímo souvisí dodací lhůty nových automobilů zákazníkům. Je zřejmé, že v případě naplnění kapacit se dodací lhůty prodlužují a to může mít negativní dopad na vnímání celé značky zákazníkem. Další hrozba spojená s kapacitou, je následující. V případě nového modelu může nastat v případě velkého zájmu k „vyprodání“ vozů plánovaných na rok 2017 a to znovu může vést k frustraci zákazníků. Konektivita, kterou jsme primárně zařadili do kvadrantu příležitostí, se může stát i hrozbou. Takový případ by mohl nastat, pokud dojde k nefunkčnosti nových systémů a služeb, které konektivita nabízí.

Použitím SWOT matice zaměřené na nový produkt produktového portfolia jsme získali základní přehled o situaci na trhu, vlastnostech nového vozu, o cílové skupině zákazníků a zároveň byly zmíněny hrozby a případné slabé stránky plynoucí ze vstupu do nového segmentu se zcela novým modelem. Mezi hlavní pilíře silných stránek a příležitostí řadíme atraktivnost modelu a vysoká očekávání od zákazníků především na domácím trhu. Dále je nutné zmínit, že nový model není pro společnost novinkou pouze svým zařazením do

segmentu SUV, ale také svými technologickými vlastnostmi, které jsou především svázány s internetovým připojením vozu, tedy konektivitou. Tento bod je jistě velmi silnou stránkou produktu a zároveň příležitostí pro získání nových zákazníků a pro podporu obchodní sítě ve smyslu nabídky nově vzniklých doplňkových poprodejních služeb. Z reálných čísel jasně vyplývá potvrzení těchto předpokladů. Již před zahájením oficiálního prodeje nového modelu na českém trhu společnost zaznamenala zvýšený zájem o předobjednání vozu, to jasně potvrzuje vysoký zájem zákazníků o nový model. Při pohledu na opačnou stranu celé analýzy, kde figurují slabé stránky a hrozby, můžeme jako jednu z hlavních hrozeb vybrat problematiku dodací lhůty, která je spjata s kapacitou výroby. Tento problém způsobuje dlouhé čekací lhůty na nové vozy a může se tedy odrazit na zákaznické spokojenosti. Proto je nutné k tomuto problému přistupovat aktivně a to především nastavením procesů v jednotlivých dealerstvích. Obchodník musí být v kontaktu se zákazníkem a průběžně a pravdivě ho informovat o průběhu výroby a dodání vozu. Nový model má tedy velký předpoklad k úspěchu díky desingu, novým technologiím a také díky umístění v rychle rostoucím segmentu SUV vozů. Především na domácím trhu by měl využít vysokou loajalitu zákazníků ke značce ŠKODA a v ostatních regionech by měl představovat logické doplnění portfolia a zajímavou možnost pro zákazníky, kteří doposud využívali vozy jiných značek.

### **4.3 Marketingový mix nového modelu Kodiaq**

Marketingový mix nám bude sloužit jako nástroj zajišťující co nejbližší přiblížení se k potřebám a přáním zákazníků na cílovém trhu. Využijeme klasickou metodu marketingového mixu 4P. Tento nástroj nám pomůže co nejlépe přiblížit a charakterizovat potřeby a pání zákazníků a celkový průběh cesty nového produktu ke koncovému zákazníkovi. Zaměříme se na produkt, jeho cenu, distribuční cestu a marketingovou komunikaci. Tímto nástrojem stanovíme možné postupy jak co nejefektivněji seznámit zákazníky s novým produktem a jeho novými funkcemi. Ke konečné směně dochází prostřednictvím obchodní sítě a tak se musíme zaměřit na jednotlivé části marketingového mixu. Podrobné zpracování marketingového mixu je důležité z pohledu následných marketingových analýz. Nyní sestavíme marketingový mix v podobě 4P:

**Produkt** – Nový model Kodiaq patřící do segmentu SUV představuje pro značku nejen nový segment trhu ale i nový přístup k designu vozu. Ačkoliv se jedná o jasně rozeznatelný vůz rodiny ŠKODA, najdeme zde i zcela nové designové prvky, které odkazují i na budoucí vzhled ostatních modelů. Vůz obsahuje čtyřicet Simply Clever řešení, která jsou typickým poznávacím znakem pro značku. Mezi další funkce vozu patří několik inovativních a technologických řešení například: Kodiaq jako ostatní modely nabízí širokou škálu variant a prvků výbavy, které si zákazník navolí pomocí konfigurátoru dle své vlastní potřeby. Nový model má pro zákazníka představovat ideální rovnováhu mezi prostorem a dynamikou. V České republice je prodej nového modelu naplánován na 22. února 2017, produkt je tedy v rané fázi zavádění produktu na trh.

**Cena** – Nový model nabízí výběr mezi čtveřicí agregátů, dva motory TDI a dva TSI. Zdvihový objem motorů se pohybuje od 1,4 l do 2,0 l. Model lze objednat s pohonem předních i všech kol. ŠKODA Kodiaq je k dispozici ve třech úrovních výbavy, základní Active, střední Ambition a nejvyšší Style. Toto rozdělení výbav je použito u všech modelových řad ŠKODA. Základní cena nového modelu je stanovena na 677 900 Kč. V návaznosti na stupeň výbavy, zvolenou pohonnou jednotku a další doplňkové prvky výbavy vozu, se cena vozu navyšuje. Tento vývoj cen můžeme vidět v následující tabulce. Finální cena je tedy závislá na volbě výbavy, kterou si zákazník zvolí a na zakoupení dalších doplňkových služeb (předplacený servis). V oblasti doplňkových služeb či poprodejních služeb přináší nový model zcela nové možnosti jak pro zákazníka, tak pro jednotlivé obchodníky. Především nové služby, které přináší konektivita vozu v podobě služeb Care Connect a Infotainment Online. Díky připojení vozu k internetu tyto služby rozšiřují uživatelské možnosti při každodenních činnostech. Jednotlivé funkce těchto služeb jsou rozepsány v kapitole 4.5 zabývající se konektivitou. Společnost nabízí ještě celou řadu poprodejních služeb například předplacený servis, ŠKODA Care, přímý příjem, záruka mobility a další výběrové služby. Ovšem právě konektivita vozu bude mít velký vliv na jeho vyšší zůstatkovou hodnotu. Pro automobilový průmysl je typická nabídka financování vozu zákazníkům. V tomto případě společnost nabízí financování vozu v podobě finančního a operativního leasingu pro soukromé osoby i podnikatele, které nabízí ŠKODA Financial Services. Toto řešení dále nabízí i sjednání výhodného pojištění vozu.

**Tabulka 6:** Základní ceník

ŠKODA Kodiaq	Stupně výbavy		
	Motorizace	Active [Kč]	Ambition [Kč]
1,4 TSI/110 kW ACT AP*	677 900	730 900	795 900
1,4 TSI/110 kW ACT 4x4	677 900	730 900	795 900
1,4 TSI/110 kW 4x4 AP	727 900	780 900	845 900
2,0 TSI/132 kW 4x4 AP	767 900	820 900	885 900
2,0 TDI/110 kW AP	722 900	775 900	840 900
2,0 TDI/110 kW 4x4	722 900	775 900	840 900
2,0 TDI/110 kW 4x4 AP	772 900	828 900	890 900
2,0 TDI/140 kW 4x4 AP	832 900	885 900	950 900

\* AP - automatická převodovka, ACT - automatické odpojování

Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO

**Místo, distribuce** – Společnost ŠKODA bude nový model nabízet na všech svých trzích. Tato práce se ale primárně zaměřuje na prodejní proces na domácím trhu. Jak již bylo v textu uvedeno domácí trh je pro společnost třetím největším. Prodejní síť společnosti obsahuje 184 prodejních míst, na kterých bude nový model nabízen. Hustá prodejní síť tak představují významnou výhodu z pohledu dostupnosti prodejních míst pro zákazníky na celém území ČR. Celý prodejní proces je vrcholí u jednotlivých obchodníků (dealerů). Každý obchodník, který je certifikovaným prodejcem vozů ŠKODA, má uzavřenou prodejní smlouvu se společností. Nový model bude nabízen u všech smluvních partnerů ŠKODA.

**Marketingová komunikace** – Spolu s modelovou ofenzivou společnost ŠKODA představila nový koncept s názvem „Driven by Inventiveness“ (Touha vynalézat). Na základě tohoto konceptu společnost spouští novou kampaň „Reconnect“ (Znovuobjevit to, na čem záleží). Tato kampaň přichází s modelem Kodiaq a jejím cílem je upozornit na důležitost mezilidských vztahů na vazbu mezi člověkem a přírodou a na chvíle strávené s rodinou v době, kdy jsme neustále v neosobním kontaktu díky internetu. Kampaň cílí na rodiny s dětmi a poukazuje na využití nových technologií k prožití skutečných zážitků. Navazuje tak na hlavní heslo znovuoobjevení reálných zážitků.

Hlavní část marketingové komunikace tedy zajišťuje přímo společnost ŠKODA. Převážně se jedná o televizní spoty, internetovou kampaň, inzerci v tištěných médiích. Všechna tato komunikace je prezentována v různých spotech ovšem vždy se zacílením na marketingovou

kampaň Reconnect. Nově se společnost při své prezentaci zaměřuje více na internet a sociální sítě. V tomto směru došlo k velkým změnám, společnost zaměřuje všechnu reklamu právě na nový model více než na značku jako celek. Dále vznikl YouTube kanál ŠKODA AUTO, který je nyní profesionálně řízen, umisťují se na něj pravidelně nová videa (rozhovory s vedoucími pracovníky, ukázky z výroby, představení funkcí jednotlivých vozů). Na tomto kanálu nalezneme také již zmíněné reklamní spoty. Mezi další novinku v podobě komunikace a propagace patří spolupráce s youtubery, celebritami a to právě pomocí internetu a sociálních sítí. Důležitou složkou v komunikaci se zákazníky je také Instagram, na kterém se pravidelně zveřejňují fotky z výletů uskutečněných za pomoci vozu značky ŠKODA. Tato komunikace má přímou návaznost na marketingovou kampaň Reconnect, kde společnost nabádá k objevování nových míst a cestování, mobility.

V případě obchodní sítě je marketingová komunikace spíše lokální. Jednotliví obchodníci se tak zaměřují spíše na více operativní stránku marketingové komunikace. Nabízí slavnostní představení nových modelů, zkušební jízdy a další především předváděcí akce ve svém regionu. Hlavní vlnu kampaně tedy zajišťuje společnost ŠKODA a jednotliví obchodníci oslovují své stálé zákazníky a snaží se zvýšit povědomí o svém dealerství v rámci svého regionu.

#### **4.4 Segmentace zákazníků**

V této kapitole je uvedena charakteristika zákazníka, který se pohybuje v segmentu SUV vozů. Kapitola přináší pohled na cílovou skupinu zákazníků jejich přání, potřeby a očekávání od zmíněného segmentu. Data z této analýzy budou dále aplikovány do vnitroponikového informačního systému a poslouží tak jako podklad pro jednotlivé obchodníky. Obchodníci pak mohou jasně definovat cílovou skupinu zákazníků, na kterou se musí zaměřit.

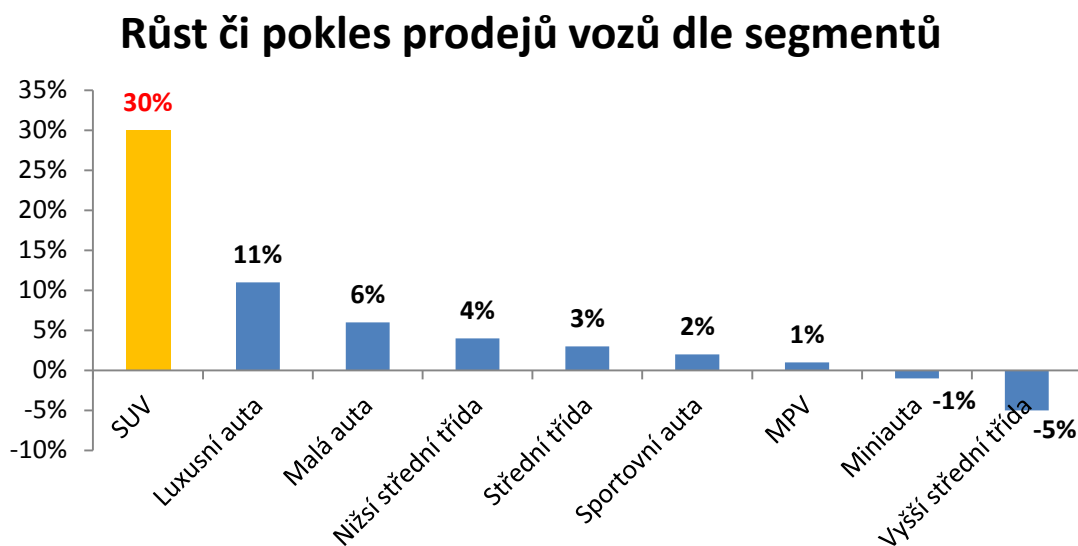
##### **4.4.1 Trh, potenciál a vývoj trhu**

Světový automobilový trh prochází v posledních letech turbulentním vývojem, některé segmenty se dostávají do růstu a některé klesají. Jeden trend ovšem převládá již několik let, tímto trendem je počet prodaných vozů SUV, který dlouhodobě roste. Na celém světě se ročně prodá přes 60 milionů osobních vozů a podíl vozů segmentu SUV stále stoupá. Prodej nových osobních vozů v Česku zaznamenává také nárůst a v prvním pololetí roku

2016 dosáhl 132 778 vozů. Popularita vozů SUV tedy roste ve všech částech světa. V Evropě loňské prodeje SUV zaznamenaly nárůst o 24 % a celkem tak bylo prodáno 3,2 milionu vozů. Tento výsledek znamená, že tržní podíl vozů v segmentu SUV 22,5 % čímž se staly nejprodávanější kategorií vozů. V České republice můžeme pozorovat podobný trend. Registrací nových vozů kategorie SUV přibývá a tržní podíl v loňském roce činil 19 %. Je tedy zřejmé, že se jedná o rychle rostoucí segment, o který mají zákazníci i na našem trhu velký zájem. Veřejně dostupné průzkumy poukazují na relativně nízkou frekvenci využití outdoorových schopností sportovně-užitkových vozů (SUV). Zákazníci více oceňují vzhled, pocit bezpečí, praktičnost a funkčnost vozu.

Následující graf zobrazuje procentuální meziroční vývoj prodejů vozů podle segmentů v Evropě. Vývoj těchto čísel byl sledován za období srpen 2016 vs. srpen 2015. Z tohoto grafu je zřejmé, že největší meziroční nárůst se vyskytuje právě v segmentu SUV. Kupní síla tohoto segmentu tedy sílí a nový model Kodiaq tak vstupuje na velice perspektivní trh. Společnost cítí velký potenciál v tomto segmentu, a proto právě s novým modelem bude představeno plno nových funkcí vozu například konektivita, která má zaručit jasnou konkurenční výhodu.

**Obrázek 6: Graf růstu a poklesu prodejů dle segmentů**



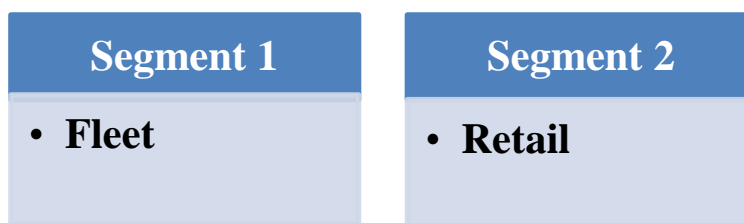
Zdroj: JATO DYNAMICS, 2015



#### 4.4.2 Segmentace – současný stav

V současnosti je segmentace zákazníků rozdělena mezi dva hlavní segmenty Retail a Fleet. Pro společnost ŠKODA je klíčový segment firemních zákazníků (Fleet), který tvoří většinu prodeje. Ovšem dlouhodobým cílem společnosti je nárůst počtu privátních zákazníků. Tyto dva segmenty se budeme v této části práce snažit co nejpřesněji charakterizovat. Zaměříme se na hlavní odlišnosti potřeb a přání zákazníků těchto segmentů a dále se pokusíme vymezit cílovou skupinu pro nový vůz produktového portfolia, Kodiaq. Tyto zjištěná data budou dále využita v rámci nového vnitroponikového informačního systému, který bude obsahovat veškeré informace o vozu a potenciálních zákaznících.

Obrázek 7: Rozdělení segmentů



Zdroj: Autor

**Segment Fleet** představuje segment zaměřující se na prodej velkoodběratelům. Tento segment zastřešuje dodávky vozů do flotil firemních zákazníků po celé České republice. Prodej velkoodběratelům dlouhodobě převažuje nad retailovým prodejem a tvoří tedy významnou část odbytu značky. Díky rozsáhlé síti autorizovaných prodejních míst a certifikovaných servisů je značka ŠKODA vyhledávaným partnerem pro fleetové zákazníky. Fleetový program pro zákazníka představuje zvýhodněné podmínky při nákupu nových vozidel. Vedle klasických fleetových zákazníků jsou tyto služby k dispozici charitativním organizacím. Společnost v tomto segmentu nabízí plno doplňkových služeb, které budou předmětem targetingu.

Nový model by měl v segmentu Fleet zaujmout své místo jako manažerský vůz s reprezentativním vzhledem. Další cílovou skupinou v tomto segmentu může být státní správa. V rámci služeb ve státním sektoru by měl být nový model nabízen jako vůz rychlé záchrany, kde budou využity i terénní vlastnosti vozu.

**Segment Retail** převážně obsahuje zákazníky, kteří mají vůz ve svém vlastnictví. Společnost ŠKODA drží tržní podíl 30%, což představuje velmi silnou pozici. Ovšem v segmentu SUV má společnost zkušenost pouze s vozem Yeti, který patřil ke kompaktním vozům této třídy. Dle demografického profilu, jsou charakteristiky cílového zákazníka následující. Z velké části se jedná o aktivní muže, kteří jsou ženatí či žijí v páru. Průměrný věk se pohybuje v rozmezí 40 – 50 let. Zákazníci se pohybují ve vyšší platové sféře tedy s průměrným platem 50 000 Kč. Jak již bylo naznačeno, zákazník pravděpodobně hledá rodinný vůz, který se bude vyznačovat především svou všestranností. Důležitým faktem je aktivní životní styl, který se prolíná s vlastnostmi nového modelu. Vůz tedy bude využíván k dennímu ježdění, ale také k trávení volného času (sport, cestování). Další typ cílového zákazníka je následující. Jedná se o matky ve věku 30 – 45, vdané nebo žijící v páru, jedno až tři děti. Pro tuto skupinu zákazníků je důležitá především prostornost a bezpečnost vozu.

V segmentu Retail dále budeme charakterizovat základní kritéria zákazníků, která nejčastěji rozhodují o koupi vozu SUV. Mezi první kritérium řadíme bezpečnost. Obzvláště ženy vnímají vozy typu SUV jako bezpečnější a to díky robustnosti karoserie a vyšší stavbě karoserie. Dalším kritériem je bezpodmínečně prostor. Zákazníci vyžadují dostatek pohodlí pro všechny cestující a prostor pro větší množství zavazadel. Pohon všech kol je kritérium, které souvisí s pocitem bezpečí, je ale nutné uvést, že zdaleka ne všechny vozy SUV jsou prodávány s pohonem všech kol. Této nabídky využijí aktivní zákazníci, kteří cestují nebo se věnují outdoorovým aktivitám. Praktičnost spojuje jízdní vlastnosti jak na silnici tak mimo ni, prostornost vozu a nové systémy, které zákazník využije i při každodenním užívání vozu. Posledním kritériem je image vozu. V posledních letech dochází k stálému růstu v segmentu SUV vozů. Oblíbenost tohoto typu vozu nadále roste a jednotlivé značky aktivně reagují na takovouto poptávku. Například v roce 2015 bylo celosvětově prodáno 12 milionů vozů SUV, což tvoří 20% podíl na trhu. Takovýto tržní potenciál musí společnost využít. K tomuto kroku výrazně pomůže právě nový model, který zaplní mezeru v produktovém portfoliu. Nový model by měl oslovit stávající zákazníky, kteří hledají větší automobily vyšší střední třídy.

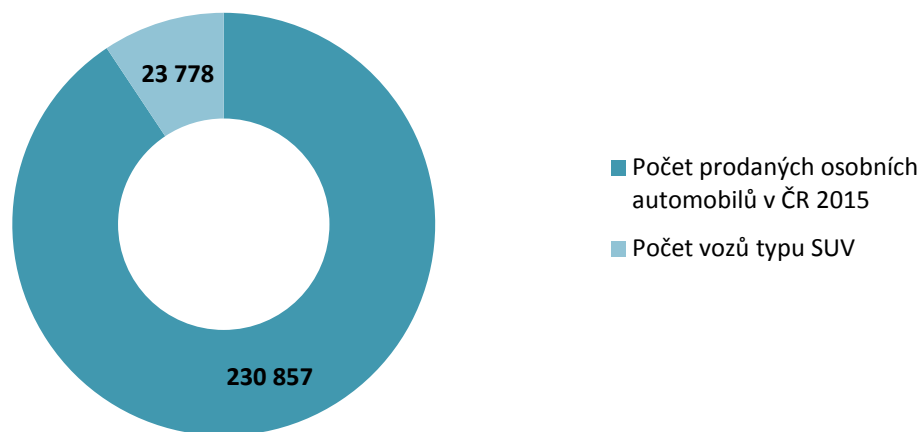
#### **4.4.3 Targeting**

Nyní přichází na řadu část, ve které určíme, jakým způsobem musí na zvolený segment společnost s novým produktem zacílit. Primárně, se zaměříme na segment retail, který obsahuje zákazníky, kteří si pořizují vůz do svého vlastnictví. Nový model představuje

jedinečnou příležitost k oslovení nových zákazníků. Majitelů konkurenčních značek, pro které portfolio značky ŠKODA doposud neobsahovalo adekvátní alternativu.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole vývoj trhu segment vozů SUV se v posledních letech rychle rozvíjí a roste. Pokud se zaměříme na situaci na tuzemském trhu, zjistíme, že i zde zaznamenáváme růst poptávky po vozech SUV. Následující graf zobrazuje celkový počet prodaných osobních automobilů na českém trhu za rok 2015 a podíl vozů SUV.

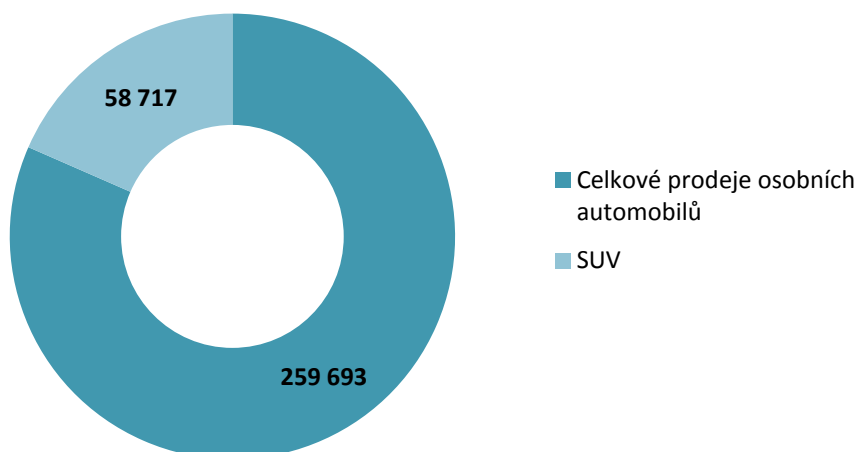
**Graf 2: Struktura prodejů osobních vozů v ČR 2015**



Zdroj: SDA, 2017

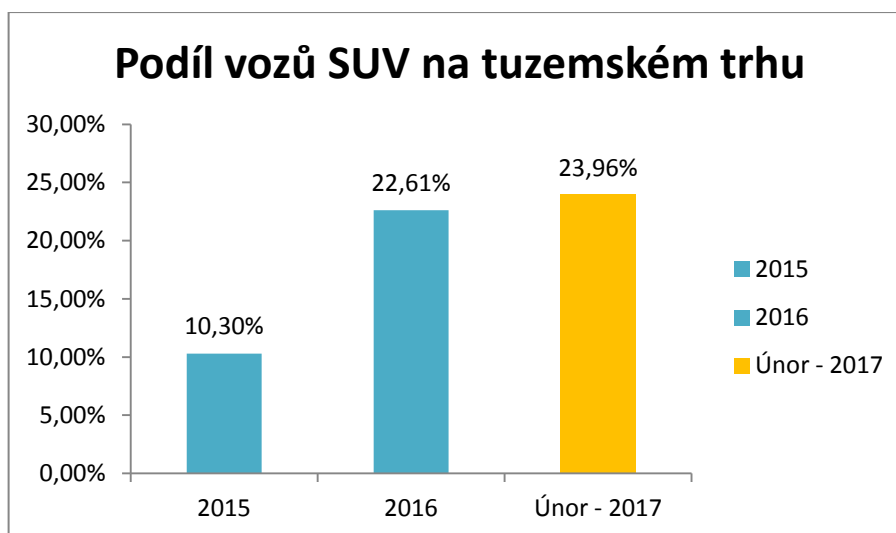
Z tohoto grafu vidíme, že podíl vozů SUV v roce 2015 představoval 10,3% z celého trhu. V následujícím roce 2016 se tento podíl zvýšil na 22,61%, tyto údaje můžeme vidět v následujícím grafu. Je zde tedy jasně vidět růstový trend tohoto segmentu a tím i prioritou společnosti zaměřit se na tento trh v následujících letech. Mírný růst segmentu pokračuje i na začátku roku 2017, kdy podíl prodaných SUV vozů činí 23,96%. Koncem roku může podíl SUV vozů na tuzemském trhu dosáhnout až 25%.

**Graf 3: Počet prodaných SUV vozů v roce 2016**



Zdroj: SDA, 2017

**Graf 4: Podíl SUV vozů v letech 2015 - 2017**



Zdroj: SDA, 2017

V segmentu Retail se budeme snažit přesněji zacílit na skupinu zákazníků, které by měl nový model nejvíce oslovit. Vzhledem k vlastnostem a funkcím nového vozu můžeme tento segment rozdělit na tři hlavní části, které cílí na širší zákaznickou základnu. Většina vozů typu SUV je využívána jako rodinné vozy a nový model společnosti tedy není výjimkou. Především sedmimístná varianta zastupuje vlastnosti praktického rodinného vozu. Na základě této úvahy můžeme určit tři segmenty zákazníků: „Pětisedadlová rodina“, „sedmisedadlová rodina“, „rodina s odrostlými dětmi“.

Tabulka 7: Cílová skupina 1

<b>Cílová skupina</b>	<b>Pětisedadlová rodina</b>	<b>Sedmisedadlová rodina</b>	<b>Rodina s odrostlými dětmi</b>
<b>Věk</b>	<b>35-45</b>	<b>35-45</b>	<b>50-60</b>
<b>Rodinný stav</b>	<b>žentý/vdaná</b> rodina se 2 dětmi do 18 let	<b>žentý/vdaná; 2 a více dětí v domácnosti</b>	<b>žentý/vdaná</b>
<b>Úroveň vzdělání</b>	<b>Vyská</b>	<b>Vyská</b>	<b>Vyská</b>
<b>Povolání</b>	<b>Zaměstnanec - vedoucí pozice</b>	<b>Zaměstnanec - vedoucí pozice</b>	<b>Zaměstnanec - vedoucí pozice</b>
<b>Počet vozidel v domácnosti</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Roční příjem domácnosti</b>	<b>800 000 Kč - 1 mil.</b>	<b>800 000 Kč - 1 mil.</b>	<b>800 000 Kč - 1 mil.</b>

Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO, zpracováno autorem

Nová Škoda Kodiaq by měla oslovit zákazníky konkurentů z nejrychleji rostoucího segmentu SUV. Pro zmíněnou skupinu zákazníků představuje nový model zajímavou alternativu. V minulosti zákazníci museli vybírat z portfolia konkurenčních značek, protože společnost doposud neměla ve svém portfoliu odpovídající volbu.

#### 4.4.4 Positioning

Vymezením hlavních segmentů Retail a Fleet jsme charakterizovali jednotlivé skupiny zákazníků. Nyní se zaměříme na přesné zacílení na vybrané skupiny v segmentu Retail. Nový model bude v segmentu Retail cílit především na rodiny s dětmi a v segmentu Fleet na managery a vedoucí pracovníky. Zacílení na rodinu bylo dále rozděleno do třech skupin, které byly podrobněji charakterizovány. V této části se budeme věnovat konkrétním vlastnostem a funkcím vozu, které tyto cílové skupiny zákazníků ocení. Budeme se snažit přiblížit vnímání výrobku zákazníkem a jeho konkurenční výhody v segmentu SUV.

Mezi hlavní silné stránky nového modelu patří vysoký komfort, bezpečnost na nejvyšší úrovni, pojetí až sedmi osob. Praktičnost vozu zastupuje především objem zavazadlového prostoru 720 – 2 065 litrů, ochranné prvky hran dveří, otevírání dveří do širokého úhlu pro usnadnění usazení dětské sedačky a schopnost tažení přívěsu o hmotnosti až 2,5 tuny. Všechny tyto vlastnosti jsou v souladu s požadavky rodin s dětmi, které by měl tento nový model oslovit. Zákazníci dále vyžadují možnost přizpůsobení vozu jejich individuálním potřebám. V tomto směru je na zákazníky cíleno širokou škálou výbavy vozu a její

konfigurací. Vůz, dále nabízí široké využití moderních technologií, které byly doposud obvyklé pouze pro prémiové vozy. V novém voze nalezneme více než 40 Simply Clever řešení, která jsou pro značku ŠKODA typická.

**Tabulka 8: Porovnání s konkurencí nového modelu**

	ŠKODA Kodiaq	HYUNDAI Santa Fe	KIA SORENTO	FORD Kuga
3 zónová klimatizace	•	-	-	-
7 místné provedení	•	•	•	-
Dodatečná ochrana spodní části vozu	•	-	-	-
Pokročilé režimy 4x4	•	-	-	-
Adaptivní podvozek	•	-	-	-
Ochrana hran dveří	•	-	-	-
LED světlomety	•	-	-	-
Ambientní osvětlení interiéru	•	-	-	•
Maximální hnací moment na zadní nápravě	90%	50%	50%	50%
Sleep pack	•	-	-	
Standardní nabídka disků z lehkých slitin	17",18",19"	17",18",19"	17",18",19"	17",18",19"

Zdroj: Autor

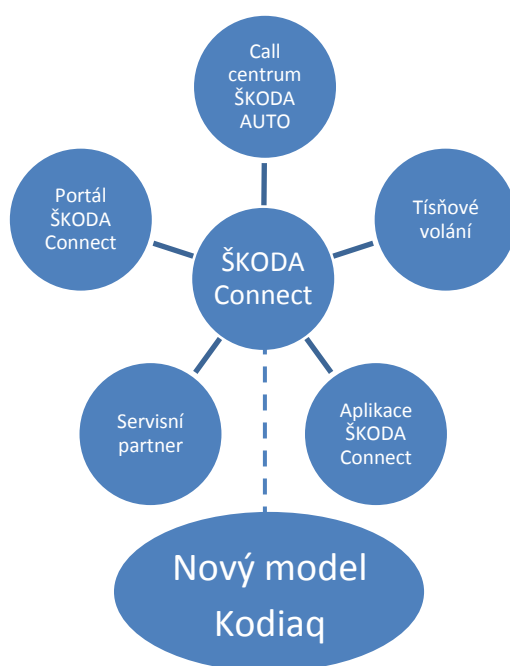
V tabulce číslo 8 můžeme vidět porovnání nového modelu s třemi největšími konkurenty stejné třídy Hyundai Santa Fe, KIA Sorento a Ford Kuga. Společnost se snaží s novým modelem co nejvíce odlišit od již stávající konkurence na trhu jak výbavou vozu, tak i nabídkou nových technologií.

## 4.5 Inovace nového produktu

V této kapitole představíme dvě hlavní inovativní funkce nového modelu, které představují jádro zmíněné konektivity vozu. Pomocí internetového připojení vozu může zákazník aktivně využívat tyto nabízené služby.

Služba Care Connect je inovací nového modelu Kodiaq, která zajišťuje posádce proaktivní služby a vzdálený přístup k vozu. Data jsou přenášena pomocí SIM – karty, která je integrovaná ve voze již z výroby. Funkce vzdáleného přístupu k vozu prostřednictvím mobilní aplikace či webových stránek umožňuje na dálku zjistit aktuální stav auta. Například zda má vůz otevřené nebo zavřené dveře, kolik je paliva v nádrži či zda jsou zapnutá nebo vypnutá světla. Dále lze využít funkce Poslední parkovací pozice, pomocí které lze na mapě zobrazit aktuální pozici vozu. Tyto základní služby nabízejí další varianty využití. Systém uživatele informuje v případě spuštění alarmu a lze také nastavit upozornění v případě, že vůz opustí předem definovaný prostor. Nyní se zaměříme na funkce systému, které nalezneme uvnitř vozu. Zde nalezneme nouzové volání (eCall), který v případě nehody automaticky kontaktuje záchrané složky, kterým určí přesnou polohu vozu. V neposlední řadě zmíníme tlačítko, při jehož stisknutí je kontaktována informační linka.

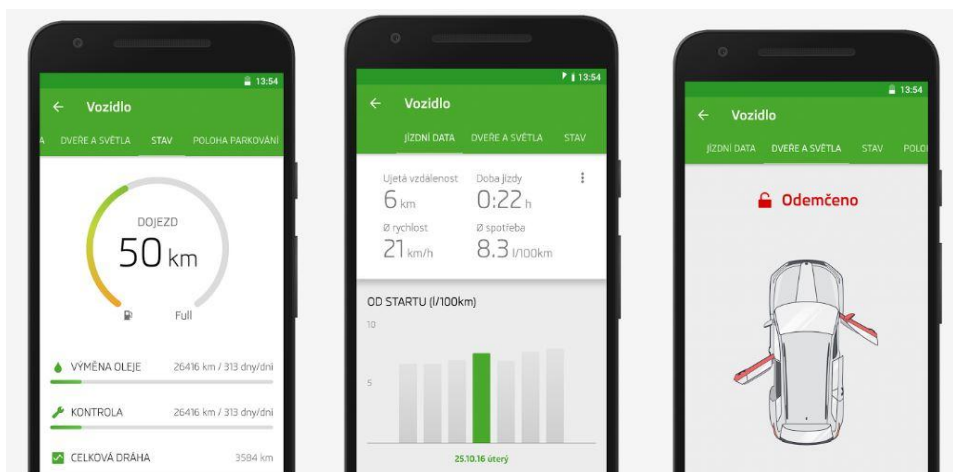
Obrázek 8: Schéma ŠKODA Connect



Zdroj: Autor

Na obrázku vidíme provázanost nabízených služeb ŠKODA Connect. Zákazník tak může využívat těchto služeb přímo ve vozu nebo pomocí mobilní aplikace. Tímto systémem vznikají zcela nové dodatkové služby, které současný zákazník vyžaduje a zároveň tyto služby představují zajímavé řešení pro obchodní partnery ŠKODA. Příkladem takovéto služby je funkce Proaktivní servis. S touto službou bude mít uživatel detailní přehled o technickém stavu svého vozu a blížících se servisních prohlídkách. Majitel vozu si sám zvolí servisního partnera a samotný systém zajistí komunikaci mezi servisním partnerem a zákazníkem, například v podobě online rezervace do servisu. Tento způsob komunikace zajistí zákazníkovi možnost kontroly technického stavu vozidla, snadnější sjednání návštěvy preferovaného servisního partnera a samotným obchodníkům (dealerům) zajistí síť stálých zákazníků a nárůst jejich profitability.

Obrázek 9: Náhled aplikace ŠKODA Connect



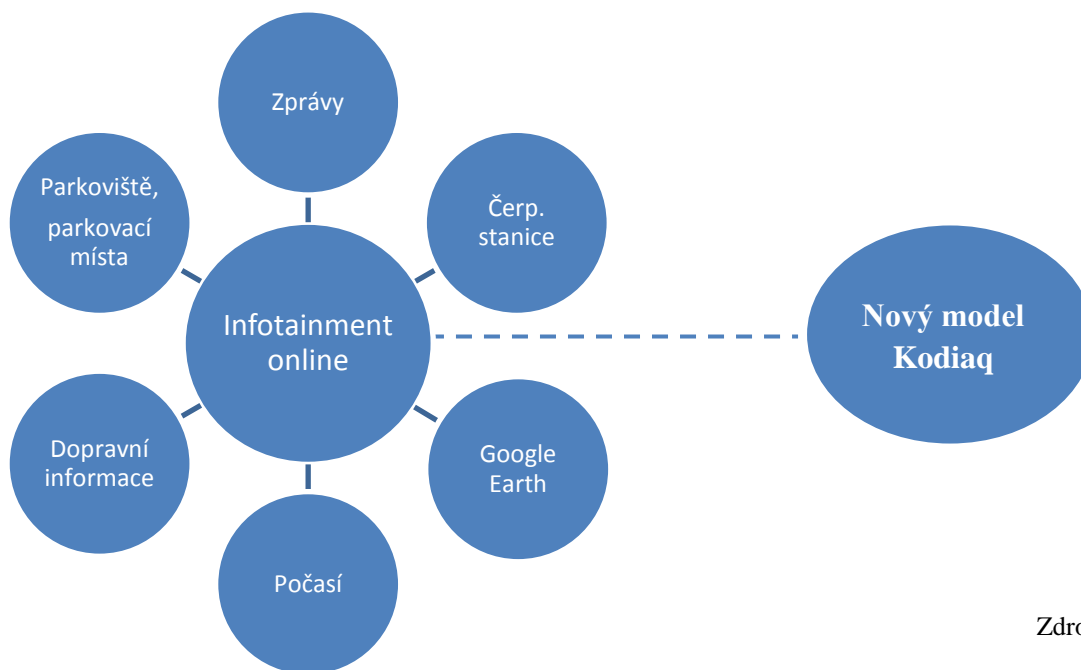
Zdroj: ŠKODA AUTO, Roat to Kodiaq

Funkce Infotainment online umožňuje posádce využívat nabízené online služby v reálném čase. Všechny tyto služby mají za úkol zpříjemnit a zefektivnit využívání vozu jako takového, zjednodušeně by se daly tyto funkce přirovnat k funkcím „chytrého“ telefonu. Kromě standardních funkcí jakými jsou například navigace, Google StreetView, Infotainment Online obsahuje přesnou předpověď počasí, aktuální dopravní informace, přehled čerpacích stanic a jejich cen či dostupnost a obsazenost parkovacích míst. Pomocí zmíněné možnosti připojení vozu k internetu, díky kterému je zaručena funkčnost systémů



ŠKODA Connect a Infotainment online, může posádka prostřednictvím hotspotu wi-fi připojit kterékoli další zařízení a plně využívat internetové služby.

Obrázek 10: Infotainment online



Zdroj: autor

Tímto byly představeny dvě hlavní funkce nového modelu, které ho radikálně odlišují od všech předchozích modelů. Nový model dále nabízí celou řadu vylepšení ať již technických nebo z pohledu Simply Clever řešení, které jsou pro ŠKODA AUTO charakteristické. Pro účely této práce jsou, ale primární témata ŠKODA Connect a Infotainment online, která vytváří jádro konektivity vozu. Implementace těchto systémů a služeb vyžaduje vznik nových vnitropodnikových systémů a to z pohledu technického tak marketingového.

Jedná se o rozsáhlou inovaci ať již z pohledu vstupu do nového segmentu SUV s novým modelem nebo z pohledu nabídky rozsáhlých služeb (konektivity). Z marketingového pohledu jsou hlavní cíle následující. Důkladná příprava celé obchodní sítě, která bude přímo komunikovat s koncovým zákazníkem o možnostech a přínosech nových systémů ve vozu. Zákazník by měl přesně pochopit jaký přínos pro něj nové služby představují a jak jich co nejlépe využít. Právě proto je nutné se zaměřit na obchodní síť a poskytnout jí kvalitní přípravu od segmentace cílové skupiny až po jejich odbornou znalost všech nových systémů. K tomuto účelu bude vyvinut vnitropodnikový systém, který je

předmětem této práce. Je zřejmé, že v případě nového modelu se nejedná pouze o vstup nového produktu na nový trh, ale že tato ofenziva je daleko komplexnější a to z důvodu inovací a doplňkových služeb, které automobil nabízí. Proto je nezbytná přesná segmentace potenciálních zákazníků a především je nutné co nejlépe komunikovat zmíněné inovace, které přichází s modelem Kodiaq.

Hlavní prodejní proces se uskutečňuje prostřednictvím obchodní sítě u obchodníků ŠKODA. Pro celou obchodní síť jsou inovace vozu novinkou. Klíčová tak bude komunikace se zákazníky a schopnost jasného vysvětlení nových funkcí a jejich přidané hodnoty. Z tohoto důvodu byl vytvořen nový vnitropodnikový informační systém, který propojí marketingové, tržní a technické údaje o novém modelu a bude nositelem informací o nových funkcích vozu. Dále bude sloužit jako produktový vzdělávací systém pro celou obchodní síť.

## 5 Analýza současného stavu informačního systému

V této části práce se zaměříme na samotný informační systém, který slouží jako nástroj uskutečňující komunikaci mezi společnostmi a obchodní sítí. Tento informační systém obsahuje veškeré marketingové informace potřebné pro každého obchodníka. Vzhledem k rozsahu celé obchodní sítě je tento systém klíčovým nástrojem ke komunikaci především při zavádění nových modelů. Úkolem systému je tedy informovat a vzdělávat celou obchodní síť a tím zajistit plynulý přechod k prodeji nových modelů značky.

Hlavním cílem této kapitoly je charakterizovat stávající stav využívání systému, jeho obsah a formu. Dále se zaměříme na konkrétní nedostatky, které tento stávající systém přináší.

### 5.1 Stávající vnitropodnikový systém

Námi řešený stávající vnitropodnikový systém neřeší pouze problematiku zavádění nového produktu na trh (dodávání marketingových informací), ale primárně slouží jako vnitropodnikový systém sloužící k řízení obchodní sítě. Jeho hlavní rolí je tedy správa a řízení všech lidských zdrojů v rámci obchodní sítě. Jak již bylo v práci zmíněno obchodní síť tvoří prodejní místa a servisní místa partnerů ŠKODA. Každý obchodník dle své výkonnosti a velikosti má jinou personální strukturu. Tyto data závisí na velikosti daného obchodníka a na jeho poli působnosti, které může být prodejní a servisní služby, pouze prodejní služby nebo pouze servisní služby. Pomocí tohoto systému získává oddělení Rozvoje obchodní sítě aktuální informace o jednotlivých obchodnících především o jejich

Obrázek 11: Stávající vnitropodnikový informační systém

The screenshot shows a web interface with a green navigation bar at the top containing the following tabs: News, Administrativa, Testování, and Vzdělávání. On the left side, there is a dark sidebar menu with the following items: Administrativa, Osobní manažer vzdělávání, Firemní manažer vzdělávání, Základní číselníky, Číselníky hodnocení, Správa, Administrace, and Reporty. The main content area is titled 'Aktuální zprávy' and contains a table with the following data:

Titulek zprávy	Platnost
Žádná aktuální zpráva nebyla nalezena	

Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO

vzdělávání ze strany obchodníků. Systém tedy tvoří funkci komunikačního nástroje především při tvorbě a správě vzdělávacích akcí. Tyto akce jsou vytvářeny v tomto systému a jednotliví obchodníci se do nich přes tento systém přihlašují a nominují účastníky vzdělávacích akcí. Další funkcí stávajícího systému je databáze všech zaměstnanců sítě. Pomocí reportů můžeme získat celkové počty či informace o jednotlivcích.

### **5.1.1 Funkce stávajícího vnitropodnikového systému**

Jak již bylo naznačeno v úvodu, základní role stávajícího vnitropodnikového systému spočívá především v poskytování informací o personálním stavu obchodní sítě. Systém obsahuje data o každém obchodníkovi a jeho provozovnách. Celá obchodní síť je řízena na základě odsouhlasených směrnic. Velký důraz je kladen na vzdělávání obchodní sítě, kterým se společnost snaží zajišťovat nadstandardní služby jak v prodejním tak servisním procesu. Jedná se tedy o školení motivační, ekonomické, odborné a technické. V tomto případě se systém využívá k evidenci účastníků školení a k plánování certifikačních zkoušek.

Stávající vnitropodnikový systém se tedy skládá z těchto částí:

**Administrace** je nejvyužívanější složkou informačního systému, která se dále dělí na tyto podsložky:

**Funkce reporty** obsahuje podrobné přehledy o personálním stavu obchodní sítě. Jedná se především o přehledy pracovních pozic napříč celou obchodní sítí nebo o náhledy na stav personálu u jednotlivých obchodníků. Systém umožňuje vyhledávání dle obchodníka, které zobrazí konkrétní osoby a jejich pracovní pozice u zvoleného obchodníka. Vyhledávání všech profesí v rámci celé obchodní sítě či vyhledávání pouze konkrétně vybraných pozic. Základem pro všechny tyto typy vyhledávání je jedinečné číslo obchodníka či osobní číslo zaměstnance. Tyto reporty tvoří základ pro řízení obchodní sítě, získáváme zde přehled o celkovém počtu zaměstnanců a typu jejich profesí a to vše s přiřazením k danému obchodníkovi. Pomocí těchto funkcí dochází k plánování vzdělávacích akcí a jejich řízení.

**Správa**, tato část systému je dále rozdělena na správu uživatelů a správu obchodníků. Správa účastníků je tvořena databází všech pracovníků v obchodní síti. Vstupní data jsou vkládána ze strany jednotlivých obchodníků, kteří zodpovídají za jejich správnost a aktuálnost. Filtrováním dle jména, pracovní pozice či čísla obchodníka získáme podrobné informace o konkrétním uživateli. Především se jedná o název obchodník, u kterého dotyčný pracuje, jeho pracovní pozice (prodej/servis), kontaktní informace, přehled absolvovaných vzdělávacích akcí, přehled přihášených vzdělávacích akcí a další. Dále v této podsložce nalezneme seznamy všech vzdělávacích akcí, certifikačních cest a nově i personální kalkulačku.

### **5.1.2 Role vnitropodnikového systému při zavádění nového produktu na trh**

Hlavní funkce stávajícího vnitropodnikového systému byla vysvětlena v předchozí podkapitole a nyní se dostáváme k využití tohoto systému při zavádění nového produktu na trh. Společnost se snaží neustále inovovat a obnovovat své modely v produktovém portfoliu a zároveň produktové portfolio rozšiřuje o zcela nové modely. S každým modelem přichází nové funkce vozu, nové služby a prvky, které mají uspokojit potřeby a přání zákazníků a zároveň udržet konkurenceschopnost celého produktového portfolia. Ať se jedná o facelift nebo o zcela nový model společnost musí veškeré informace týkající se nového produktu transformovat do obchodní sítě, kde dochází ke komunikaci s koncovým zákazníkem. V tomto procesu se na obchodní síť přenáší všeobecné informace o produktu, technické informace, ale také výsledky marketingových a tržních analýz. Tímto se společnost snaží obchodní síti co nejvíce představit nový produkt jeho výhody a silné stránky, cílovou skupinu zákazníků a případné prodejní argumenty. Tyto informace můžeme rozdělit mezi dvě hlavní části a tedy na prodej a servis. Prodejní část bude obsahovat především výsledky marketingových analýz nového produktu. Naopak servisní část se zaměřuje více na technické řešení vozu, nové systémy a servisní služby pro nový produkt. Všechny tyto vstupy jsou obsaženy v takzvaném produktovém školení, které slouží právě k předání těchto důležitých informací do obchodní sítě.

Dosud byl k těmto účelům používán popisovaný vnitropodnikový systém. Na začátku tohoto procesu je rozhodnutí o tom, které pracovní pozice se musí povinně zúčastnit a splnit toto produktové školení. Jsou tedy vybrány pozice, pro které jsou tyto informace

stěžejní a oviňují prodejní či servisní proces. Využitím funkcí vnitropodnikového systému je vytvořen seznam účastníků produktového školení. Nyní je ve spolupráci s ostatními odbornými odděleními společnosti sestaven obsah produktového školení. V případě faceliftu již stávajícího modelu portfolia je obsah zaměřen na nové funkce modelu a jeho přínos pro zákazníky. Po odsouhlasení obsahu a seznamu účastníků je produktové školení vloženo do vnitropodnikového systému v podobě E-learningu. Každý z účastníků tak musí projít školením a zakončit jej testem.

**Obrázek 12: Proces stávajícího produktového školení**



Zdroj: Autor

### 5.1.3 Nedostatky vnitropodnikového systému

Z popisu stávajícího vnitropodnikového informačního systému se jistě blížíme k závěru, že hlavním nedostatkem stávajícího systému je jeho využití při vstupu nového modelu na trh, které je spjato s produktovým školením. Primární funkcí stávajícího systému je správa sítě a to především z pohledu personálu a vzdělávacích akcí. Informace spojené s každým novým modelem či faceliftem stávajícího modelu jsou tedy pouze dočasnou součástí tohoto systému a probíhají formou e-learningu. Tento systém vyhovoval při zavádění nových modelů či faceliftů v minulých letech a to především díky zmíněné personální databázi obchodní sítě. E-learningy věnující se novým modelům jsou povinné pouze pro specifické profese obchodní sítě. Současný systém tuto databázi obsahuje, a tedy zajišťuje snadný výběr a řízení účastníků. Splnění e-learningu slouží jako podmínka pro registraci na finální produktové školení. V tomto případě tento systém plnil svou funkci. Ovšem s plánovaným nástupem nového modelu Kodiaq, který znamená pro značku vstup do nového segmentu a také nabízí zcela nové technologie, se stává tento současný systém

nevyhovujícím. To především z důvodu objemu dat a informací, které musí být transformovány do celé obchodní sítě. Protože se jedná pro značku a tedy i pro obchodní síť o nový segment objem dat ve vnitropodnikovém informačním systému bude více obsáhlý. Společnost chce seznámit obchodní síť s celým příběhem vzniku nového modelu, detailně analyzovat segment SUV vozů, vývoj nového trhu a konkurence. V další části bude kladen velký důraz na vlastnosti a funkce samotného vozu a především na nové technologie, které v podobě konektivity vozu představují nejvýznamnější inovaci. Stávající systém by jen těžko mohl pojmout všechny tyto data a prezentovat je v interaktivní a moderní podobě. Hlavní nedostatky, které vedly k rozhodnutí o inovaci vnitropodnikového informačního systému, jsou zobrazeny v následujících bodech.

Hlavní nedostatky stávajícího systému:

- Nízká kapacita systému
- Forma produktového školení (vzhled, interface)
- Příchod nových systémů (konektivita) – nárůst množství dat
- Nedostačující uživatelské rozhraní

Na základě těchto poznatků bylo rozhodnuto o inovaci stávajícího vnitropodnikového informačního systému. Nově vzniklý systém by měl v moderní podobě obsahovat všechna požadovaná data, která by měla být v interaktivní formě prezentována koncovému uživateli. Systém by měl informovat, vzdělávat a motivovat všechny jeho uživatele.

## **6 Analýza inovace vnitropodnikového informačního systému**

Nyní se dostáváme k samotnému inovovanému vnitropodnikovému informačnímu systému, který převezme a výrazně rozšíří funkce a obsah vnitropodnikových informací, které slouží jako podklad pro obchodní síť společnosti a produktová školení. Tento systém obsahuje veškerá důležitá data, která vzešla především z marketingových analýz, technických specifikací a funkcí nového modelu. Vnitropodnikový systém je tedy provázán s produktem a marketingovou kampaní spjatou s novým modelem Kodiaq. Vnitropodnikový systém bude k dispozici na každém trhu, kde značka působí, tato práce se primárně zaměřuje na český trh a domácí obchodní síť. Výstupem celého systému bude detailní seznámení obchodní sítě s novým segmentem, novým modelem a jeho funkcemi, charakteristikou potřeb a přání cílové skupiny zákazníků, s dopady nových funkcí vozu na jednotlivé části podnikání obchodníků. Nový systém bude tedy zastupovat informační roli, ale zároveň roli motivační.

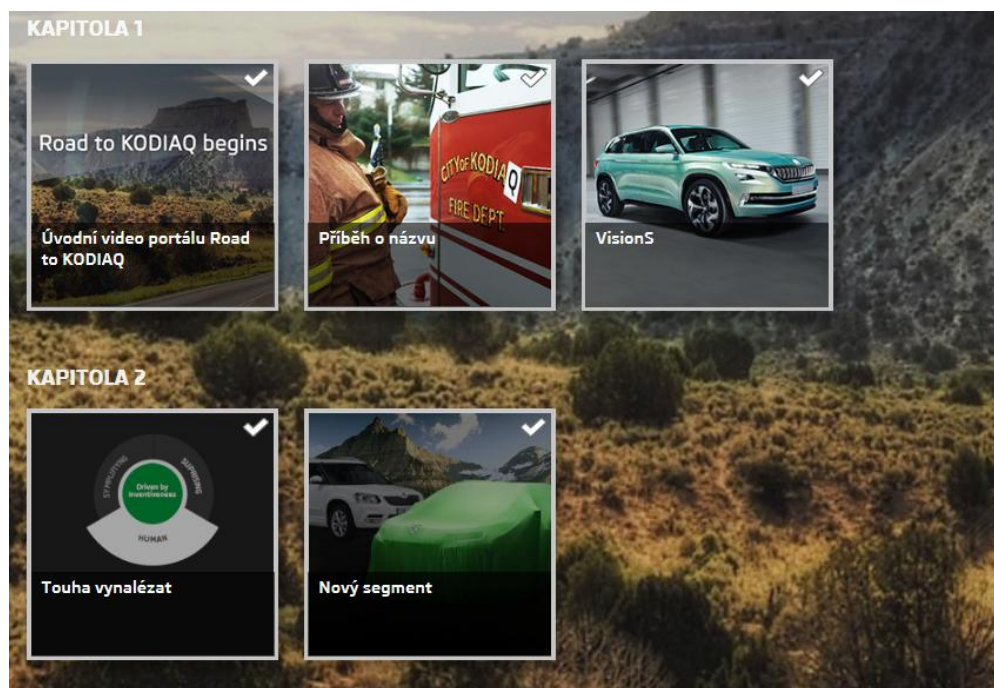
### **6.1 Popis částí nového vnitropodnikového informačního systému**

Jak již bylo zmíněno v úvodu, nový vnitropodnikový systém je určen primárně pro obchodní síť značky. Do systému budou postupně vkládány jednotlivé informace o novém modelu a o fázích přípravy jeho představení na trh. Samotný vnitropodnikový systém je vytvořen tak, aby se jeho uživatel interaktivně zapojil do procesu a postupně získával potřebné informace. Systém je rozdělen do jednotlivých kapitol, které jsou postupně zveřejňovány dle harmonogramu platformy. V každé kapitole nalezneme textové informace, videa, schémata, grafy, hry a kvízy. Každá kapitola obsahuje specifické téma, témata jsou chronologicky řazena tak, aby logicky kopírovala vstup modelu na nový trh. Po zveřejnění určitého počtu kapitol, které dohromady tvoří celek určitého tématu je spuštěn e-learning. Tento e-learning obsahuje shrnutí všech informací, které byly uvedeny v jednotlivých kapitolách a to formou webové prezentace. Uživatel musí projít celou prezentaci a poté je spuštěn test. Systém e-learningů funguje jako nástroj, který shrne veškeré informace z kapitol a zároveň prověří znalosti účastníka. Profese napříč obchodní sítí, které mají absolvování tohoto informačního systému a produktového školení povinně, musí každý tento e-learning splnit alespoň na 80%. Tato podmínka byla zvolena z důvodu zásadních inovací, funkcí nového modelu a jejich komplexnosti. Proto jsou velmi důležité



kvalitní znalosti u profesí, které v rámci obchodní sítě komunikují přímo s koncovým zákazníkem.

Obrázek 13: Ukázka kapitol nového vnitropodnikového systému



Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO

### 6.1.1 Důvody zavedení systému

V kapitole číslo 5 byl charakterizován stávající vnitropodnikový systém. Z jejího závěru můžeme vyčíst hlavní nedostatky stávajícího systému. Mezi ně řadíme především fakt, že primární využití stávajícího systému slouží spíše k řízení a správě obchodní sítě a to hlavně z personálního hlediska. Funkce spojená s produktem a produktovým školením tak fungovala pouze jako dodatečná funkce v období před zavedením nového modelu na trh. Ovšem s plánovaným příchodem nového modelu Kodiaq bylo učiněno rozhodnutí o vzniku nového inovovaného vnitropodnikového systému. Hlavním důvodem pro tento krok je zavedení nových systémů a funkcí vozu. Již zmíněná konektivita, která díky trvalému připojení vozu k internetu nabízí zcela nové využití vozu a jeho systémů představuje zlomový bod pro celou společnost a obchodní síť. Tato problematika je velice komplexní a je nutno pochopení všech detailů a možností nových systémů zaměstnanci obchodní sítě,

kteří budou v přímé komunikaci s koncovým zákazníkem. Také fakt vstupu značky do nového segmentu s odlišnou konkurencí a odlišnými požadavky zákazníků znamená další obsahově náročnou, ale důležitou kapitolu. Inovace vnitropodnikového systému tedy souvisí s potřebou společnosti provést co nejlepší přípravu obchodní sítě před startem prodeje nového modelu. Díky novým technologiím lze vnitropodnikový informační systém vytvořit v takové podobě, která bude zajímavá a motivační pro všechny jeho uživatele. Znovu tedy vyjmenujeme hlavní důvody zavedení nového vnitropodnikového systému:

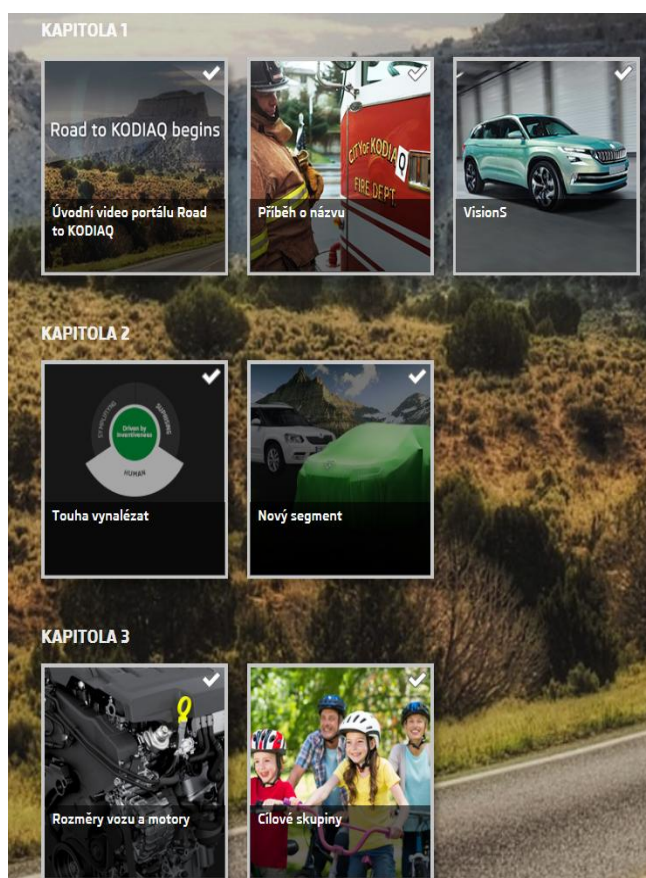
- Objem dat – především analytická data týkající se nového segmentu a cílové skupiny zákazníků
- Komplexnost a provázanost funkcí a služeb spojených s novým modelem
- Konektivita – zcela nová funkcionalita vozu, která je provázána s dalšími službami
- Nový přístup k vnitropodnikovému informačnímu systému
- Motivace účastníků – forma průběžných informací až do odstartování prodeje modelu

Jak již bylo zmíněno pro klíčové prodejní a servisní profese bude absolvování jednotlivých kapitol a e-learningů sloužit jako podmínka pro absolvování závěrečného produktového školení. Na tomto školení se účastníci fyzicky seznámí s vozem a funkcemi, o kterých byli doposud informováni pomocí nového vnitropodnikového informačního systému. Využijí tedy získané znalosti v praxi.

## **6.2 Struktura a obsah nového vnitropodnikového informačního systému**

V této části se blíže seznámíme s obsahem jednotlivých kapitol vnitropodnikového informačního systému. Z velkého množství kapitol vytvoříme výběr nejzajímavějších částí, které podrobněji popíšeme. Především se budeme věnovat kapitolám, které obsahují data marketingových a tržních analýz. Tímto krokem zobrazíme propojenost analýz produktového portfolia a produktu s vnitropodnikovým informačním systémem. Jednotlivé kapitoly jsou zveřejňovány postupně dle harmonogramu systému.

Obrázek 14: Ukázka nového vnitropodnikového informačního systému a soupis všech kapitol



Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, upraveno autorem

<b>Kapitola 4</b>	Design, nová éra konektivity
<b>Kapitola 5</b>	Materiály pro kampaň
<b>Kapitola 6</b>	Konkurence
<b>E-learning 1</b>	
<b>Kapitola 7</b>	Premiéra modelu
<b>Kapitola 8</b>	Hledání zákazníků, charakteristika
<b>E-learning 2</b>	
<b>Kapitola 9</b>	Služby ŠKODA Connect
<b>E-learning 3</b>	
<b>Kapitola 10</b>	Jak nabízet služby ŠKODA Connect
<b>E-learning 4</b>	
<b>Kapitola 11</b>	Systémy konektivity
<b>E-learning 5</b>	
<b>Kapitola 12</b>	Aktivace služeb konektivity
<b>Kapitola 13</b>	Služby ŠKODA Connect
<b>Kapitola 14</b>	Řízení kvality služeb
<b>Kapitola 15</b>	ŠKODA Zákaznický proces
<b>Kapitola 16</b>	Zdroje pro kampaň, Fleetové prodeje
<b>Kapitola 17</b>	ŠKODA Connect otázky, odpovědi
<b>E-learning 6</b>	
<b>Kapitola 18</b>	ŠKODA Zákaznický proces 2.0

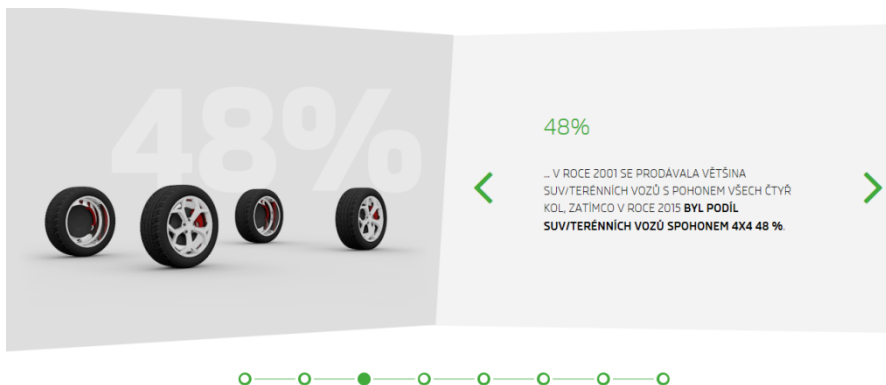
## Kapitola 1

Počáteční kapitola obsahuje úvodní video, kde je představen koncept nového systému. Dále je věnována pozornost příběhu o vzniku názvu nového modelu a představení konceptu nového modelu. V této fázi není nový model představen, jedná se tedy o první ukázkou budoucího vzhledu modelu.

## Kapitola 2

Zde se dostáváme k velmi důležité podkapitole Nový segment. Jak již bylo zmíněno, nový model vstupuje do segmentu SUV vozů, který je pro značku novinkou. Tato část je tedy věnována vývoji trhu v tomto segmentu a budoucímu vývoji trhu.

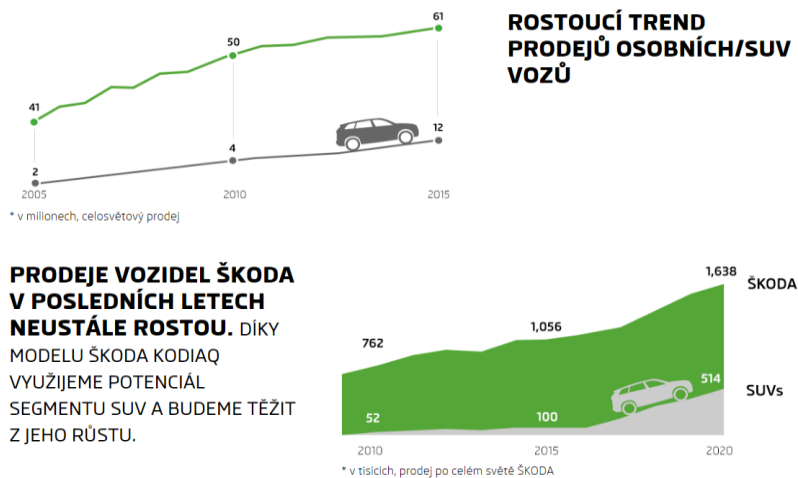
Obrázek 15: Data nového segmentu



Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO

Pomocí interaktivní prezentace jsou v kapitole prezentována data charakterizující nový segment SUV a jeho potenciál. Následující obrázek zobrazuje odhad budoucího vývoje trhu a podtrhuje tím důležitost zaměření se na tento nový segment.

Obrázek 16: Vývoj nového segmentu



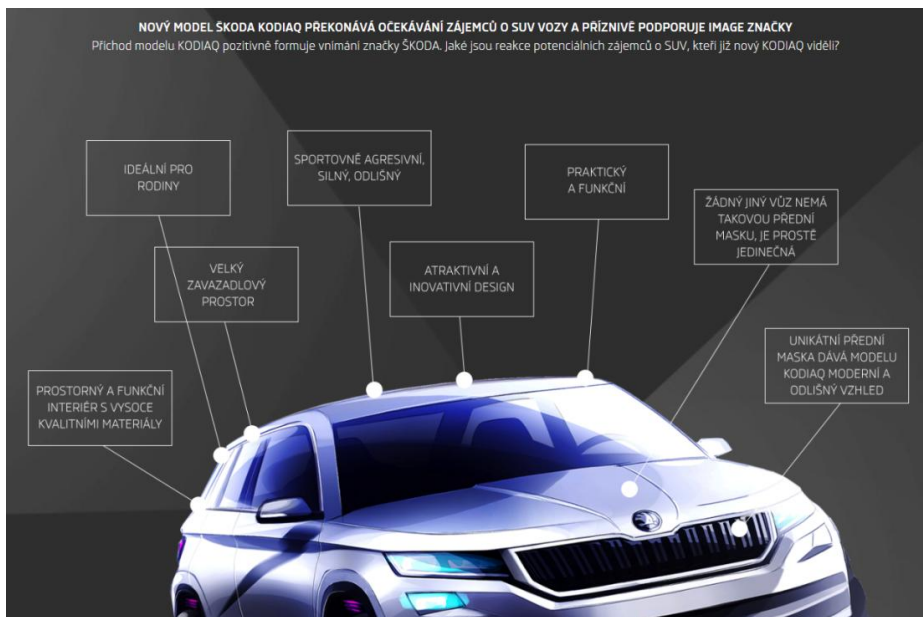
Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO

V této části má být tedy uživateli systému popsán nový trend v automobilovém průmyslu, který má růstový potenciál a potvrzuje logický krok společnosti vstupu na tento trh s novým modelem.

### Kapitola 3

Třetí kapitola popisuje technické parametry vozu, paletu motorů. Cílí tak na technické funkce nového modelu, které jsme popisovali v kapitole popisující produkt. Poté následuje část věnující se cílovým skupinám. V této části je uživatelům představena segmentace zákazníků nového modelu. Charakteristika jednotlivých skupin, popis vlastností vozu, které dokáží nejvíce ocenit.

Obrázek 17: Zacílení na nové zákazníky



Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO

Po seznámení se s údaji jaké potřeby a přání mají hlavní cílové skupiny, následuje popis vlastností a funkcí, kterými disponuje nový model. Jsou to tedy funkce, které mají uspokojit potřeby a přání zákazníků. Z pohledu teorie je tato část výstupem z analýzy STP (segmentace, targeting, positioning).

Obrázek 18: Popis cílové skupiny zákazníků

PĚTISEDADLOVÁ RODINA	SEDMISEDADLOVÁ RODINA	RODINA S ODROSTLÝMI DĚTMI
		
Věk: 35-45		
Rodinný stav: <b>Zemřelý/vdaná</b> Rodina se 2 dětmi do 18 let		
Úroveň vzdělání: <b>Vysoká</b>		
Povolání: <b>Zaměstnanec</b> Výroba Většinou na vedoucí pozici		
Vozidel v domácnosti: <b>2</b>		
Roční příjem domácnosti: <b>45 000 - 50 000 €</b>		
<b>Požadavky na vůz</b> „Potřebuji auto, u kterého lze Interiér bez námahy přizpůsobit potřebám dětí.“	<b>Cenová dostupnost a radost ze života</b> Obvykle střední věk (cílová skupina: 30-50 let) manuální a kancelářské profese i ostatní s kombinací tradičních a moderních hodnot.  Všestrannost a flexibilita Interiéru jako rozhodující nákupní kritéria se v rostoucí míře očekávají od všech vozidel.	<b>Moc a nadřazenost</b> Životní úroveň „horní třída“ jako měřítko úspěchu. Rádi ukazují, čeho dosáhli (není vzácné, že překročí omezení vlastní peněženky).  „Pokud jde o mě, neustále hledám inovativní modely“.

(Zdroj: EU, 2015)

Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO

Rozdělení a popis jednotlivých segmentů byl již popsán v kapitole číslo 4.4. V této části jsou zobrazeny jednotlivé profily cílových skupin. Obrázek číslo 21 ukazuje vzorový příklad cílové skupiny kterou je rodina se dvěma dětmi. Záložka obsahuje základní informace o cílové skupině a představuje tak hlavní výstup segmentace targetingu a positioningu.

### 6.2.1 Forma řízení systému

Řízení nového vnitropodnikového systému můžeme rozdělit do dvou hlavních částí. První část je vývoj a správa celého systému po technické stránce, tímto se zabývá IT oddělení. Druhou částí řízení systému se zabývá oddělení Rozvoje obchodní sítě. To má na starosti správu uživatelů vnitropodnikového systému v rámci celé obchodní sítě. Tyto dvě oddělení spolu komuikují. Jednu takovouto komunikační cestu dále popíšeme. Jako další funkce pro správu systému slouží aktuální reporty, které poskytuje vnitropodnikový systém. V první řadě se jedná o report uživatelů platformy. V tomto reportu nalezneme základní iniciály uživatele, obchodníka, u kterého je zaměstnán, číslo obchodníka, profesi. Dále v tomto reportu vidíme postup systémem jednotlivých uživatelů, tedy kolik bylo zobrazeno kapitol a jak úspěšní byli při plnění e-learningů. Tento report je stěžejním výstupem pro řízení celého systému na úrovni obchodní sítě. Pouze určité profese, které jsou stěženy pro prodejní a servisní proces a komunikaci se zákazníkem mají povinnost plnit e-learningové kurzy. Pro tuto skupinu uživatelů je vnitropodnikový informační systém pouze jednou

složkou školícího procesu. Ten je zakončen až následným produktovým školením, o kterém jsme se již zmiňovali. Ostatní profesní posty mají systém k dispozici pouze jako zdroj informací o novém modelu. Pomocí tohoto reportu tedy určíme, do jaké skupiny uživatel patří. Další report je analytický. Graficky zobrazuje plnění a návštěvnost jednotlivých kapitol a to dle profesí. Český trh je specifický vysokou hustotou obchodní sítě značky což znamená, že do systému se musí zaregistrovat poměrně velké množství povinných uživatelů a zároveň uživatelů, kteří absolvování platformy nemají povinné, ale rádi využijí této příležitosti.

**Obrázek 19: Report průchodu kapitol**



Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO

Na tomto obrázku můžeme vidět jednotlivé kapitoly s výstupy plnění jednotlivých podkapitol účastníky. Tento report sleduje návštěvnost jednotlivých částí kapitol všemi uživateli systému. Rozšířený report nám nabídne přehled těchto dat dle jednotlivých profesí. Díky této funkci můžeme rychle sledovat číselné výstupy ze systému.

Jako hlavní nástroj k řízení a správě nového systému slouží report generovaný přímo v samotném informačním systému. Report je aktualizován v reálném čase a je k dispozici ke stažení ve formátu xls. Tento report obsahuje všechny zaregistrované účastníky v informačním systému a jejich identifikační data. Další složkou reportu jsou individuální výsledky a postupy v rámci celého informačního systému. Díky tomuto reportu je možné sledovat celkový vývoj v systému například celkové počty účastníků za servis/prodej či návštěvnost jednotlivých kapitol a výsledky postupových e-learningových testů. Dále je možné sledovat a upravovat jednotlivá data zaměřená na obchodníka nebo jednotlivou osobu. Tento report bude v následující části detailněji popsán. Aby byla zajištěna přehlednost, report byl rozdělen do čtyř částí: **identifikace, aktivita, testování a výpis kapitol**.

Tabulka 9: Report systému - Identifikace

Identification										
DZC	Name	Surname	Email	Dealership ID	Dealership	City	Position	Role	CPT	MDP
XCZ02L	Jan	Opravář	jan@auto.cz	31567	Auto CZ	Hodonín	Sales manager	SALES	registered	yes

Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO, upraveno autorem

Identifikace je část reportu, kde jsou uvedeny základní informace o každém uživateli systému. Najdeme zde DZC kód, který představuje jedinečné identifikační číslo účastníka, díky kterému můžeme snadno dohledat konkrétní jednotlivce. Dále report obsahuje jméno, příjmení a email účastníka. Poté se dostáváme do části, která je zaměřena na obchodníka a pracovní pozici. Dealership ID je jedinečné číslo obchodníka, po kterém následuje název obchodníka, u kterého je účastník zaměstnán. Velmi důležitou položkou je pozice účastníka. Jak již bylo řečeno pouze pro vybrané pozice je absolvování informačního systému a následného produktového školení povinné. Proto musí být pracovní pozice vždy správně přiřazena ke konkrétnímu účastníkovi. Dále se uvádí role účastníka, ta může být buď prodejní, nebo servisní. Tento údaj je nutný pro následné filtrování a získávání výsledků za prodej a servis. Poslední dva sloupce této části reportu jsou označeny jako CPT a MDP. CPT je zkratka pro Centrální produktové školení a v uvedeném příkladě vidíme, že tento účastník je registrován na toto školení. MDP představuje Povinnou vývojovou cestu, u které jsou dvě možnosti ano a ne. Absolvování této povinné vývojové cesty je odvozeno právě od profese každého účastníka. V tomto případě bylo rozhodnuto, že povinná vývojová cesta, tedy splnění všech náležitostí a testů v rámci



vnitropodnikového informačního systému je závazná pro pozice Vedoucí prodeje, Prodejce, Vedoucí servisu a Servisní poradce.

**Tabulka 10: Report systému - Aktivita**

Activity	
Logged in	Last login
logged in	08.03.2017 09:41

Zdroj: Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO, upraveno autorem

Nejmenší část reportu jsme nazvali Aktivita. Obsahuje údaje o přihlášení účastníka do systému a časové údaje jeho posledního vstupu do vnitropodnikového informačního systému. Díky těmto údajům vidíme, zda je účastník přihlášen do systému a aktivně se v něm pohybuje. Při suštění systému se jednalo o důležitý údaj z hlediska rozpoznání celkového počtu zaregistrovaných uživatelů systému. Ostatní uživatelé, kteří měli být na základě této informace zaregistrováni v systému tak mohli být urgováni.

**Tabulka 11: Report systému - Testování**

1 - Infotainment and Smartphone integration (S + AFS)			
WBT started	WBT passed	WBT Final Score	Attemp 1 (score)
26.08.2016 13:47	26.08.2016 14:34	100	60

Zdroj: Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO, upraveno autorem

Po části reportu sledující aktivitu se dostáváme k testování. Jak již bylo v práci zmíněno informační systém je rozdělen do jednotlivých kapitol a e-learningů. E-learningy následují vždy po komplexním představení určitého tématu v rámci několika kapitol. E-learning obsahuje shrnutí nejdůležitějších informací interaktivní formou a na jeho konci je připraven test. Samotný test obsahuje deset otázek vztahujících se k předešlé problematice. Účastníci, kteří mají absolvovat povinnou vývojovou cestu (MDP) musí testy splnit alespoň na 80%. Test může být neomezeně opakován. V samotné tabulce pak vidíme datum a čas spuštění e-learningu účastníkem, datum a čas kdy byl test úspěšně splněn. Dále je v tabulce zobrazen poslední výsledek testu a výsledek prvního pokusu. Tyto údaje jsou sledovány z důvodu započtení dosažených výsledků do celového hodnocení. Výsledky těchto testů slouží jako další podklad pro kontrolu plnění veškerých požadavků účastníků na odlišných pracovních pozicích.

**Tabulka 12: Repors systém - Výpis kapitol**

Ch. 02 - New segment		Ch. 03 - Target groups	
Status (open/not open)	GRADE (# of stars)	Status (open/not open)	GRADE (# of stars)
opened	4	opened	5

Zdroj: Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO, upraveno autorem

Poslední část reportu jsme nazvali Výpis kapitol. Vnitropodnikový informační systém zaměřující se na nový model vozu tvoří osmnáct kapitol. Jednotlivé kapitoly jsou zpřístupněny v systému dle rozpisu v harmonogramu a stejným způsobem se objevují v reportu. Pro názornou ukázkou byly vybrány kapitoly číslo dvě a tři. Kapitola dvě obsahuje informace o novém segmentu (New segment) a kapitola tři se věnuje cílovým skupinám zákazníků (Target groups). Náhled těchto kapitol jsou zobrazeny v předchozí kapitole. Informace o jednotlivých kapitolách se v reportu neliší, vždy je sledován státu a hodnocení (grade). Status zobrazuje informaci o otevření dané kapitoly uživatelem. Kolonka hodnocení (grade) obsahuje známku, kterou uživatel udělil vybrané kapitole. Jedná se tak o zpětnou vazbu uživatele, který je vyzván k ohodnocení obsahu a formy jednotlivých kapitol. Každou kapitolu, kterou otevře, může ohodnotit škálou 1 – 5 hvězdiček, kde 1 hvězdička představuje nejnižší hodnocení a 5 hvězdiček nejvyšší hodnocení. Touto formou je získána zpětná vazba ke každé zveřejněné kapitole. Po ukončení životního cyklu tohoto systému, bude toto hodnocení využito k úpravám obsahu jednotlivých kapitol v případě využití systému při další produktové obměně.

Aby systém e-learningů působil na účastníky nejen jako zdroj získání a ověření potřebných informací o novém modelu, ale i jako motivační nástroj byl zvolen následující postup. Bodování testů na konci každého e-learningu spolu s body za otevření a prostudování jednotlivých kapitol se projeví v celkovém skóre každého účastníka. Tímto se snažíme vytvořit zdravé soutěžní prostředí v rámci provozoven, tuzemského trhu, ale i ve srovnání se všemi trhy značky ŠKODA. Jednotliví uživatelé se tak snaží o získání co největšího počtu bodů. Ve zvolených kategoriích dojde ve stanoveném časovém úseku k vyhlášení třech nejlepších uživatelů, kteří budou oceněni.

**Obrázek 20: Soutěž uživatelů vnitropodnikového informačního systému**



Zdroj: Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO, upraveno autorem

Tento obrázek zobrazuje průběžné výsledky uživatele, jeho celkové bodové skóre a celonárodní pořadí. Dle průměrného skóre uživatelů je vytvořen žebříček trhů kde působí značka ŠKODA. Cílem této části vnitropodnikového informačního systému je motivovat účastníky k aktivní práci se systémem a jistou formou soutěže docílit lepších výsledků při předávání marketingových a technických informací týkajících se nového modelu.

Celkový úspěch systému a jeho řízení můžeme doložit příznivými výsledky účasti a průchodem více jak 99% obchodní sítě tímto systémem.

**Tabulka 13: Počet uživatelů vnitropodnikového informačního systému**

	Zaregistrováno	Celkem v obch. síti	Úspěšnost
<b>Celkem zaregistrováno</b>	1 446	1 458	99%
<b>Vedoucí prodeje/Prodejci</b>	675	681	99%
<b>Vedoucí servisu/ Servisní poradci</b>	771	777	99%

Zdroj: Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO, upraveno

Na základě těchto výsledků vidíme, že bylo dosaženo vysoké úspěšnosti v počtu zaregistrovaných uživatelů. Cíl společnosti byl zaregistrovat celou obchodní síť tedy 100 % a to z důvodu nutnosti přenesení informací obsažených v systému na klíčové posty v rámci obchodní sítě. Tento cíl má zajistit kvalitní přípravu personálu na vstup nového modelu na trh v novém segmentu. Ovšem dosažení plné registrace (100%) je velice obtížné

a to především z důvodu dynamiky celé obchodní sítě. V obchodní síti dochází neustále k různým personálním změnám. Může se jednat o ukončení pracovního poměru, přestup pracovníka na jinou pracovní pozici, sdílení více pracovních pozic, přesun pracovníka k jinému obchodníkovi. Díky těmto vlivům je finální počet pracovníků proměnlivý.

### **6.3 Hodnocení nového vnitropodnikového informačního systému**

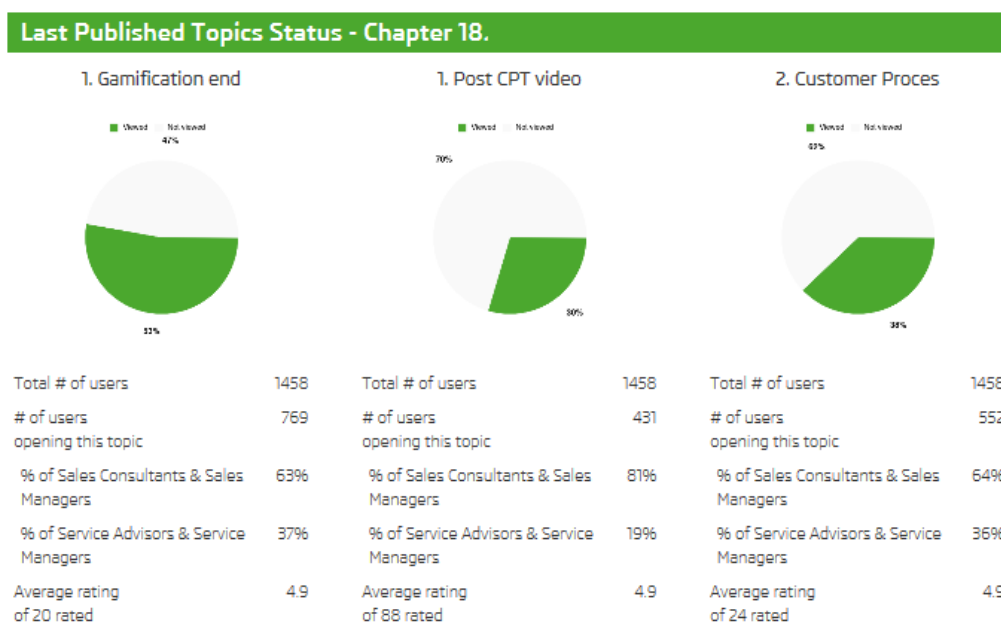
Inovace vnitropodnikového informačního systému je přímo provázána s novým modelem, který bude zařazen do produktového portfolia. Samotný systém je tedy pilotním projektem svého druhu stejně tak jako nový vůz. Důvody vzniku a přizpůsobení nového systému jsme již charakterizovali. Hlavním úkolem informačního systému bylo zajímavou a interaktivní formou poskytnout velké množství důležitých informací o novém modelu. Na základě pozorování celého průběhu od spuštění po ukončení informačního systému můžeme vyvodit tyto závěry. Samotný systém jednoznačně splnil svůj cíl v poskytnutí kvalitních informací obchodní síti. Vzhled a jednotlivé funkcionality systému odpovídají stanoveným nárokům a plní svoji funkci – postupné sdělování marketingových a technických informací o vozu. Nový systém jednoznačně představuje změnu přístupu k celé problematice ve srovnání s v minulosti využívaným vnitropodnikovým informačním systémem. Z dostupných údajů o počtu zaregistrovaných uživatelů, jejich aktivitě a celkové odezvy od obchodní sítě byl nový informační systém přijat velice kladně. Dále je nutné zmínit, že celý systém byl velice kvalitně a spolehlivě připraven po technické stránce. V průběhu fungování systému tak nedocházelo k dlouhodobým výpadkům či přetížení. Data obsažená v systému byla kvalitně připravena a přehledně prezentována, tak aby problematika byla pochopitelná pro cílové živatele. Při prezentaci marketingových dat byly použity především konečné výstupy z marketingových analýz zákazníků a trhu, které byly formou grafů, tabulek a diagramů prezentovány v jednotlivých kapitolách. Z uživatelského pohledu tedy systém splnil požadavky a cíle.

Pokud se na hodnocení vnitropodnikového informačního systému podíváme z pohledu jeho řízení a správy můžeme odhalit drobné nedostatky. Průběžná správa systému v době jeho fungování probíhala převážně pomocí reportu, který byl charakterizován v kapitole 6.2.1. Tento report obsahuje informace o uživateli systému a vytváří tak jedinečný podklad pro kontrolu a řízení celého procesu. V tomto kroce dochází k zásadnímu problému, neboť

nový vnitropodnikový informační systém nedisponuje databází zaměstnanců obchodní sítě. Personální databáze obchodní sítě je spravována pomocí vnitropodnikového systému, který v minulosti zároveň sloužil jako informační systém při vstupu nového produktu na trh. V současné době není zajištěna provázanost mezi těmito dvěma systémy a v průběhu používání nového systému docházelo k následujícím problémům. Jak již bylo zmíněno, personální stav obchodní sítě je díky mnoha vlivům velice proměnlivý. V praxi tak docházelo k mnoha případům, kdy zaměstnanec neměl vyplněnou pracovní pozici, zastával více pozic a pouze pro některou bylo absolvování vývojové cesty povinné. Mezi další případy řadíme změnu pracovní pozice, ukončení pracovního poměru, změna pracoviště v rámci obchodní sítě, úprava osobních údajů. I když byly tyto změny zaznamenány do vnitropodnikového systému, který spravuje personál obchodní sítě, oddělení zodpovědné za správu nového systému tyto změny nezaznamenalo. Aby byly změny provedeny, musel každý jednotlivec kontaktovat oddělení zodpovědné za správu systému, sdělit požadovanou změnu či úpravu. Tato změna byla následně zapracována do reportu uživatelů nového informačního systému a odeslána na oddělení, které zastávalo funkci technické podpory systému. Až oddělení zastávající funkci technické podpory mohlo provést finální změnu údajů v systému. Takovýchto žádostí bylo v průběhu fungování systému mnoho a docházelo k přeplnění zejména personálních kapacit.

Nový vnitropodnikový informační systém byl rozplánován dle harmonogramu na osmnáct kapitol. Při popisu průběhu celého procesu bylo uvedeno, že účastníci na pracovních pozicích, pro které je absolvování vývojové cesty povinné musí plnit určitá průběžná kritéria obsažená v samotném informačním systému (e-learningy, testy). Po úspěšném absolvování všech těchto částí budou uživatelé systému zaregistrováni na závěrečné produktové školení. Zmíněné produktové školení proběhlo v únoru 2017, ale v rámci vnitropodnikového informačního systému byly zveřejněny další dvě kapitoly týkající se nového modelu. Tento krok se výrazně projevil na návštěvnosti a absolvování těchto posledních kapitol. Většina uživatelů považovala to vzdělávací cestu za ukončenou právě proběhlým produktovým školením. Dopady toho zveřejnění dalších kapitol po produktovém školení můžeme vidět na následujícím obrázku.

Tabulka 14: Návštěvnost poslední zveřejněné kapitoly



Zdroj: interní data společnosti ŠKODA AUTO

## 6.4 Návrhy

V souladu s analýzou vstupních dat a hodnocením inovovaného vnitropodnikového informačního systému jsou nyní definovány konkrétní návrhy, pomocí kterých má být dosaženo lepší efektivity při správě nově vzniklého informačního systému, a poskytnutí lepších výstupů pro celou obchodní síť společnosti.

Hlavním návrhem ke zlepšení celkové správy vnitropodnikového informačního systému je propojení nového informačního systému se stávajícím vnitropodnikovým systémem, který spravuje obchodní síť po personální stránce. Nově vzniklý informační systém slouží jako nástroj pro informování obchodní sítě o vlastnostech, funkcích nového vozu a o marketingových výstupech týkajících se zákazníků a nového tržního segmentu SUV. Stávající vnitropodnikový systém obsahuje databázi všech zaměstnanců v rámci obchodní sítě společnosti. Tato nekompatibilita těchto dvou systémů komplikuje proces správy systému, který je popsán v předchozí kapitole. K dosažení tohoto propojení bude nutná spolupráce oddělení spravující informační systém a odborného IT oddělení, které aplikuje změnu po technické stránce. Nepropojenost systémů nejvíce komplikuje správu systému v případě, že na straně obchodníka dojde k určitým personálním změnám (např. změna pozice, sdílení pozic, ukončení pracovního poměru) u jednotlivců. Aby bylo možné

propojení, je nutné zvolit jednotný klíč, podle kterého systém jednoznačně identifikuje konkrétní osobu jak ve stávající tak novém vnitropodnikovém systému. Tímto klíčem může být osobní číslo pracovníka, které je již součástí stávajícího vnitropodnikového systému. Ovšem v novém informačním systému, který je zakončen produktovým školením se využívá jiné číselné označení uživatelů (DZC). Sjednocením tohoto údaje a technickým propojením obou systémů zefektivníme celý proces správy systému. Přehlednější zobrazení stávajícího procesu a procesu po aplikování návrhu vidíme na následujících schématech.

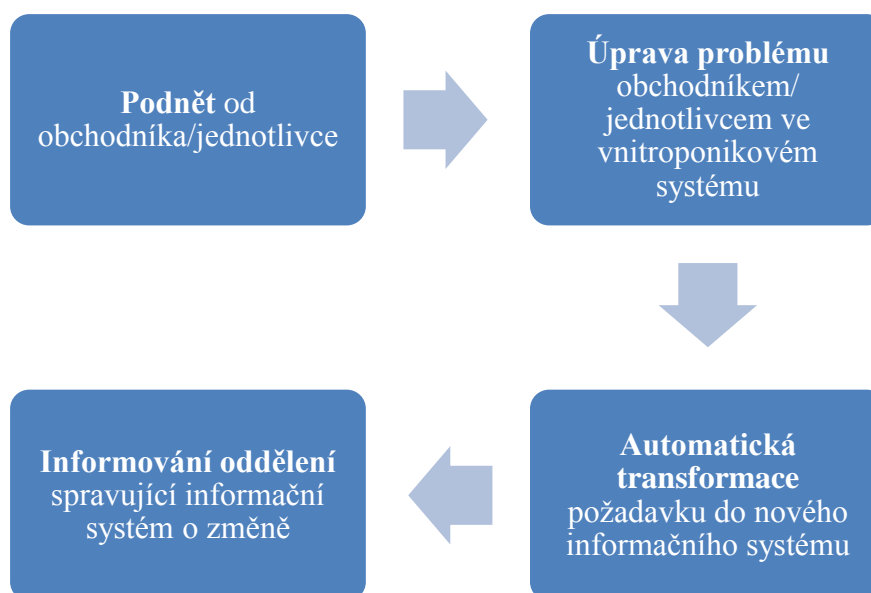
**Obrázek 21: Stávající proces správy požadavků**



Zdroj: Autor

Ze schématu vidíme složitost procesu při stávajícím stavu. Obchodník či jednotlivec po úpravě potřebných údajů musí kontaktovat oddělení správy systému a informovat o požadovaných změnách. Toto oddělení provede změny v reportu a změny zašle dalšímu odbornému útvaru, který vloží provedené změny do informačního systému. Vzhledem k rozsáhlé obchodní síti s více jak třemi tisíci zaměstnanci je tento proces časově náročný a neefektivní.

Obrázek 22: Proces řešení požadavků po zavedení doporučení



Zdroj: Autor

V tomto schématu vidíme proces po aplikování návrhu o propojení vnitropodnikového systému, který obsahuje personální databázi a nového vnitropodnikového informačního systému. Ten slouží k informování obchodní sítě o novém modelu pomocí marketingových analýz a interaktivního prostředí obsahujícího popis nových technologií a funkcí vozu. Tento návrh zefektivní správu celého systému a odstraní vzniklou zátěž pro oddělení spravující systém a zároveň zmenší administrativu ze strany obchodní sítě.

Další opatření se týká zveřejňování kapitol. V práci byl charakterizován případ zveřejnění kapitol po již proběhlém produktovém školení. Tento krok se projevil poklesem návštěvnosti a absolvování těchto závěrečných kapitol, které obsahovaly důležitá marketingová témata například charakteristiku zákaznického procesu spojenou s novým modelem Kodiaq. Většina uživatelů po absolvování produktového školení nebyla motivována k dokončení všech zveřejněných kapitol. Návrhem v tomto případě je upravení harmonogramu zveřejňování kapitol tak, aby všechny kapitoly byly přístupné před závěrečným produktovým školením. Vzhledem k faktu, že tento vnitropodnikový informační systém spojený s novým modelem je první podobou takto komplexního informačního a vzdělávacího procesu, navrhuji setkání zástupů všech oddělení podílejících se na tvorbě a správě tohoto systému. Na této úrovni se mohou stanovit další operativní opatření a změny s cílem zefektivnit celý systém.



## Závěr

Tato diplomová práce se zabývá komplexní analýzou inovace vnitropodnikového informačního systému se zaměřením na nový model Kodíaq. Vnitropodnikový informační systém slouží jako komunikační nástroj mezi společnostmi a obchodní sítí během zavádění nového modelu na trh. Tento nástroj obsahuje veškerá důležitá data o novém modelu a o trhu, na který vstupuje. Analyzovaný vnitropodnikový systém je složen z výstupů analýzy produktového portfolia, analýzy nového tržního segmentu a cílové zákaznické skupiny. Výstupem této práce je tedy jak analýza vstupních dat vnitropodnikového informačního systému, tak i proces a forma jeho správy a řízení. Za pomoci zjištěných údajů bylo dalším cílem identifikovat nedostatky zkoumaného systému a navrhnout případná doporučení na jejich nápravu či vylepšení.

Na základě výstupů z provedené analýzy produktového portfolia jsme získali přehled o tom, jaký tržní podíl zastupují jednotlivé modely značky a jakých dosahují prodejních výsledků. Tyto údaje pomohly zařadit nový model do stávajícího produktového portfolia i do nového tržního segmentu. Využitím marketingových analýz a nástrojů byly charakterizovány funkce a vlastnosti nového modelu. Popisem cílového trhu a jeho vývoje jsme získali podklady pro sestavení segmentace zákazníků a cílových skupin. Dále byly popsány nové inovativní funkce vozu a jejich přidaná hodnota pro zákazníky. Tímto popisem byla analyzována data, tvořící obsah inovovaného vnitropodnikového informačního systému, od analýzy celého produktového portfolia až po marketingové informace, zacílené přímo na nový model značky.

Pátá kapitola se zaměřuje na analýzu současného stavu informačního systému ve společnosti. Tato kapitola představuje část práce, ve které se věnujeme analýze správy, funkcí a řízení informačního systému ve společnosti. Je zde představena role vnitropodnikového systému při zavádění nového produktu na trh a důvody ke změně tohoto stávajícího systému. Následující kapitola pak detailně popisuje inovovaný vnitropodnikový informační systém, jehož obsahem je právě nový produktový model společnosti. Z této části vzešly návrhy na možné vylepšení nového systému.

Důvodem zpracování tohoto aktuálního tématu je zaznamenání současného trendu v automobilovém průmyslu, který v tomto období prochází rozsáhlou proměnou. Nové vozy nestačí zlepšovat pouze po stránce designu či techniky, dnešní zákazníci vyžadují

využití nových technologií i ve svých vozech. Automobilové společnosti tak musí reagovat na tyto požadavky. Pro společnosti tento trend představuje zatížení v podobě vývoje těchto technologií a jejich následné zavedení do reálného provozu. K tomuto účelu slouží právě informační systémy, které usnadní a urychlí přenos těchto nových informací a dat. Tato práce analyzuje takovýto systém propojený s novým produktovým modelem, jehož cílem je informovat rozsáhlou obchodní síť společnosti o všech funkcích a vlastnostech nového vozu.

# Seznam literatury

1. **BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK.** *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
2. **DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ.** *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu.* Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.
3. **HESKOVÁ, Marie.** *Marketingová komunikace - součást marketingového mixu.* Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2001. ISBN 80-245-0176-7.
4. **HORÁKOVÁ, Iveta, Hana ŠKAPOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ.** *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
5. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
6. **KARLÍČEK, Miroslav.** *Základy marketingu.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
7. **KOCH, Miloš a Jan DOVRTĚL.** *Management informačních systémů.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3262-4.
8. **KOTLER, Philip.** *Marketing management.* 10. rozš. vyd., 1. vyd. [Grada Publishing]. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
9. **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. **KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA.** *Marketing: principy a nástroje.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.
11. **MACHKOVÁ, Hana.** *Mezinárodní marketing.* 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-X.
12. **Oslo Manual, 3rd Edition.** (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD, Eurostat, Paris.
13. **PATALAS, Thomas.** *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu.* Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-2484-3.
14. **PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH.** *Marketing communications.* New York: Financial Times/Prentice Hall, 2001. ISBN 0273638718.
15. **SCHOELL, William F. a Joseph P. GUILTINAN.** *Marketing: contemporary concepts and practices.* 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1988. ISBN 0-205-10569-6.
16. **SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ.** *Informační systémy v podnikové praxi.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
17. **Svaz Dvozců Automobilů – SDA; Statistiky.** 2016 Dostupný z URL: <<http://portal.sda-cia.cz/stat.php?m#str=nova>>
18. **Svaz Dvozců Automobilů – SDA; Statistiky.** 2016 Dostupný z URL: <https://www.sda-cia.cz/repository-volnedostupna?lang=CZ>
19. **ŠKODA AUTO a.s.; Historie společnosti** [online]. 2017 Dostupný z URL: <<http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>>.
20. **ŠKODA AUTO Česká republika; Interní materiály ŠKODA AUTO Česká republika.** ŠKODA AUTO a.s., Praha, 2016

21. **ŠVIRÁKOVÁ, Eva.** *Inovace a tradice, kvalita a kvantita v projektovém managementu.* Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-69-9.
22. **TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ.** *Marketing od myšlenky k realizaci.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
23. **TOMEK, Jan.** *Základy strategického marketingu.* Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-444-1.
24. **TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF.** *Marketing inovací.* V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-092-8.
25. **ŽÁČEK, Vladimír.** *Průmyslový marketing.* V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT Matice .....	24
Obrázek 2: BCG Matice .....	25
Obrázek 3: GE Matice .....	27
Obrázek 4: Schéma efektivní segmentace .....	33
Obrázek 5: SWOT matice - nový model produktového portfolia .....	50
Obrázek 6: Graf růstu a poklesu prodejů dle segmentů .....	56
Obrázek 7: Rozdělení segmentů .....	57
Obrázek 8: Schéma ŠKODA Connect .....	63
Obrázek 9: Náhled aplikace ŠKODA Connect .....	64
Obrázek 10: Infotainment online .....	65
Obrázek 11: Stávající vnitropodnikový informační systém .....	67
Obrázek 12: Proces stávajícího produktového školení .....	70
Obrázek 13: Ukázka kapitol nového vnitropodnikového systému .....	73
Obrázek 14: Ukázka nového vnitropodnikového informačního systému a soupis všech kapitol .....	75
Obrázek 15: Data nového segmentu .....	76
Obrázek 16: Vývoj nového segmentu .....	76
Obrázek 17: Zacílení na nové zákazníky .....	77
Obrázek 18: Popis cílové skupiny zákazníků .....	78
Obrázek 19: Report průchodu kapitol .....	79
Obrázek 20: Soutěž uživatelů vnitropodnikového informačního systému .....	83
Obrázek 21: Stávající proces správy požadavků .....	87
Obrázek 22: Proces řešení požadavků po zavedení doporučení .....	88

## Seznam grafů

Graf 1: BCG matice produktového portfolia .....	48
Graf 2: Struktura prodejů osobních vozů v ČR 2015 .....	59
Graf 3: Počet prodaných SUV vozů v roce 2016 .....	60
Graf 4: Podíl SUV vozů v letech 2015 - 2017 .....	60

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Varianty řešení zavedení informačního systému .....	35
Tabulka 2: Dodávky vozů ŠKODA .....	42
Tabulka 3: Největší trhy .....	42
Tabulka 4: Stav obchodní sítě .....	43
Tabulka 5: Dodávky zákazníkům dle modelů .....	45
Tabulka 6: Základní ceník .....	54
Tabulka 7: Cílová skupina 1 .....	61

Tabulka 8: Porovnání s konkurencí nového modelu .....	62
Tabulka 9: Report systému - Identifikace .....	80
Tabulka 10: Report systému - Aktivita.....	81
Tabulka 11: Report systému - Testování .....	81
Tabulka 12: Repors systém - Výpis kapitol.....	82
Tabulka 13: Počet uživatelů vnitropodnikového informačního systému.....	83
Tabulka 14:Návštěvnost poslední zveřejněné kapitoly .....	86

