

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Analýza marketingové strategie v nadnárodní  
korporaci**

**Analysis of marketing strategy in a multinational  
corporation**

**Aneta Zámotná**

**Plzeň 2022**



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza marketingové strategie v nadnárodní korporaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 24. dubna 2022

*v. r. Aneta Zámotná*

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Mgr. Tomášovi Sadílkovi Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za jeho odborné rady, připomínky a čas, který mi věnoval.

Také bych ráda poděkovala vedoucí oddělení PR Zuzaně Schneyderové ze společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. za ochotu a vstřícný přístup k rozhovorům, poskytnutí informací a materiálů k praktické části této práce.

## Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Marketingový mix.....</b>	<b>10</b>
1.1 Produkt.....	10
1.2 Cena .....	11
1.3 Komunikace .....	12
1.4 Distribuce.....	13
<b>2 Marketingová komunikační strategie .....</b>	<b>14</b>
2.1 Nadlinkové komunikace (ATL).....	14
2.2 Podlinkové komunikace (BTL) .....	15
2.3 Komunikace na lince (TTL) .....	15
<b>3 Marketingové prostředí.....</b>	<b>17</b>
3.1 Analýza makroprostředí.....	17
3.1.1 Politické faktory.....	17
3.1.2 Ekonomické faktory.....	18
3.1.3 Sociální faktory.....	18
3.1.4 Technologické faktory .....	18
<b>4 SWOT analýza .....</b>	<b>20</b>
4.1 Silné stránky .....	20
4.2 Slabé stránky.....	21
4.3 Příležitosti .....	21
4.4 Hrozby .....	22
<b>5 TOWS matice .....</b>	<b>23</b>
<b>6 Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů .....</b>	<b>24</b>
6.1 Dodavatelé .....	24
6.2 Odběratelé.....	24

<b>7</b>	<b>Charakteristika společnosti .....</b>	<b>25</b>
7.1	Základní informace o firmě .....	26
7.2	Profil společnosti .....	27
7.3	Historie společnosti.....	28
<b>8</b>	<b>Postavení společnosti na trhu.....</b>	<b>29</b>
8.1	Situace firmy EvoBus na trhu .....	30
8.1.1	Konkurence společnosti EvoBus .....	31
8.1.2	Trh městských autobusů .....	34
8.1.3	Trh linkových autobusů .....	37
8.1.4	Trh zájezdových autobusů .....	39
8.2	Portfolio společnosti .....	42
8.2.1	Mercedes-Benz .....	42
8.2.2	SETRA.....	44
<b>9</b>	<b>Vliv makroprostředí na společnost EvoBus .....</b>	<b>47</b>
9.1	Politické faktory.....	47
9.2	Ekonomické faktory.....	48
9.3	Sociální faktory.....	50
9.4	Technologické faktory .....	51
<b>10</b>	<b>Dodavatelsko-odběratelské vztahy firmy EvoBus .....</b>	<b>55</b>
10.1	Dodavatelský řetězec .....	56
10.2	Odběratelský řetězec .....	57
<b>11</b>	<b>Marketingový mix společnosti .....</b>	<b>58</b>
11.1	Produkt.....	58
11.2	Cena .....	60
11.3	Distribuce.....	60
11.4	Propagace.....	62

<b>12</b>	<b>Marketingová komunikační strategie společnosti .....</b>	<b>63</b>
12.1	Nadlinkové komunikace .....	63
12.1.1	Inzerce.....	63
12.1.2	Rádio.....	64
12.2	Podlinkové komunikace.....	64
12.2.1	Public Relations .....	64
12.2.2	Přímý marketing .....	65
12.3	Komunikace na lince .....	65
12.3.1	Webové stránky .....	65
12.3.2	Sociální média.....	65
12.3.3	Event marketing.....	67
<b>13</b>	<b>Analýza marketingové strategie společnosti.....</b>	<b>68</b>
13.1	SWOT analýza.....	68
13.1.1	Silné stránky .....	68
13.1.2	Slabé stránky.....	70
13.1.3	Příležitosti .....	71
13.1.4	Hrozby .....	72
<b>14</b>	<b>Návrhy a doporučení s využitím TOWS matice .....</b>	<b>75</b>
14.1	Ekonomické zhodnocení návrhů.....	76
	<b>Závěr .....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>82</b>
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstrakt</b>	





# Úvod

Tématem bakalářská práce je marketingová analýza v nadnárodní korporaci.

V dnešní době musí podniky vynaložit mnohem více energie a prostředků, aby se odlišovaly od ostatních a udržely si tak svou konkurenceschopnost. Pokud si chce firma udržet svou pozici na trhu, musí zvolit vhodnou marketingovou strategii. Marketing je totiž nedílnou součástí každého podniku.

Téma bylo zvoleno z důvodu snadného přístupu k firemním informacím, a jelikož je firma EvoBus Česká republika s.r.o. velmi úspěšná a má silné postavení na trhu.

Bakalářská práce se zabývá marketingovou strategií firmy EvoBus Česká republika s.r.o. Společnost patří do skupiny EvoBus a tvoří největší pobočku koncernu Daimler AG v Evropě. Svůj výrobní závod má v Holýšově a druhá část firmy sídlí v Praze.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu marketingové strategie, díky které jsou navržena doporučení, které povedou k efektivnějšímu chodu společnosti.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, které jsou následně rozděleny na kapitoly. První část je teoretická, autorka používala odbornou literaturu. Pro praktickou část autorka podklady o firmě získala z převážné většiny od vedoucí PR oddělení, se kterou následně vedla i rozhovor.

Teoretickou část tvoří šest kapitol. Které jsou zaměřeny na marketingový mix a marketingovou komunikační strategii, která je zhodnocená pomocí nadlinkové komunikace, podlinkové komunikace a komunikace na lince, následují kapitoly o marketingovém prostředí a řízení dodavatelsko-odběratelských vztazích a končí SWOT analýzou a TOWS maticí.

V praktické části se autorka bude zabývat charakteristikou společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. a jejímu postavení na trhu. Součástí této kapitoly je rozbor marketingové strategie. Pomocí PEST analýzy jsou analyzovány faktory, které působí na vnější okolí podniku a následuje SWOT analýza, která analyzuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, kterým společnost může v současné době nebo v budoucnu čelit. V rámci výsledků SWOT analýzy jsou sestaveny strategická rozhodnutí pomocí TOWS matice, která by mohla přispět k lepšímu chodu společnosti. Dva z návrhů jsou ekonomicky zhodnoceny.

# 1 Marketingový mix

Podle Kotlera et al. (2013, s.55) je marketingový mix stvořen pomocí marketingových nástrojů, jejichž využíváním firma upravuje nabídky podle cílových trhů a také obsahují vše, co ovlivňuje poptávku po produktech. Marketingové nástroje jsou definovány také jako 4P:

Product – produkt

Price – cena

Placement – distribuce

Promotion – komunikace (Karlíček 2018, s 152)

Další chápání složení marketingového mixu je 4C, který je přímo orientován na zákazníka:

Customer value – hodnota pro zákazníka

Customer costs – náklady pro zákazníka

Convenience – dostupnost produktu

Communication – komunikace (Karlíček 2018, s. 152)

## 1.1 Produkt

Karlíček (2018, s. 154) říká, že produkt nemusí znamenat pouze fyzické zboží, ale také služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich kombinace, pokud jsou subjektem směny.

Produkty jsou v celkové nabídce trhu klíčovým předmětem. Plánování marketingového mixu začíná vytvořením nabídky, která přináší hodnotu cílovým zákazníkům. Tato nabídka je základem, na kterém společnost staví ziskové vztahy se zákazníky. V dnešní době se stále více komoditizují produkty a služby proto se mnoho společností posouvá na novou úroveň ve vytváření hodnoty pro své zákazníky. Aby odlišili své nabídky, kromě pouhé výroby produktů a poskytování služeb utvářejí a řídí zákaznické zkušenosti pomocí svých značek nebo společností. Zkušenosti jsou pro většinu společností velmi důležitou součástí marketingu (Armstrong, 2015, s. 244).

Zákazníkem je produkt vnímán jako něco, co uspokojuje jeho potřeby, přání a dokáže přinést vydatný užitek. Užitek má podob, například jako lepší pocit, úspory, a společenský respekt. Pro podnik to znamená snahu porozumět hodnotě, která je zákazníkovi nabízena (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 17).

Strukturu produktu rozdělujeme na tři úrovně. Jádro produktu uspokojuje potřeby zákazníka subjektivní a přání, dále řeší jeho problémy. Hmatatelný produkt splňuje požadované vlastnosti produktu a je předmětem konkurenčního úsilí, např. obal produktu, kvalita, design, značka atd. Obohacený produkt představuje služby navíc k nabízenému produktu, např. dopravu zdarma, servis, platby na splátky, aj. (Jakubíková 2013, s. 202–203).

## 1.2 Cena

Cena aneb peněžní částka za produkt, stanovuje pro danou firmu výnos. Správné vytvoření ceny pro firmu představuje existenční význam. Cenotvorba se na první pohled může tvářit jednoduše, ale vůbec tomu tak není. Firmy kladou při cenotvorbě velký důraz na velkou řadu faktorů. Náklady, ceny konkurence a vnímaná hodnota produktu zákazníky patří mezi ty nejdůležitější faktory (Karlíček a kol., 2018, s. 175).

Podle Karlíčka (2018, s. 175) je cena ze všech složek marketingového mixu nejvíce flexibilní a lze ji měnit během krátkého období a přímo ovlivňuje tržby firmy.

*„Cena ovlivňuje poptávku, postavení firmy vůči konkurenci i její celkové postavení na trhu, informuje kupující, podléhá regulaci nebo je naopak deregulována atd.“* (Jakubíková, 2013, s. 270). Dále je cena jedinou složkou marketingového mixu, která zprostředkovává podniku výnos. Vyjadřuje hodnotu produktu a významně ovlivňuje vnímání jeho kvality (Jakubíková, 2013, s. 270).

K nejpoužívanějším metodám cenotvorby patří:

(1) Nákladově orientovaná cena, (2) Poptávkově orientovaná cena, (3) Konkurenčně orientovaná cena (Jakubíková 2013, s. 279).

Při tvorbě cen jsou firmami využívány různé strategie. Pokud je firmou uváděn na trh zcela nový produkt, může aplikovat penetrační strategii. Cílem této strategie je co nejrychleji proniknout na trh. Firma nejprve nastaví nízkou cenu produktu ve výjimečných případech i dokonce pod hranici nákladů a zahájí masivní komunikační kampaň, aby utřžila co největší podíl na trhu.

Současně uskutečňuje úspory z rozsahu a tím omezí konkurenci v oboru. Tato strategie se velice často využívá v oblasti služeb (Karlíček a kol., 2018, s. 181–183).

Další strategií pro nově zaváděné výrobky je strategie sbírání smetany. Tato strategie je využívána firmami vyrábějící inovativní produkty, které nejsou konkurenceschopné. Na začátku prodeje firma nastaví vysokou cenu, poté, co si produkt koupí zákazníci, pro které je tato cena přijatelná. Firma následně sníží cenu a tím vzbudí zájem dalšího segmentu zákazníků, to má za následek generaci vyššího zisku, než by získala prostřednictvím penetrační strategie. Pro tuto strategii je charakteristická vysoká poptávka a nízká citlivost na cenu. Firmy využívající strategii sbírání smetany mohou být např. Firmy, které se specializují na výrobu elektroniky (Karlíček a kol., 2018, s. 184).

Pokud podnik disponuje výrobou více produktů, využívá strategii cenotvorby pro produktový mix, tzn. rozhoduje u jednotlivých výrobků o ceně v dané produktové řadě tak, aby z celé produktové řady maximalizoval zisk. Firma by neměla zapomínat na to, že pokud změní cenu jednoho produktu může ovlivnit prodej dalšího produktu z jejího portfolia, pokud se jedná o substitut. S tím je spojována i volba ceny pro vázané, doplňkové, či komplementární produkty (Karlíček a kol., 2018, s. 175-176).

### **1.3 Komunikace**

Marketingová komunikace podniku cílí na uživatele produktu, stávající i potenciální kupující, iniciátory nákupu, rozhodovatele při nákupu i ovlivňovatele nákupu. Prostřednictvím komunikačních nástrojů buduje a udržuje vztahy s těmito skupinami, snaží se ovlivnit jejich vědomosti, postoje a chování ohledně nabízeného produktu (Jakubíková 2013, s. 298).

Formy marketingové komunikace rozdělujeme na osobní a neosobní. Osobní formou je osobní prodej, neosobní forma zahrnuje reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations, sponzoring a online marketing. Můžeme se setkat také s kombinovanými formami marketingové komunikace, tj. veletrhy a výstavy. Tyto nástroje dohromady tvoří komunikační mix podniku (Karlíček a kol., 2018, s.193-194).

Karlíček a kol. (2018, s. 193) definují marketingovou komunikaci jako: *„řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého firmy a další instituce naplňují své marketingové cíle. Stejně jako ostatní nástroje marketingového mixu musí i marketingová komunikace vycházet z celkové marketingové strategie.“*

Podobně propagaci definují i Kotler s Kellerem, kdy jejich definice zní takto: „*Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích nebo značkách, jež prodávají*“ (Kotler a Keller 2013, s. 516).

Rozvoj informačních technologií se promítá i do forem komunikace firem. Přestože tradiční způsob komunikace skrz televizi, rozhlas, tištěná média nebo direct mail jsou firmami stále preferované, narůstá vliv tzv. nových médií jako např. internetu a mobilního marketingu. V budoucnu se očekává další pokles prezentace skrz tradiční média na úkor nových (Frey 2017, s. 8).

## **1.4 Distribuce**

Distribucí neboli dostupností je myšleno, jakým způsobem je produkt dodáván ke svým zákazníkům. Cílem je, aby byl daný produkt dodán k zákazníkovi na správné místo ve správný čas a způsobem, jaký odpovídá marketingové strategii dané značky, a to vše při co nejnižších nákladech. Součástí celkové hodnoty, kterou daná společnost zákazníkovi nabízí jsou jednoduchost, rychlost a pohodlí (Karlíček a kol., 2018, s. 220).

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 17) definují distribuci (místo prodeje), následovně: „*jde o distribuční proces zahrnující často velmi složitou cestu hmotného výrobku od výrobce k jeho konečnému uživateli.*“

Distribuční kanály dělíme na přímé a nepřímé. Přímá distribuce se obejde bez mezičlánků, které zprostředkovávají. Dochází zde ke kontaktu výrobce s konečným zákazníkem. Oproti tomu při nepřímé distribuci mezi ně vstupuje jeden nebo i více mezičlánků, přes které je produkt prodán finálnímu zákazníkovi (Eckhardtová, 2014).

Volbu distribučních kanálů ovlivňuje např. složení zákazníků, struktura cílových trhů, druh nabízených výrobků, charakteristika podniku a soulad s marketingovou strategií podniku, distribuční přístupy konkurence a další vnější faktory. Firma většinou realizuje více distribučních kanálů najednou (Havlíček a Kašík, 2015, s. 133-134).

## 2 Marketingová komunikační strategie

Marketingová komunikační strategie je nedílnou součástí úspěšné propagace zboží a služeb, které jsou podniky poskytovány. Marketingová komunikační strategie stanovuje souhrnný dopad na vnější a vnitřní prostředí firmy k zajištění příznivých podmínek, aby firma dosáhla co největšího zisku. Převážná většina autorů popisuje marketingové komunikační strategie jako strategie, které společnost nebo jednatelce využívají k dosažení cílového trhu prostřednictvím různých typů komunikace, což zahrnuje placený marketing až PR. Zahrnují informace (co má být řečeno), médium (kam má být řečeno) a cílovou skupinu (Dragilev, 2019).

Aashish Pahwa (2019) říká, že v současné době můžeme marketingové komunikační kanály rozdělit na skupinu ATL (nadlinková) a BTL (podlinková), Nidhi Arora (2018) k těmto dvěma skupinám přidává ještě TTL (na lince), která zahrnuje ATL a BTL:

### 2.1 Nadlinkové komunikace (ATL)

ATL se zaměřuje na cíle komunikace směrem k masovému trhu. Veškerá propagační sdělení jsou necílená, tudíž se nezaměřují na konkrétní cílovou skupinu. Důležitá je informovanost zákazníků o dostupnosti produktu. Obchodníci se snaží oslovit zákazníky, aby navštěvovali obchody a aktivně vyhledávali produkty. Tento komunikační kanál oslovuje největší publikum a vytváří viditelnost značky (Furman, 2022).

Mezi nadlinkové komunikace např. řadíme:

**Tištěná média** – Propagační sdělení v novinách, online články a reklamy

**Rádio** – Celostátní nebo celoměstské rozhlasové vysílání

**Televize** – Reklamní kampaně řízené na regionální nebo celostátní úrovni

**Billboardy** – Velký formát outdoorové reklamy. Většina billboardů je vyvěšena na dopravních trasách a místech, kde je velké množství lidí

## 2.2 Podlinkové komunikace (BTL)

Aktivity BTL se více zaměřují na specifické skupiny zákazníků. Jsou vysoce cílené, přičemž reklamy jsou vytvářeny s ohledem na demografické a psychografické charakteristiky jednotlivých zákaznických segmentů. Komunikace je vysoce personalizovaná a má za cíl získat konverze. Hlavní výhodou BTL reklamy je, že výsledky kampaně lze snadno sledovat. Kromě toho lze kampaně přizpůsobit pro různé podskupiny spotřebitelů v rámci jednoho segmentu (Furman, 2022).

Mezi podlinkové komunikace např. řadíme:

**Public relations** – Neboli PR představuje formu komunikace, která tvoří příznivou image firmy vůči svému okolí. Jako okolí firmy zde můžeme chápat zákazníky, širokou veřejnost, sdělovací prostředky i třeba zaměstnance firmy (Světlík, 2018, s. 227).

**Přímý marketing** – Přímý neboli direct marketing je chápán jako přímá komunikace se zákazníky a na individuálním přístupu ke každému z nich. Autoři Kotler a Keller jej popisují takto: „*Přímý marketing (direkt marketing) je využitím přímých kanálů k dosažení zákazníků a doručení výrobků a služeb bez potřeby marketingových prostředníků*“ (Kotler a Keller 2013, s. 576).

**E-mailing** – je založen na přímém oslovování zákazníků za účelem motivace k nákupu. E-mailing také slouží k udržení a prohlubování vztahů se zákazníky, kteří vyjádřili zájem o konkrétní produkt nebo službu.

**Newslettery** – pravidelné e-maily obsahující zejména informace, sloužící k tvorbě vztahů se zákazníky.

## 2.3 Komunikace na lince (TTL)

TTL reklama zahrnuje integrovaný přístup, kde se kombinují strategie ATL a BTL. Cílem je získat holistický pohled na trh a komunikovat se zákazníky všemi možnými způsoby. Vzhledem k tomu, že jsou zde využívány jak aktivity ATL, tak BTL, vedou všechny strategie TTL k lepší viditelnosti značky a jejímu zapamatování. Největší výzvou aktivit TTL jsou náklady spojené s realizací různých propagačních kampaní. TTL aktivity mohou úspěšně realizovat pouze zavedené nebo finančně zajištěné společnosti (Furman, 2022).

Mezi komunikace na lince např. řadíme:

**Webové stránky** – Jedná se o jednoduchý prostředek, jak dát vědět o produktu, společnosti či o sobě (Eger, Petryl, Kunešová, Mičík, Peška, 2015, s. 36).

**Sociální média** – Janouch (2014) definuje sociální média následujícím způsobem „*Sociální média jsou online média, kde je obsah (spolu) vytvářen a sdílen uživateli. Sociální média se nepřetržitě mění tím, jak se mění (přibývá) jejich obsah a také přidáváním mnoha funkcí*“ (Janouch, 2014, str. 299).

**Event marketing** – Zinscenování zážitků formou dramaturgicky a umělecky kombinovaných akcí. Cílem je překvapit a zapamatovat si firmu včetně produktů (Přikrylová, Jaderná, Kincl, Velinová, Štrach, 2019, s. 319).



## **3 Marketingové prostředí**

Existuje hned několik faktorů, které ovlivňují firmu. Všechny tyto faktory, které ovlivňují chod firmy se nazývají marketingové prostředí. Minimum z těchto faktorů může firma ovládat, ale ne všechny. Za účelem řešení těchto faktorů musí firma znát své tržní prostředí, tak aby se podle toho daly řídit negativní či pozitivní faktory. Jinými slovy, firma je obklopena vnitřními a vnějšími faktory, které mají vliv na firmu a její schopnost udržovat trvalé vztahy s cílovou skupinou (Farooq, 2016).

### **3.1 Analýza makroprostředí**

Makroprostředí představuje nejširší okolí podniku. Patří sem faktory, subjekty a okolnosti, které podnik svojí činností nemůže ovlivnit, ale na druhou stranu mají na (ne)úspěch celého projektu výzkumný vliv. Když zvážíme tyto dva aspekty (význam a neovlivnitelnost), ukazuje se, že pro každý podnik je makroprostředí jinak obsáhlé, zahrnuje trochu jiné faktory a sahá i geograficky jinak daleko. Pro některé podniky bude do makroprostředí spadat oblast jednoho města, jiné budou analyzovat globální ekonomické trendy a odlišnosti legislativy napříč světadíly (Šafrová Drážilová, s. 213, 2019).

#### **3.1.1 Politické faktory**

Politické prostředí tvoří silné vlivy na rozhodování a plánování podnikového marketingu. Tvoří ho hlavně legislativa, vládní orgány a zájmové nátlakové skupiny. Vytvořená legislativa určuje „pravidla hry“ v podnikatelské sféře a dává pozor např. před tzv. nekalou soutěží. V rámci podmínek se jedná o souhrn právních předpisů upravujících zákonnou cestou vztahy mezi podniky. Je obsažen například v obchodním zákoníku, občanském zákoníku a živnostenském zákoně. Dalším politickým vlivem ovlivňujícím podnikový marketing jsou právní předpisy vydané vládou nebo i EU na ochranu spotřebitelů. Jiná legislativní opatření mohou chránit zájmy společnosti před nežádoucími podnikatelskými aktivitami. Může jít o omezení propagace a reklamy zdraví škodlivých výrobků (např. cigarety nebo omezení prodeje alkoholu v některých zemích, či zákaz prodeje a distribuce drog apod.) (Světlík, 2018, s. 28).

### **3.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují na jedné straně možnosti podniků nabízet výrobky a služby a na druhé straně možnosti zákazníků výrobky a služby kupovat. Působení těchto vlivů je v jednotlivých oblastech rozdílné a zesiluje se ve své komplexnosti na národní a mezinárodní úrovni. I když většina podniků vyvíjí svou aktivitu pouze na regionální nebo národní úrovni, jsou v rámci ekonomického prostředí všechny součástí. Znamená to, že i nejmenší podniky poskytující své služby pouze v lokálním měřítku a jsou ovlivňovány změnami jak v národním, tak i mezinárodním ekonomickém prostředí (Světlík, s. 24, 2018).

To, jak je rozvíjeno ekonomické prostředí v každém státě, je ovlivňováno řadou faktorů, např. mírou inflace, přírodními a lidskými zdroji, úrokovou mírou, reálným příjmem domácností, produktivitou práce, rovnováhou platební bilance aj. Faktory jsou výsledkem historického vývoje, existujícího ekonomického systému, vnitřní nebo mezinárodní politické situace, kulturních odlišností, hospodářské politiky státu, aj. V tržní ekonomice existují oblasti, kde není role trhu bezvýhradná a stát prostřednictvím své hospodářské politiky hraje nezastupitelnou úlohu. Jedná se především o fungování tzv. obecně užitečných veřejných statků, které nelze iniciativě soukromých podnikatelů ponechat (Světlík, 2018, s. 136).

### **3.1.3 Sociální faktory**

V západním světě populace postupně stárne, firmy se tomu budou muset přizpůsobit a segmenty starších zákazníků se stávají víc a víc důležité. Stejně tak odvětví zdravého stylu zaznamenává růst a celá řada firem tomu uzpůsobuje své produkty a služby. Proto si firma musí sociální trendy neustále mapovat a reagovat na ně (Boháček, Matisko, Stromko, 2021, s.25).

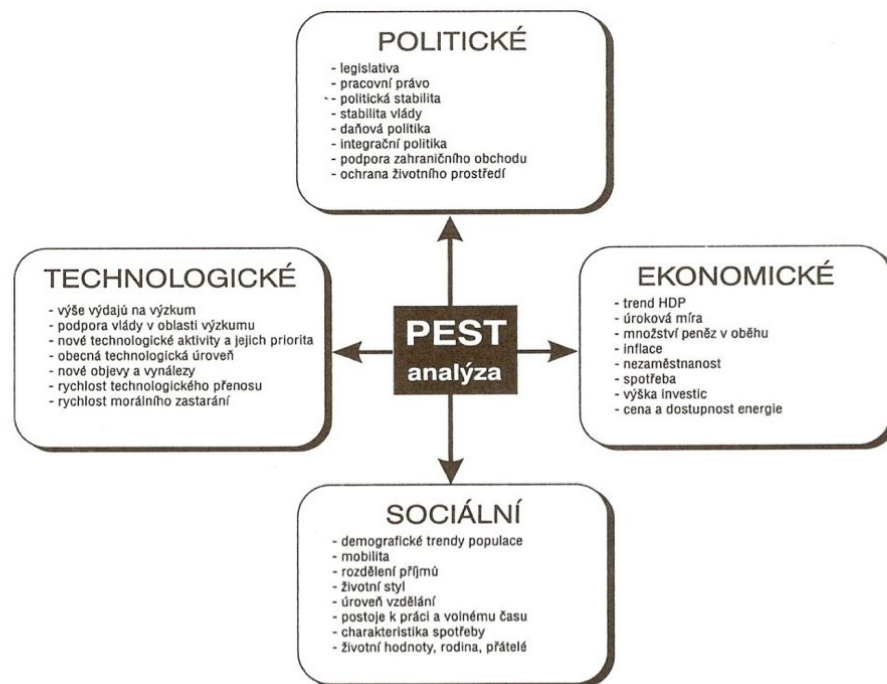
Řadí se sem nejruznější demografické trendy single domácnosti, stárnutí obyvatel, nízká porodnost, úroveň a charakter vzdělání obyvatel, zvyky a kulturní specifika, hodnoty, životní styl, náboženství a jeho vliv na společnost apod. (Šafrová Dráčilová, 2019, s. 217).

### **3.1.4 Technologické faktory**

V tomto faktoru se obvyklé zkoumají technologické podmínky pro fungování na trhu či v dané zemi. Typickým příkladem může být odpověď na otázku dostupnosti internetu nebo mobilního připojení pro komunikaci.

Dále je dobré se zde zabývat náklady na výzkum a vývoj a implementaci nových technologií, vybaveností konkurence, možnost získání nových technologií konkurencí apod. Zde zjistíte zásadní dopady na potřebné investice pro bezproblémový chod podniku nebo pro technologickou konkurenční výhodu (edolo.cz).

Obrázek 1: Faktory PEST analýzy



Zdroj: vutbr.cz, (2012)

## 4 SWOT analýza

Závěry situační analýzy jsou nejčastěji prezentovány v podobě SWOT analýzy. Tento nástroj umožňuje přehledně poskládat nejdůležitější faktory, které je třeba vzít v úvahu při přípravě marketingové strategie (Karlíček a kol., 2016, s. 238).

SWOT analýza rozděluje klíčové faktory, které plynou ze situační analýzy, do čtyř skupin. Jsou jimi silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Silné stránky a slabé stránky zahrnují pozitivní, resp. negativní faktory, které jsou pod přímým vlivem dané firmy. Marketéři na ně tedy mohou bezprostředně odpovědět. Naopak příležitosti a hrozby zahrnují příznivé, resp. nepříznivé externí faktory, které marketéři bezprostředně ovlivňovat nemohou (Karlíček a kol., 2016, s. 239).

Tabulka 1: SWOT analýza

	Kladné stránky	Záporné stránky
Vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 4.1 Silné stránky

Silné stránky jsou definovány jako interní schopnosti společnosti, které mohou sestávat z know-how, motivace, technických dovedností a obchodních dovedností. K využití příležitostí jsou nutné vnitřní silné stránky, nebo na druhé straně mohou být faktorem, jak se vyhnout hrozbám a budoucím obtížím (Schall, 2014, s. 4).

Otázky, které se používají k definování silných stránek v rámci projektu, organizace nebo instituce, mohou být (Schall, 2014, s. 4):

(1) Jaké jsou aktivity, které vaše firma nebo organizace dělá dobře?, (2) Co ovlivňuje vaše zákazníky, aby u vás nakupovali?, (3) Čím se liší vaše firma nebo organizace na trhu?, (4) Jaké jsou faktory, které ovlivňují vaše živobytí?

## **4.2 Slabé stránky**

Slabé stránky jsou klasifikovány jako interní aktiva, která oslabují konkurenční pozici projektu, organizace nebo instituce. Slabiny narušují účinné využívání stávajících nebo budoucích tržních příležitostí. Slabé stránky se mohou skládat z omezeného know-how, nedostatečných dovedností a technik a chybných informací týkajících se příležitostí (Schall, 2014, s. 5).

Otázky, které se používají k definování slabých stránek v rámci projektu, organizace nebo instituce, mohou být (Schall, 2014, s. 5):

(1) Jaké oblasti vašeho projektu, organizace nebo instituce vám způsobují obavy?, (2) Které oblasti nebo problémy jsou pro vaše podnikání důležité?, (3) Jaké jsou oblasti ve vašem podnikání, které nenaplňují váš potenciál?, (4) Která část vašeho projektu, organizace nebo instituce vyžaduje zlepšení?

## **4.3 Příležitosti**

Příležitosti k projektu, pro organizaci nebo instituci jsou tvořeny v oblastech s konkurenční výhodou na úkor ostatním účastníkům. Vedení nebo lidé odpovědní za projekt se musí naučit využívat příležitosti, pro výkon a zájmy svého podnikání. Schopnost využít tyto příležitosti je založena na vnitřních faktorech podnikání. Příležitosti zahrnují faktory, jako jsou vnější vlivy, které jsou buď závislé na dané příležitosti, nebo mohou být někdy ovlivněny podnikáním. Dalšími okolnostmi, které mají vliv na příležitosti, jsou trendy, postoje a přístupy (Schall, 2014, s. 5).

Otázky, které se používají k definování příležitostí v rámci projektu, organizace nebo instituce, mohou být (Schall, 2014, s. 6):

(1) Jaké příležitosti jsou na trhu k dispozici? Které z nich může podnik využít, nyní i v budoucnu?, (2) Existuje možnost omezit nebo proniknout na nové trhy se stávajícími produkty a službami?, (3) Existují příležitosti ke zlepšení výkonu vašeho podnikání s vašimi současnými aktivitami?, (4) Které nové produkty a služby lze vyvinout a přidat, aby se využily příležitosti?

#### **4.4 Hrozby**

Hrozby jsou vnější faktory, které ovlivňují podnikání nejen z negativního hlediska. Hrozby mohou být pro podnik také výzvou a vyžadují určitou formu vynalézavých obchodních praktik, jako je změna postupů nebo přístupů k projektu, organizace nebo instituce (Schall, 2014, s. 6).

Otázky, které se používají k definování hrozeb v rámci projektu, organizace nebo instituce, mohou být (Schall, 2014, s. 6):

(1) Došlo v odvětví, v němž podnikáte, k nějakým zásadním změnám?, (2) Jaká opatření podnikáte, abyste čelili těmto hrozbám?, (3) Máte znalosti o existujících nebo nových konkurentech na trhu?

## 5 TOWS matice

Z vypracování SWOT analýzy následně vychází zpracování TOWS matice. Princip této matice vychází z rozboru strategické situace a posuzování externích faktorů – příležitostí a hrozeb s interními faktory – silnými a slabými stránkami. Z matice TOWS vyplývají následující strategie (Fotr, Vacík, Souček, aj., 2012, s. 53):

Tabulka 2: TOWS matice

Vnější	Vnitřní	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)		SO strategie Maxi-Maxi	WO strategie Mini-Maxi
Hrozby (T)		ST strategie Maxi-Mini	WT strategie Mini-Mini

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**WT** = zůstatková strategie se snaží o co největší omezení slabých stránek a hrozeb

**WO** = defenzivní strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek, přičemž hodlá co nejvíce využít příležitostí

**ST** = mírně ofenzivní strategie má za cíl díky maximalizaci svých silných stránek co nejvíce omezit hrozby

**SO** = ofenzivní strategie maximálně využívá silných stránek pro co největší získání užitku z identifikovaných příležitostí

Zvolená strategie podniku by měla vycházet z vyplývajících možností strategií, a to podle zvážení jejich důležitosti pro budoucí vývoj podniku.

## **6 Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů**

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou tvořené nákupem a prodejem a jsou základem pro všechno obchodování. Jejich pevnost a síla prvky oboustranného úspěchu i prospěchu jsou klíčovými. Dodavatelsko-odběratelské vztahy patří mezi závazkové vztahy, kdy věřitelově pohledávce odpovídá dlužníkův dluh. Věřitelova pohledávka spočívá v právu na objednané plnění a dlužníkův dluh v povinnosti takové plnění dodat. Předmětem dodavatelsko – odběratelských vztahů je plnění povahy v rámci majetku. Subjektem na straně odběratele může být kdokoliv, stejně tak dodavatelem Cokoliv, co má majetkovou povahu může být předmětem dodavatelsko-odběratelských vztahů. Jednotlivé vztahy od sebe odlišují v souvislosti s tím, jaké povinnosti jsou vázány na toto plnění (Kendlbacher, 2018, s. 36).

### **6.1 Dodavatelé**

Dodavateli chápeme firmy, které prodávají své produkty nebo poskytují služby, které podnik potřebuje pro plnění cílů. Zejména kvalitu, ceny, spolehlivost dodavatele a ostatní podmínky spojené s dodávkami, např. servis, dopravu, pružnost, náklady atd. Podcenění vlivů může mít dalekosáhlé následky pro podnik. Dojde k závislosti pouze na jednom dodavateli a případně vzniknou potíže na jeho straně (úpadek, stávka, finanční ztráta, zvýšení cen, zpoždění dodávek) a to podnik může přivést do nečekaných problémů. Z tohoto důvodu je vhodnější uzavírat dlouhodobé kontrakty s více dodavatelskými firmami a snižovat tak možnost výše uvedených rizik. V dnešní době se požadavky na dodavatele stále zvyšují. Jedna z cest je optimalizace zásob v rámci užší spolupráce s dodavateli a uplatňování metody „just in time“, či jiné logistické metody (Karlíček a kol., 2018, s. 38).

### **6.2 Odběratelé**

Na druhé straně stojí odběratelé, které můžeme definovat jako fyzickou či právnickou osobu, která od dodavatele přijímá produkty. Bez něj by firma nemohla existovat. Za pojem odběratel nebo zákazník můžeme použít řízení odběratelských vztahů.



## 7 Charakteristika společnosti

EvoBus Česká republika je 100 % dceřinou společností EvoBus GmbH, kdy EvoBus GmbH spadá do koncernu Daimler Truck AG. Daimler Truck AG se vyčlenil z koncernu Daimler AG jako specializovaná společnost pro užitková vozidla. Od 1.11.2021 je Daimler Truck AG obchodována samostatně na burze ve Frankfurtu. (minoritním společníkem v EvoBus Česká republika je EvoBus Austria GmbH s vkladem 20 000 CZK). EvoBus GmbH je mateřskou společností pro výrobu a prodej autobusů značky Mercedes-Benz a SETRA.

V Evropě provozuje 27 dceřiných společností v různých státech. V jednotlivých státech se obchodují zpravidla značky SETRA, Mercedes-Benz, servisní značka OMNIplus a značka použitých autobusů BusStore. Vedle prodejních aktivit EvoBus provozuje i servisní centra pod značkou OMNIplus. V Evropě funguje v současné době pro autobusy servisní síť s více než 600 servisními středisky pod značkou OMNIplus. Značka BusStore je nejnovější značkou v portfoliu a patří k certifikovanému prodeji použitých autobusů (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.2.2022).

Obrázek 2: Logo společnosti EvoBus Česká republika s.r.o.



Zdroj: EvoBus, 2022

Obrázek 3: Logo značky OMNIplus a BusStore



Zdroj: EvoBus, 2022

## 7.1 Základní informace o firmě

EvoBus Česká republika působí v automobilovém odvětví, je výrobcem a prodejcem autobusů značek Mercedes-Benz a SETRA. V České republice společnost EvoBus provozuje servisní středisko v Praze, které je současně i sídlem společnosti a výrobní závod v Holýšově. Servisní centrum v Praze obstarává prodej autobusů značky Mercedes-Benz a SETRA pro celou Českou republiku, poskytuje servisní služby a sklad náhradních dílů. Také zajišťuje technické poradenství a školení pro externí servisní partnery. Další činnosti spojené s obchodem a servisem jsou sdílené s výrobním závodem v Holýšově. Vedle prodejních činností je základním pilířem servisního centra specializovaná dílna na opravárenské činnosti na autobusy, kde pracuje přibližně 20 mechaniků a elektrikářů (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.2.2022).

Výrobní závod v Holýšově je součástí evropské výrobní sítě EvoBus specializující se na výrobu autobusových karosérií. V rámci výrobní sítě. Závod v Holýšově se vyprofiloval jako karosárna pro evropské trhy. Výrobní síť EvoBus se skládá celkem z 5 výrobních závodů; dvou výrobních závodů v Německu (Neu-Ulm, Mannheim), jednoho ve francouzském Ligny, a tureckém Hosdere. Výrobní závod v Holýšově se neustále rozšiřuje a přebírá kompetence ohledně kompletní výroby karosérií. Ve španělském Samanu se vyrábí podvozky pro autobusy, ale tyto podvozky jsou využívány pro jiné typy vozidel s nástavbou především mimo EU. Ve výrobním závodě pracuje 700 zaměstnanců různých profesí (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.2.2022).

## 7.2 Profil společnosti

### Název a sídlo společnosti

Obchodní firma (název)	EvoBus Česká republika s.r.o.
Sídlo:	Na Hůrce 211/10, 161 00 Praha 6 - Ruzyně
IČO:	256 57 704

### Předmět podnikání společnosti

Nákup a prodej autobusů značek Mercedes-Benz a SETRA, opravy silničních vozidel, výroba konstrukcí pro karoserie autobusu a Mercedes-Benz a SETRA.

Tabulka 3: Statutární orgány společnosti k 31. prosinci 2020

Jednatel společnosti	Prokuristé
Dirk Schmelzer	Volkan Tatal Georg Kendlbacher Nils Romeike Ing. Wolfgang Gmeiner

Zdroj: Vlastní zpracování podle justice.cz, 2022

### Změny v obchodním rejstříku

V roce 2020 byly provedeny změny v obchodním rejstříku.

Prokura: Ing. Wolfgang Gmeiner zapsáno 21. května 2020

### Základní kapitál a vlastníci společnosti

Společníci společnosti k 31.12.2020 jsou:

EvoBus GmbH, Mercedesstraße 127/6, 70327 Stuttgart, Spolková republika Německo	podíl 39989/40000
EvoBus Austria GmbH, IZ NÖ – Süd, Straße 4, Objekt 18, 2355 Wiener Neudorf, Rakouská republika	podíl 2/40000

Základní kapitál společnosti zapsaný k 31. prosinci 2020 v obchodním rejstříku činí 400 000 tis. Kč

### 7.3 Historie společnosti

Vlastní obchodní firma EvoBus Bohemia, s.r.o. vznikla v České republice 7.4.1998 a pod tímto jménem působila do roku 2014. Tato společnost byla předchůdcem dnešní právnické osoby EvoBus Česká republika s.r.o. Původní obchodní aktivity v prodeji autobusů na českém trhu před rokem 1998 zastávala společnost Mercedes-Benz Bohemia s. r. o. jako vedlejší aktivitu k prodeji užitkových vozidel Mercedes-Benz. V roce 1998 poté vznikla samostatná prodejní organizace specializující se na samostatný prodej autobusů a minibusů. Od roku 1998 do roku 2006 působila tato část EvoBus Bohemia s.r.o. společně s prodejem osobních a užitkových vozidel Mercedes-Benz v Praze. V roce 2006 odstartovala nová kapitola společnosti otevřením samostatného servisního centra v Praze 6 Ruzyni, kde působí dodnes.

Areál servisního centra má rozlohu 13 tisíc m<sup>2</sup> a jeho vybudování stálo 4 miliony EUR. Jedná se o 40.nejlepší značkové servisní centrum, kterých je v Evropě dalších 600. Historie výrobního závodu v Holýšově sahá až do 30. let 20. století, kdy zde fungovala sklárna, která se v průběhu let změnila ve společnost Liaz, která se zaměřovala na výrobu kabin, nákladních automobilů a náhradních dílů pro vozy Liaz. Po roce 1989 byla společnost Liaz zprivatizována a následně zkrachovala. V roce 1992 vznikla v Holýšově společnost SVA a.s., Tato společnost se zabývala výrobou skeletů kabin pro John Deere, ale vedlejší činností bylo svařování postav pro různé automobilky včetně autobusových karoserií. Poté, co i tato firma zkrachovala, výroba autobusů v Holýšově neskončila, ale začala nová éra jiné společnosti, a to již zmiňované EvoBus Česká republika (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.2.2022).

## 8 Postavení společnosti na trhu

Výrobce autobusů a užitkových vozidel Daimler AG řadíme mezi největší hráče na celém světě. Výrobní závody a prodejní jednotky jsou zastoupeny na všech kontinentech, kde se svými značkami udává trendy v mobilitě. Brand značky Mercedes-Benz zahrnuje užitková vozidla všech kategorií, nákladní vozidla typu Actros, lehká užitková vozidla typu Sprinter, speciální vozidla pro různé účely jako je Unimog Eonic a autobusy pro všechny segmenty trhu. Autobusy Mercedes-Benz mají své zastoupení v městském segmentu modelem Citaro a Conecto. Autobus Citaro je se svým prodejem více než 50 tisíc kusů bestseller v Evropě.

V linkovém segmentu je nejdůležitějším modelem Intouro. Zájezdový segment reprezentuje Mercedes-Benz Tourismo. Do portfolia Daimler Truck AG patří vedle největší značky Mercedes-Benz značka luxusních autobusů SETRA, autobusy SETRA se dělí na tři třídy MultiClass, který zastřešuje linkové autobusy a dvě třídy zájezdových autobusů ComfortClass a TopClass. Značky autobusu Mercedes-Benz a SETRA mají své hlavní prodejní teritorium v Evropě částečně v Africe. Ve speciálních úpravách pro americký trh, pravořazené autobusy pro trh ve Velké Británii a Austrálii. Další značky koncernu obsluhují své lokality jako autobusy Thomas Build Buses; typické žluté školní autobusy, pro americký trh. Nákladní vozidla Western Star a Freightliner, pro asijský trh nákladní vozidla BharatBenz a Fuso.

Na českém trhu působí z koncernu Daimler Truck AG společnosti Mercedes-Benz Trucks Česká republika, která je výhradním dovozcem a prodejcem nákladních a lehkých užitkových vozidel pro český trh. Mercedes-Benz Parts Logisticks Eastern Europe s.r.o. je centrálním distributorem náhradních dílů pro východní Evropu a EvoBus Česká republika, který je výrobcem a výhradním prodejcem autobusů Mercedes-Benz a SETRA v České republice (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 1.3.2022).

## 8.1 Situace firmy EvoBus na trhu

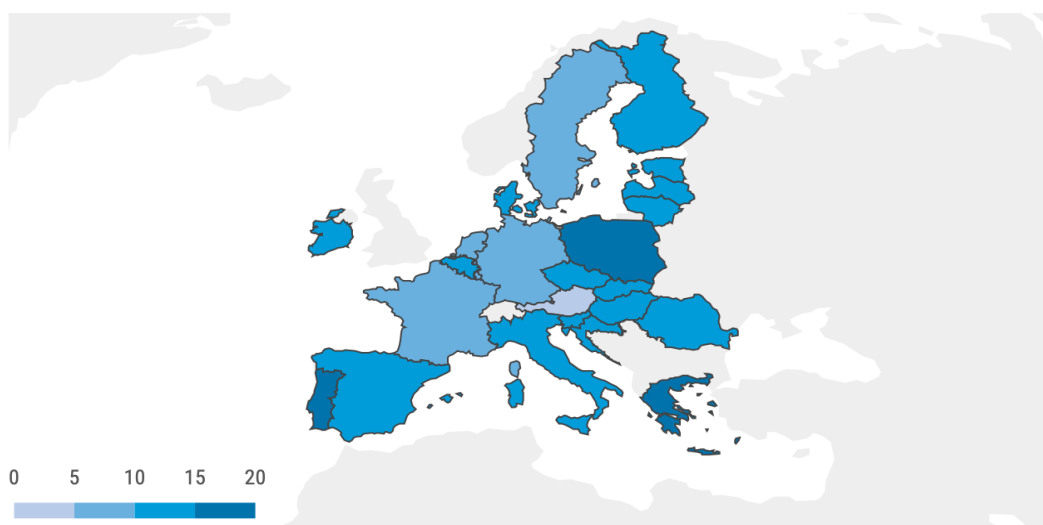
Automobilový průmysl a výroba v České republice je tradičním odvětvím v národním hospodářství. Vozový park České republiky čítalo v roce 2020 celkem 8,3 milionu vozidel, přičemž autobusy tvořily celkem 19 661 kusů. Zajímavostí je, že průměrné stáří autobusových vozidel bylo 14,64 let, což bylo druhé nejnižší stáří vozidel hned po lehkých užitkových vozů. Pokud ale srovnáme průměrné stáří vozidel v celé EU nachází se Česká republika zhruba v polovině, jelikož průměrné stáří vozového parku v rámci EU je 11,7 let. Daleko před námi je například Rakousko, kde je průměrné stáří vozidel 4,8 let (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 1.3.2022).

Obrázek 4: Stáří vozového parku v ČR za rok 2020



Zdroj: Acea.auto, 2020

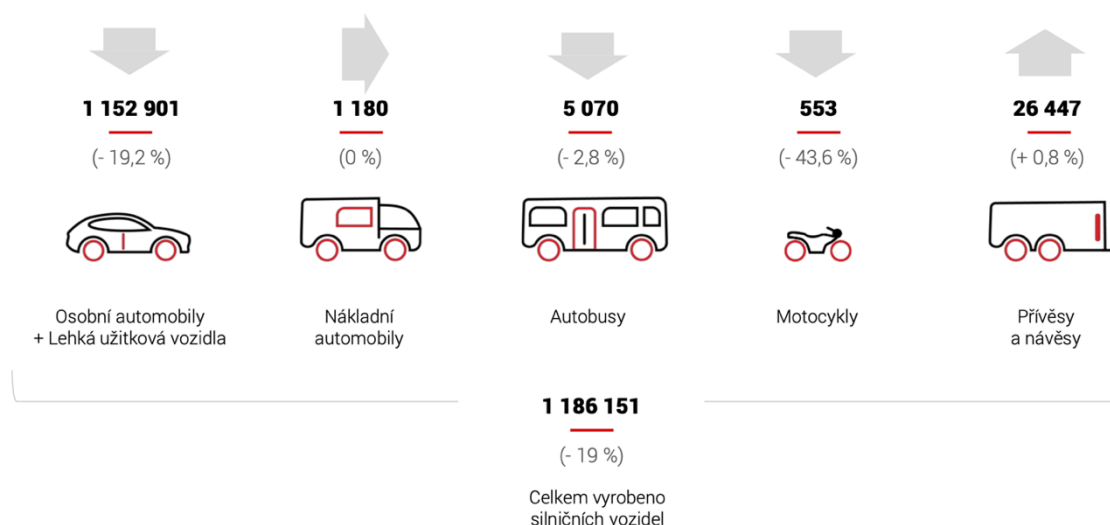
Obrázek 5: Stáří vozového parku v EU za rok 2020



Zdroj: Acea.auto, 2020

Sdružení automobilového průmyslu uvádí, že produkce auto průmyslu tvoří 26 % průmyslové výroby. Do této skupiny řadíme kromě výroby osobní automobilů i výrobu autobusů. V tomto odvětví bylo v roce 2020 vyrobeno 1,2 mil. vozidel z toho jen autobusy tvořily 5000 kusů. Česká republika je nejen evropskou, ale i světovou jedničkou ve výrobě autobusů v přepočtu na obyvatele (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 1.3.2022).

Obrázek 6: Výroba silničních vozidel v ČR v roce 2020

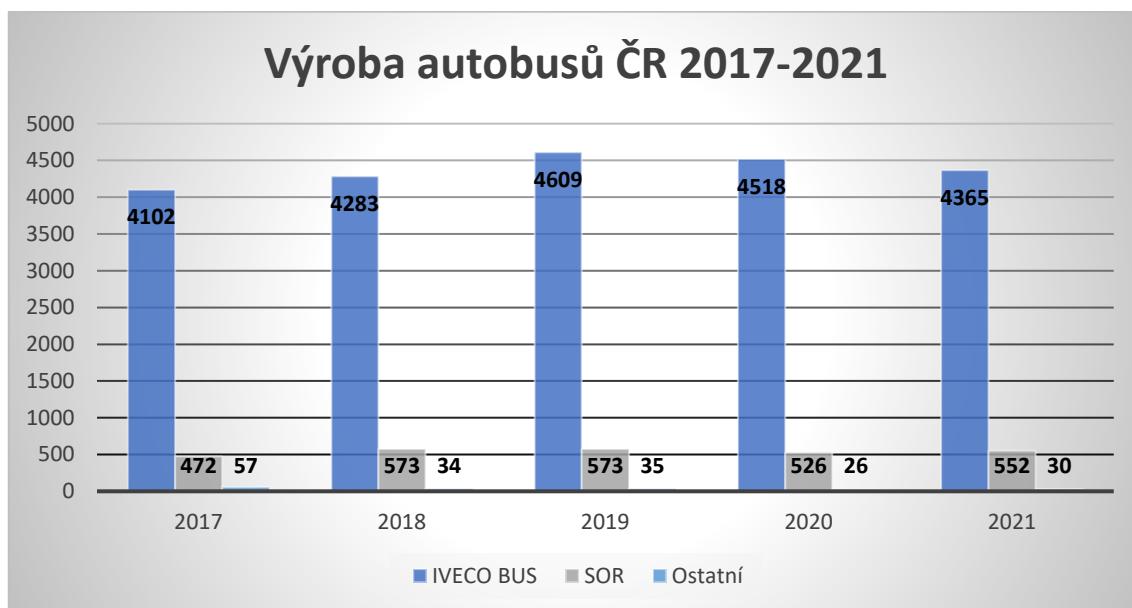


Zdroj: Autosap, 2020

### 8.1.1 Konkurence společnosti EvoBus

V České republice výroba autobusů navazuje na tradici výroby autobusů, která i v minulosti patřila k významným odvětvím v regionu. Současná výroba autobusů v ČR je spojená především se značkou Karosa, která byla určena pro východní trhy. Nejvýznamnějšími výrobci autobusů v ČR jsou IVECO Czech Republic, a.s., SOR Libchavy spol. s.r.o. a s malým podílem výrobce KHMC s.r.o., která vyrábí minibusy na podvozcích Mercedes-Benz Sprinter a poměrně nově ŠKODA ELECTRIC a.s.

Obrázek 7: Výroba autobusů v ČR mezi lety 2017–2021



Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje, 2022

Jedničkou na trhu je IVECO Bus s výrobním závodem ve Vysokém Mýtě, který v roce 2021 vyrobil 4 365 vozidel značky IVECO Bus, které dodává do celé Evropy. Výrobní závod IVECO zaměstnává 4000 zaměstnanců. IVECO Bus je považován za domácí značku, a proto usiluje i o významný podíl na trhu (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

Velkou část produkce exportuje do Francie jako školní autobusy. V rámci českého trhu je IVECO Bus velmi úspěšný v městském a linkovém segmentu. Výrobní závod SOR se nachází ve východočeských Libchavách a soustředí se na městský a linkový segment. Pro závod pracuje zhruba 500 zaměstnanců.

Nejvýznamnějšími trhy jsou Česká republika a Slovensko. Vyrábí menší počet kusů, a proto je poměrně flexibilní v nastavení modelů i pohonů (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

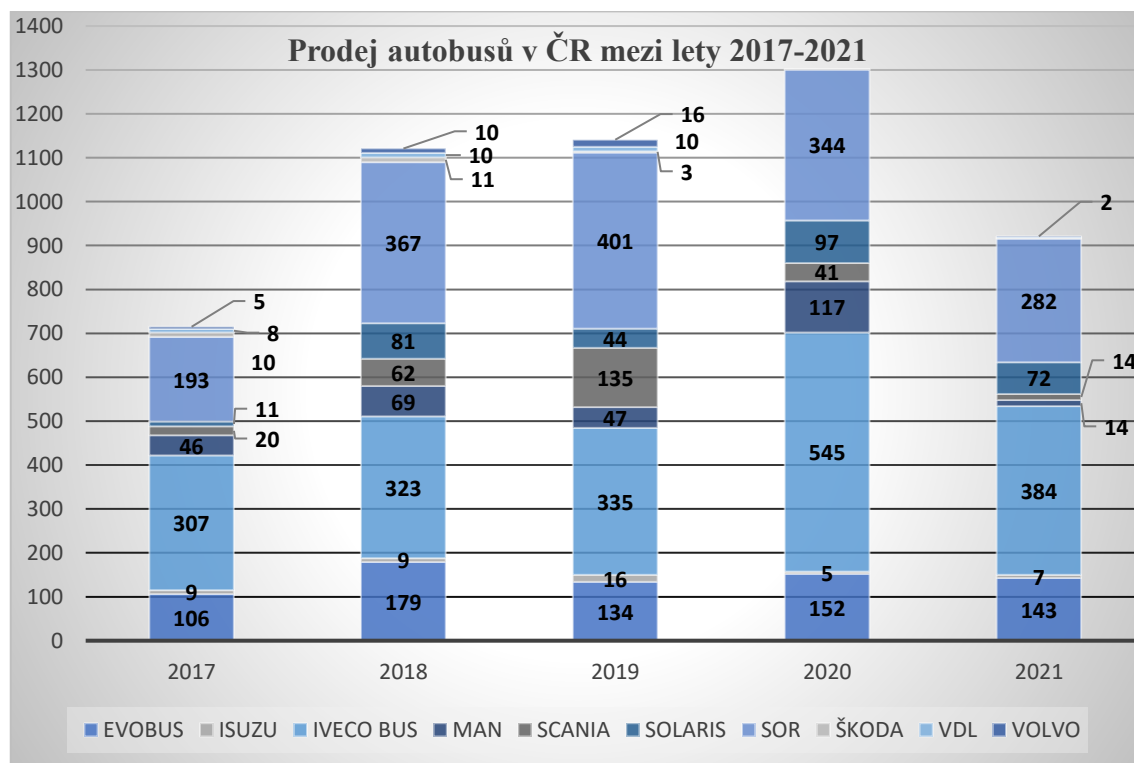
EvoBus Česká republika není členem sdružení automobilového průmyslu, protože nekompletuje vozidla na území ČR, ale jde o významnou výrobní kapacitu pro autobusy a počítá se do výroby automobilového průmyslu ve stavu nedokončené výroby. V Holýšově se vyrobí přibližně 4000 kusů karoserií pro městské autobusy Citaro v německém výrobním závodu v Mannheimu, které se pak sestavují do kompletních karoserií. Počet skeletů pro zájezdové autobusy, které jsou ve vysokém stupni dokončení dosahuje 3000 jednotek za rok.



Z typů, které se v Holýšově vyrábí jsou tyto zájezdové modely: Mercedes-Benz Tourismo, SETRA celá modelová řada ComfortClass, SETRA celá modelová řada TopClass; včetně patrového autobusu S 531 DT. Dále se nově rozšiřuje výroba o model MultiClass LE Business. Výrobní závod v Holýšově je karosárnou pro celou evropskou výrobní síť EvoBus. Při výrobě jsou používány nejvyšší technologické postupy včetně antikoroziho kataforézního lakování. Toto zařízení patří mezi nejmodernější a nejšetnější k životnímu prostředí v Evropě (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

Závod se neustále rozšiřuje a zaměstnává 700 pracovníků. Do výrobního závodu v Holýšově pro zvýšení efektivity procesu a optimalizaci bylo investováno 100 mil. EUR. Vzhledem k velké koncentraci výrobců v ČR je domácí trh pod velkým tlakem a vysoce konkurenční, kdy jednotliví výrobci soupeří o podíly na trhu. Nově na trhu působí ŠKODA Transportation, která koupila podíl v tureckém závodě Temsa a od roku 2021 začala dodávat karosérie Temsa s elektrickou výzbrojí z Plzně. A tak jsou tyto autobusy uváděny na trh pod značkou ŠKODA. Na českém trhu také působí menší lokální výrobci autobusů, kteří vyrábí například minibusy na šasi Mercedes-Benz Sprinter, jde například o společnost KHMC (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

Obrázek 8: Prodej autobusů v ČR mezi lety 2017–2021



Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje, 2022

Celková kapacita českého trhu v prodeji autobusů se pohybuje kolem 1 000 vozidel. Vzhledem k poměrně malému počtu mají velký vliv vyhlášené tendry velkých společností. Díky velké koncentraci domácích výrobců je konkurence na trhu poměrně vysoká, protože firmy usilují o podíly na trhu. Významnými hráči na trhu jsou IVECO Bus a SOR. Dlouhodobě IVECO se udržuje jako leader trhu jen v některých letech jako například rok 2019 díky dodání velké flotily pro Dopravní podnik Praha byl předstihnut společností SOR (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

Výrobce SOR pak zastává dlouhodobou druhou pozici na trhu. Třetí pozici zaujímá společnost EvoBus, která distribuuje autobusy Mercedes-Benz a SETRA, proto se počítají kumulovaně. Úspěšně na trhu působí polský Solaris, německé značky MAN a Neoplan, což jsou dvě značky koncernu Volkswagen a skandinávské značky SCANIA a Volvo. Nižší počty prodaných kusů realizuje na trhu nizozemská značka VDL a ISUZU. Novým hráčem na trhu je od roku 2021 ŠKODA Transportation, která vstoupila na trh s městskými autobusy pod značkou ŠKODA a zájezdovými autobusy pod značkou Temsa. První dodávkou vozidel pod značkou ŠKODA je 14 elektrických autobusů pro Dopravní podnik Praha (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

Trh se dělí do těchto segmentů: městský, linkový a zájezdový. Pro každý segment jsou vhodné jiné typy autobusů, které disponují vlastnostmi pro nejsnadnější transport lidí. Diverzifikačním parametrem jsou typy karoserií, výšky podlah, počty dveří, typy sedaček, délka autobusu (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

### **8.1.2 Trh městských autobusů**

V segmentu městských autobusů je typickým zástupcem 12 m dlouhý autobus s nízkou podlahou. V oboru se označuje jako low floor, která je nejtypičtějším znakem městské dopravy. U městských autobusů jsou charakteristické vlastnosti; rychlá výměna cestujících, nižší počet sedadel k sezení, místa k stání, místa pro osoby se sníženou pohyblivostí. V moderních městských autobusech jsou využívány i technologie jako kneeling (tzv. přikleknutí ke straně pro snadnější nástup), měkká hrana dveří (ochrana cestujících při zavírání dveří), nově klimatizační jednotky o antivirové filtry. Délka městských autobusů dosahuje od 10 do 21 m. Délky nad 15 m jsou řešené kloubem (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

V městském segmentu působí společnosti, které organizují dopravu ve městech. Na českém trhu existuje 20 dopravních podniků, které organizují dopravu ve městě a jejich zřizovatelem je stát nebo město. Například Dopravní podnik Praha, Dopravní podnik Plzeň (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

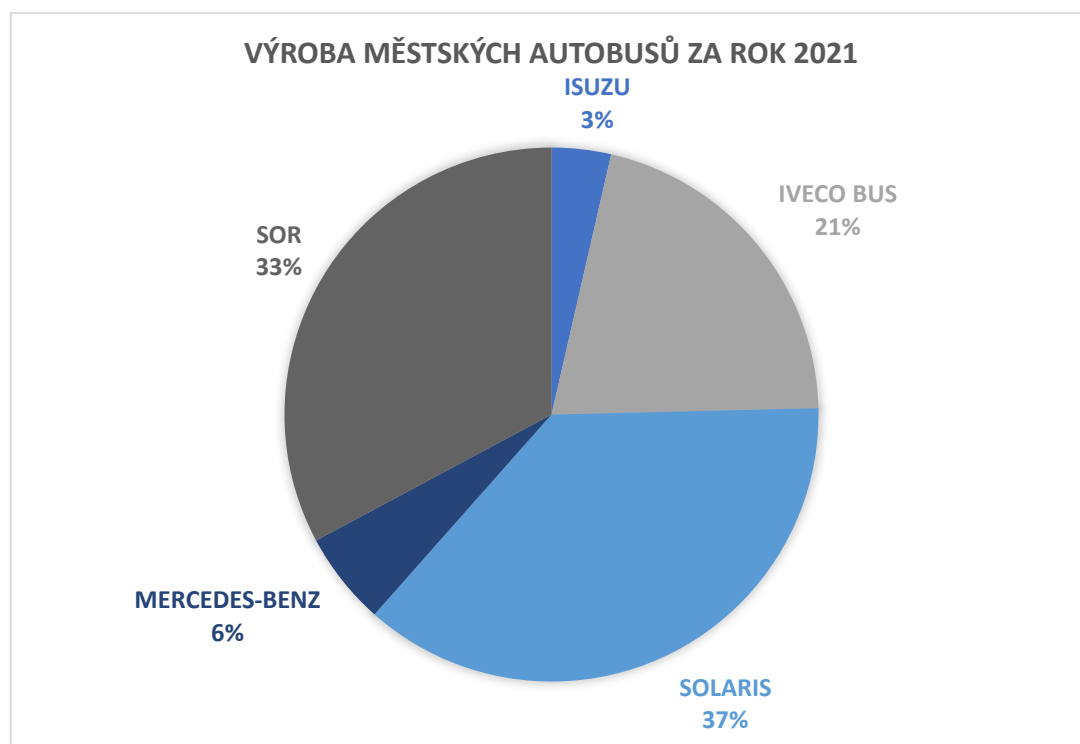
Vedle toho existuje městská doprava zřizovaná městy, ale zajišťovaná externími dopravci. To znamená, že města autobusy pronajímají od jednotlivých dopravců. Příkladem je město Třebíč, kde městskou dopravu zajišťuje ICOM Transport s autobusy Mercedes-Benz a SETRA z distribuce EvoBus (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

V městském segmentu se autobusy nakupují prostřednictvím tendru. Výběrová řízení jsou vypisována na počty dodaných autobusů jednotlivých typů. Tendry jsou zveřejňovány ve věstníku veřejných zakázek a na tyto tendry se hlásí jednotliví soutěžící se svými nabídkami. Součástí nabídky není jen prodejní cena autobusu, ale zpravidla i doprovodné služby jako servisní smlouvy, prodloužené garance, nebo poradenství. V tendrech jsou hodnoceny nabídky dle vypsaných kritérií, které mají určité váhy. V České republice je zvykem, že největší váhu má kritérium cena. Trh městských autobusů je extrémně citlivý na cenu. Ve městech, která jsou na trhu s volnými dopravci se soutěží cena za odjetý kilometr. V těchto soutěžích podávají nabídky jednotliví dopravci. Městský segment je stabilní část trhu nakupuje s předvídatelnou pravidelností. Jen málo vlivů ho může změnit, protože městská doprava je důležitou součástí infrastruktury všech měst a je financovaná z rozpočtů měst. V tomto segmentu soutěží domácí výrobci velmi aktivně, téměř každý výrobce má ve svém portfoliu městský autobus v mnoha variantách (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

V městském segmentu jsou velmi silní domácí výrobci IVECO Bus a SOR. Nákupy autobusů v tomto segmentu v roce 2021 byly silně ovlivněny novým nařízením EU, kdy od srpna 2021 musí být podíl vozového parku ze 41 % v alternativních palivech. Proto jsou projede v tomto roce na nižší úrovni, než v předešlých letech a společnosti s nástupem elektromobility částečně vyčkávají s objemnějšími nákupy. Také hraje roli cena autobusů na alternativní paliva, kdy řádově elektrický autobus je dvakrát tak dražší než konvenční naftový vůz. S nástupem elektromobility souvisí i pořízení nabíjecí infrastruktury a změna jízdních režimů. Jako jeden z nejvýznamnějších hráčů trhu Dopravní podnik Praha ovlivňuje velikost trhu v jednotlivých letech, vlastní 1100 autobusů (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

V roce 2021 nerealizoval žádné velké nákupy a odstartoval svou cestu k elektromobilitě nákupem prvních 14 autobusů od ŠKODA Transportation. V České republice je považováno za průkopníka v elektromobilitě město Hradec Králové. Největší dodávka elektrobusů v ČR v počtu 24ks bude dodána na začátku jara tohoto roku do Dopravního podniku Ostrava, jde o autobusy Solaris (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

Obrázek 9: Výroba městských autobusů za rok 2021



Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje, 2022

Tabulka 4: Prodeje městských autobusů v roce 2021

Prodeje městských autobusů v roce 2021	
Odběratelé	Počet (ks)
DP Praha	45
DP Ostrava	24
DP Brno	17

Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje, 2022

V roce 2021 celkový prodej v městském segmentu byl ovlivněný již výše zmíněným odložením nákupu z hlediska elektromobility. S podílem 37 % nejvíce vozidel dodal Solaris. Následovaný s podílem 33 % SOR a třetím prodejcem s 21 % je IVECO Bus. Nejvíce svou flotilu rozšířili o 45 Dopravní podnik Praha o 24 kusů Dopravní podnik Ostrava a 17 kusů Dopravní podnik Brno (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

### 8.1.3 Trh linkových autobusů

V segmentu linkových autobusů je typickým zástupcem 12 m autobus s částečně nízkou podlahou (low entry) a v menší míře s vysokou podlahou. Nejtypičtější vlastností je jízdný komfort, ale současně snadný výstup a nástup cestujících.

V českých podmínkách linkové autobusy jezdí na delších trasách, ale zároveň suplují v menších městech městskou hromadnou dopravu, proto je vyhledávaným prvkem částečně nízká podlaha, aby usnadnila rychlý nástup a výstup cestujících a obsloužila i kočárky a osoby s nízkou imobilitou. V linkových autobusech jsou zpravidla místa k sezení, ale i k stání. U linkových autobusů se řeší jízdní komfort, hospodárnost, protože autobusy najíždějí velké množství kilometrů, ekologie. Typy autobusů pro pravidelnou linkovou dopravu se nejvíce liší v typu podlahy, tj. low floor (v přední části nízká podlaha v zadní části vyšší), nebo vysoká podlaha v celé délce vozidla. V délce autobusů od 10 do 15 m. Moderní linkové autobusy bývají vybaveny klimatizací, USB zásuvky, informační systémy, sluneční clony, terminály pro platby. V případě low entry je místo pro osoby tělesně postižené řešeno v nízkopodlažní části, v případě vysoké podlahy je přístup řešen výtahy v zadních dveřích (Schneiderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

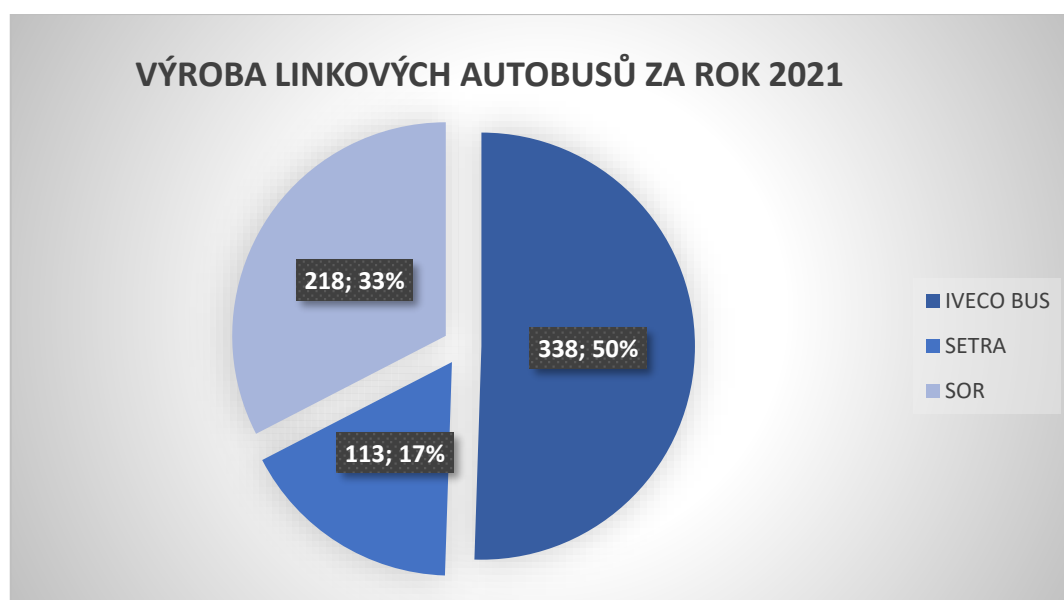
Trh je liberalizován a linkovou dopravu zajišťují pouze soukromí dopravci, kteří zajišťují dopravní obslužnost krajů. Dopravní obslužnost krajů je soutěžena zpravidla na 10leté období organizátorem dopravy v jednotlivých krajích; např. ROPID, POVED. Krajská veřejná doprava je soutěžena v některých případech jako celek třeba v případě Plzeňského kraje nebo po oblastech v případě Jihomoravského kraje. Soutěží se oblast, na jakou dobu a cena za ujetý kilometr a soutěží dopravci. Soutěž dopravců znamená, že dopravci nabídnou cenu za 1km trasy a následně poptávají výrobce autobusů, tzn., že v těchto tendrech nesouží přímo výrobci autobusů. Objem trhu linkových autobusů v největší míře ovlivňuje velikost tendrů v daném roce. Minimum nákupů autobusů probíhá v běžné obnově vozových parků (Schneiderová, Z., osobní rozhovor, 4.3.2022).

V linkovém segmentu jsou nejsilnějšími hráči domácí výrobci IVECO Bus a SOR, třetí nejsilnější značkou na tomto trhu je značka SETRA. Domácí výrobci IVECO a SOR umí velmi flexibilně reagovat na požadavky dopravců, proto jsou vyhledávanými vozidly mnoha dopravních firem. V případě těchto dvou výrobců sledujeme pružnou reakci např. na délku vozidel a velkou variabilitu vybavení. U těchto výrobců se poměrně často vyskytují i alternativní verze motorů jako plynové a bionafta.

V linkovém provozu dochází k postupnému prosazování elektromobility, ale vzhledem k dlouhým trasám linek a sále poměrně nízké kapacitě akumulátorů neexistuje prozatím mnoho alternativních řešení. Největším limitem je zatím kapacita baterií (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 9.3.2022).

Značka SETRA s uvedením modelů LE business na trh se úspěšně zařadila na 3. místo v tomto segmentu a stabilně dodává autobusy do všech krajů. Autobusy SETRA jsou vyhledávány pro svou robustnost, hospodárnost a spolehlivost. Značka SETRA poskytuje velké množství variabilní výbavy od mnoha typu sedadel, vlastní výroby přes různé dekory interiérů, různé druhy chlazení a topení s antivirovými filtry kabiny, digitální panely, zásuvky. Velkými zákazníky značky SETRA jsou ICOM Transport, Arriva a Umbrella (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 9.3.2022).

Obrázek 10: Výroba linkových autobusů za rok 2021



Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje, 2022

Jak můžeme vidět nejsilnějším prodejcem na trhu je značka IVECO Bus, který za loňský rok prodal 338 autobusů s podílem na trhu 50 %, což je více, než prodali SETRA a SOR dohromady. Již zmiňovaný prodejce SOR prodal 218 autobusů s podílem na trhu 33 % a na třetím místě skončil prodejce SETRA se 113 autobusy s podílem na trhu 17 %.

Na trhu působí několik velkých dopravních skupin jako je BusLine, ICOM Transport, Arriva a Z-Group. Ty obstarávají 60 % trhu a dále mnoho menších dopravců.

Tabulka 5: Prodeje linkových autobusů v roce 2021

Prodeje linkových autobusů	
Odběratelé	Počet (ks)
AUDI Bus	100
OverLineFleet	69
ČSAD Ústí nad Orlicí	56

Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje, 2022

Nejvíce kusů tedy 100 ks nakoupil AUDI Bus, který vyhrál nákup autobusů pro dopravní obslužnost v Královéhradeckém kraji. 69 ks koupila společnost OverLineFleet, která patří do velké dopravní skupiny BusLine. A 56 ks koupilo ČSAD Ústí nad Orlicí patřící do velké dopravní skupiny ICOM Transport.

#### 8.1.4 Trh zájezdových autobusů

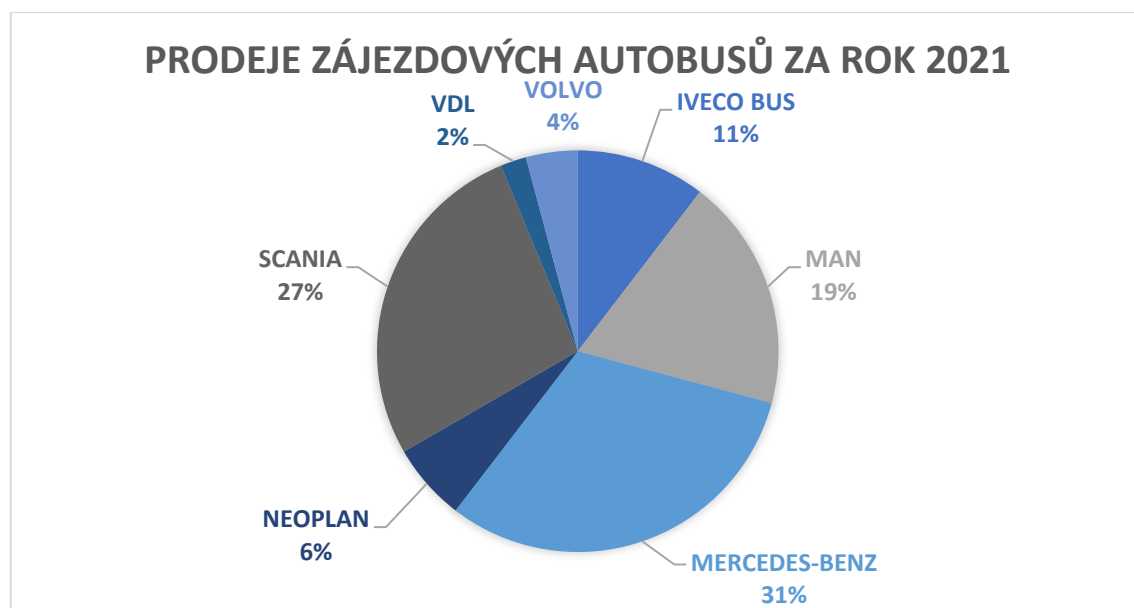
V segmentu zájezdových autobusů je typickým zástupcem 12 m autobus s vysokou podlahou, tedy s nástupními schody. U těchto typů autobusů jsou nejdůležitějšími vlastnostmi jízdný komfort, objem zavazadlového prostoru, dodatečná výbava pro dlouhé cesty (palubní kuchyňka, monitory, zásuvky, toalety). Zájezdové autobusy se vyrábí v provedení od 10 do 15 m a také v patrovém provedení, kde nejúspěšnějším zástupcem je model SETRA S 531 DT. Zájezdové autobusy bývají zpravidla flagshipovým modelem značek. Představují model, který je v produktové řadě nejdražší a dělá většinou největší obraty. Z tohoto důvodu jsou vozidla v tomto segmentu pionýry technologií ať už jde o ekologii, tedy nástup motorů EURO 6 nebo bezpečnost. Z hlediska bezpečnosti jsou používány vyspělé technologie jako 5. generace aktivního brzdového asistenta, kdy autobus umí zastavit před stacionární překážkou, odstupové tempomaty, kamerové systémy 360 stupňů a odbočovací asistenty (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 9.3.2022).

Na trhu zájezdových autobusů působí soukromí dopravci, trh se řídí pouze volnou poptávkou. Největší rozvoj trhu nastal s nástupem inomingových firem, které přiváží velké množství z celého světa především z asijských zemí a také vstupem evropských linkových poskytovatelů. Jednou z největších je společnost FlixBus. FlixBus je organizátorem dopravy, kdy linky zajišťují jednotliví lokální dopravci.

Mezi nejvýznamnější výrobce patří EvoBus se svými dvěma značkami Mercedes-Benz a SETRA (toto prvenství platí celoevropsky, (MAN a Neoplan, skandinávské značky SCANIA a VOLVO a menší značky VDL. IVECO Bus svoji výrobu zájezdových autobusů uzavřel. U značek Mercedes-Benz a SETRA je v portfoliu několik zástupců v segmentu zájezdových autobusů. (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 9.3.2022).

Od roku 2020 s nástupem pandemie Covid-19, která způsobila uzavření hranic a velké omezení cestovního ruchu, došlo k velkému propadu prodeje a téměř nulové poptávce po dopravních službách. Tato omezení mají dlouhodobý vliv a neplatí jen pro rok 2020 a 2021, ale přetrvávají i do současné doby, protože realizované ztráty dopravců a ekonomické podmínky neumožňují volný nákup autobusů. Tento efekt se promítl i do výroby autobusů, kdy výrobci významně omezili výrobu zájezdových autobusů.

Obrázek 11: Výroba zájezdových autobusů za rok 2021



Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje, 2022

V normálním stavu se v tomto segmentu na trhu prodalo kolem 150 autobusů v roce 2020 a 2021 tento počet klesl přibližně k číslu 50. Své nákupy nerealizovali ani incomingové firmy jako Vegatour ani dopravci poskytující evropskou linkovou dopravu jako je společnost FlixBus nebo Student Agency. Na trhu bez vlivu Covid-19 značky Mercedes-Benz a SETRA od EvoBus ČR představovaly více než polovinu trhu, více než 20 let v segmentu zájezdových autobusů jsou značky Mercedes-Benz a SETRA jedničkou trhu.

V roce 2021 je na trhu mimořádná situace a s podílem na trhu 31 % je nejsilnějším prodejcem Mercedes-Benz, na druhém místě s 27 % podílem na trhu skončila společnost SCANIA a třetí skončil prodejce MAN s podílem na trhu 19 %.



Tabulka 6: Prodeje zájezdových autobusů v roce 2021

Prodej zájezdových autobusů v roce 2021	
Odběratelé	Prodej (ks)
MAN	10
SCANIA CZ	9
Zuzana Sochůrková	7
IVECO CZ	5
EVOBUS	4

Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje, 2022

Z hlediska zákazníků nastala mimořádná situace, kdy autobusy jsou zaregistrovány na samotné výrobce MAN 10 ks, SCANIA 9 ks, Zuzana Sochůrková (PlanetLine) 7 ks IVECO CZ 5 ks a EvoBus ČR 4 ks. Z legislativních důvodů vyvíjející homologace byli výrobci donuceni k registraci vozidel na vlastní společnosti, protože autobusy nebyly odebrány dopravními společnostmi. Homologace je schválení do provozu, a pokud nejsou platné nesmí být vozidla registrována a uvedena do provozu.

Pro značky Mercedes-Benz a SETRA to znamená, že jsou poměrně silné v linkovém a zájezdovém segmentu. V městském segmentu jsou realizovány nižší počty prodejů, ale bohužel z hlediska cenové politiky na trhu není zatím možné uskutečnit větší objemy, i když vozidla z hlediska technologií, bezpečnosti, spolehlivosti a hospodárnosti patří k nejlepším na světě.

## 8.2 Portfolio společnosti

Společnost EvoBus Česká republika součást koncernu Daimler Truck AG. Na českém trhu disponuje značkami Mercedes-Benz a SETRA. Portfolio těchto značek pokrývá všechny segmenty trhu. EvoBus se profiluje nejen jako prodejce, ale i jako výrobce na českém trhu. Jednotlivé typy portfolia jsou:

### 8.2.1 Mercedes-Benz

Hlavním atributem značky je bezpečnost a prvenství v technologiích. V tomto duchu se při vývoji a výrobě přistupuje ke všem modelům portfolia.

#### Městské autobusy

Obrázek 12: Městské autobusy značky Mercedes-Benz



Zdroj: mercedes-benz-bus, 2022

Stěžejním modelem je městský autobus Citaro, který je evropským bestsellerem s více než 50 000 prodanými kusy a s mnoha oceněními Bus of the Year. Mercedes-Benz Citaro se vyrábí od 12 do 18 m a pod produktovým jménem CapaCity v délce až 21 m. Model Citaro představuje technologickou špičku mezi autobusy. Na stránkách výrobce uvádí, že díky svému stavebnicovému systému dokáže Citaro pokrýt veškeré přepravní potřeby autobusových podniků MHD jak v městské, tak i dálkové linkové dopravě (mercedes-benz-bus).

S vlivem Covid-19 bylo celé portfolio vybaveno novými klimatizacemi s novými antivirálními filtry, novými plně zasklenými kabinami pro řidiče a povrchovou antivirální úpravou přídržných tyčí anebo v případě bez klimatizace novým systémem větrání EvoFresh.

### **Typy městských autobusů:**

eCitaro – autobus s čistě elektrickým pohonem

Citaro

Citaro hybrid

CapaCity & CapaCity L

Conecto

### **Linkové autobusy**

Obrázek 13: Linkové autobusy značky Mercedes-Benz



Citaro Ü



Nové Intouro

Zdroj: mercedes-benz-bus, 2022

Jak již bylo řečeno výše značka Mercedes-Benz se zaměřuje hlavně na bezpečnost a technologii. Není tomu jinak ani u linkových autobusů, a to hlavně u modelu Intouro. Tento autobus ukazuje svou inovativní pozici úsporného a spolehlivého autobusu. Intouro se využívá hlavně v kyvadlové dopravě, kdy převáží do firemních závodů své zaměstnance, ale také jako školní autobus. Dále se hodí na výlety a cesty na krátké vzdálenosti (mercedes-benz-bus).

### **Typy linkových autobusů:**

Citaro Ü

Nové Intouro

Obrázek 14: Zájezdové autobusy značky Mercedes-Benz



Tourismo

Zdroj: mercedes-benz-bus, 2022

Jediným zástupcem zájezdových autobusů značky Mercedes-Benz je typ Tourismo. Mercedes-Benz na svých stránkách autobus vyzdvihuje hlavně za svou spolehlivost a vynikající hospodárnost. Zákazník si může Tourismo vybrat ze čtyř různých modelů, a to buď se dvěma nebo třemi nápravami. A to v délce 12,3 m nebo 13,9 m. Autobus má také možnost různých úprav od osvětlení okolí při couvání, elektrického sklápění vnějších zpětných zrcátek a střešního okna po světlomety H7 a bi-xenonové světlomety – pro větší bezpečnost (mercedes-benz-bus).

### **Typy zájezdových autobusů:**

Tourismo

#### **8.2.2 SETRA**

Autobusy značky SETRA jsou charakteristické svým luxusem. Modely těchto autobusů jsou nejdražší na trhu, díky velké individualizaci podle přání zákazníků.

## Linkové autobusy MultiClass

Obrázek 15: Linkové autobusy značky SETRA MultiClass



Modely LE business

Zdroj: setra-bus, 2022

Modelová řada MultiClass nabízí svým zákazníkům vysokou úspornost a efektivitu v linkové dopravě. Autobusy této značky v rámci linkových autobusů vyrábějí pouze model LE business a nabízí vybavení jako je bezbariérový přístup, tento typ autobusu společnost nabízí v různých délkách od S415 (12 m) přes S 416 (13 m) až po S418 (15 m).

### Typy linkových autobusů MultiClass:

MultiClass 400 modely LE business

### Zájezdové autobusy TopClass

Obrázek 16: Zájezdové autobusy značky SETRA TopClass



Modely HDH



Modely DT

Zdroj: setra-bus, 2022

Portfolio zájezdových autobusů modelové řady TopClass nabízí dvě varianty autobusů, a to model HDH a model DT. Hlavní rozdíl mezi modely představuje počet podlah, zatímco model HDH je jednopodlažní autobus, model DT je dvojpodlažní. Nicméně jsou oba autobusy, jak už je u této značky známo velmi luxusní a především bezpečné.

### **Typy zájezdových autobusů TopClass:**

TopClass 500 modely HDH

TopClass 500 modely DT

### **Zájezdové autobusy ComfortClass**

Obrázek 17: Zájezdové autobusy značky SETRA ComfortClass



Modely HD

Zdroj: setra-bus, 2022

V portfoliu zájezdových autobusů ComfortClass opět najdeme pouze jednoho zástupce, a to model HD. Na stránkách výrobce se dočteme, že existuje hned několik typů, které se liší ve svém vybavení. Typ autobusu S 519 HD je typický pro svou optimalizaci počtu sedadel. Prodejce SETRA tento model doporučuje hlavně pro cestující, kteří cestují na dlouhé cesty se zavazadly. Autobus je navíc velmi prostorný, jelikož vnitřní výška na stání dosahuje 2,10m (setra-bus).

### **Typy zájezdových autobusů ComfortClass**

ComfortClass 500 model HD

## 9 Vliv makroprostředí na společnost EvoBus

Makroprostředí je prostředí firmy, které nemůže ovlivnit, ale na její fungování má makroprostředí zásadní vliv. Makroprostředí firmy budeme zkoumat nejvíce využívanou PEST analýzou.

### 9.1 Politické faktory

V rámci politických faktorů budeme analyzovat nejdůležitější faktory pro společnost. Politické prostředí v České republice na trhu je poměrně stabilní a legislativní rámec pro společnosti je přehledný. Společnost EvoBus Česká republika jako dceřiná společnost nadnárodního koncernu řeší své právní záležitosti podle národního práva, ale v mnohých případech musí být v souladu i s evropským právem a evropskými směrnicemi. Vyhovění legislativním národním rámcům i evropským předpisům se dotýká nejen produktů a služeb, které jsou určeny pro celý evropský region, ale také komunikace, která vychází z centrálních zdrojů, ale je adaptována pro jednotlivé trhy, ale přizpůsobuje se i vnitřní firemní kultuře (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 9.3.2022).

EvoBus Česká republika je certifikován ISO 9001, který je zárukou pro management kvality výrobku a služeb a zaručuje důvěryhodné vztahy se zákazníky a certifikace standardu ISO 14001, neboli environmentální management, který řídí dopady na životní prostředí a neustále zlepšuje ekologické řízení firmy. Díky certifikaci probíhají pravidelné audity pro kontrolu snižování odpadů a ochrany životního prostředí, odborné nakládání s odpadem a recyklace. Všechny tyto procesy jsou využívány při každodenní výrobě. Pro oblast prodeje tedy dodávání autobusů na trh, řeší legislativa specifické záležitosti, kterými jsou recyklace pneumatik a autobaterií. V rámci odpadového hospodářství vzniká pro prodejce povinnost zpětného odběru. Objem dodaných pneumatik, baterií a elektrozařízení dodaných na trh v daném roce musí prodejce zpětně odebrat a ekologicky zlikvidovat ve stejném objemu (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 9.3.2022).

Při distribuci produktů na trh je extrémní pozornost věnována obchodním podmínkám, garancím a zárukám, které nejen že vychází ze zákona na ochranu spotřebitele, ale také respektují nejlepší ochranu obchodních vztahů. Vzhledem k charakteru produktu, který je velmi komplexní a má dlouhý životní cyklus je nezbytné vytvářet pro zákazníka silný obchodní vztah, kde platí jiná pravidla nad rámec zákona (podmínky servisních smluv, technická podpora, prodloužené záruky, dostupnost náhradních dílů i po ukončení typu).

V automobilovém prostředí je povinnost udržet dostupnost náhradních dílů po dobu sedmi let po ukončení výroby typu (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 16.3.2022).

Legislativa se také týká schválení produktu do provozu tj., že musí produkty odpovídat národním předpisům pro homologaci. Nejvíce řešenými tématy jsou bezpečnost a ekologie produktu, např. emisní norma EURO 6, nebo různé bezpečnostní normy pro hořlavost látek v autobusu, minimální prostor pro přežití při převrácení, zádržnost bezpečnostních pásů. Působení na trhu ovlivňují také požadavky ochrany životního prostředí z hlediska fungování firemních zařízení – výrobní závod a servisní centrum ve svém prostředí. Při expanzi výrobního závodu jsou velmi striktně řešena pravidla na ochranu vodních zdrojů, vlivů na životní prostředí, dopravní zátěže v okolí. Z tohoto hlediska jsou pro manipulaci ve výrobě využívány elektrické vysokozdvizné vozíky. Společnost bedlivě sleduje dodržování všech právních norem, aby měla tuto skutečnost pod dohledem vzniklo ve firmě oddělení Legal a Compliance (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 16.3.2022).

V rámci komunikace je dbáno na to, aby komunikace byla jasná, srozumitelná a nezavádějící pro spotřebitele. Pro marketingovou komunikaci jsou využívány pouze zdroje, na které vlastní firma autorská práva, nebo je řádně využívá v licenci (značky, fonty, obrázky, loga atd.). Specifikum v komunikaci automobilovém průmyslu je třeba uvádět tzv. legal line, který uvádí spotřebu paliva a úroveň emisí. V obecné rovině firma při komunikaci nepoužívá srovnávací reklamu, politická témata, náboženské symboly, sarkasmus, vyjádření v globálních konfliktech atd. Komunikace je vedena v duchu zachování správných společenských hodnot, humanity a etiky. Velkým tématem je GDPR, pro které vznikla samostatná agenda v rámci CRM systému (zákaznická databáze), kde jsou aktualizovány a udržovány souhlasy zákazníků, obchodních partnerů a dodavatelů s využitím jejich osobních dat pro marketingové účely (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 16.3.2022).

## **9.2 Ekonomické faktory**

Národní hospodářství České republiky v posledním období ovlivnila pandemie Covid-19, která měla vliv na růst. Po poměrně velkém propadu v roce 2020 došlo k oživení ekonomiky 2021 i když dále pod vlivem krize způsobené celosvětovou pandemií. Plné důsledky krize nedopadly na ekonomiku v plném rozsahu, protože byla zavedena vládní opatření antivirus na podporu zaměstnanosti.



Nicméně se ekonomika jako celek nevrátila na původní před covidové hodnoty. Vliv měl zejména automobilový průmysl, který je pro Českou republiku důležitým průmyslovým odvětvím, ve kterém chyběly výrobní komponenty jako jsou plasty, čipy, železo, vzácné kovy atd. Současně došlo k narušení dodavatelsko-odběratelským řetězcům, což mělo za následek nejen nedostatek surovin, ale také nárůst cen vstupů. Tyto nákladové šoky souvisejí s nárůstem cenové hladiny (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 16.3.2022).

Turbulentní vývoj v Evropě i na českém trhu, kdy část inflačních vlivů je vzhledem k české otevřené ekonomice citlivá na dovoz inflace, způsobil prudký růst inflační úrovně. Průměrná roční míra inflace dosáhla 3,8 % s tím že od počátku roku 2022 vykazuje silný inflační růst. Hospodářský vývoj a vliv opatření proti šíření Covidu-19 uzavřel hranice, což mělo velký vliv na cestovní ruch a dopravu. V důsledku těchto okolností došlo k velkému poklesu nových objednávek na autobusy v celé Evropě. V segmentu zájezdových autobusů klesly objednávky v České republice téměř na nulu, na evropském trhu byl trend podobný (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 16.3.2022).

Tato mimořádná situace tedy způsobila to, že prodejnímu oddělení v EvoBus zůstaly autobusy neodebrané zákazníky a podobná situace se projevila i na jiných evropských trzích, to mělo za následek snížení výroby ve výrobním závodě v Holýšově. Určitý pokles vzhledem k nižším veřejným rozpočtům zaznamenaly i městské a linkové autobusy, ale tento pokles neměl tak velký vliv na snížení výroby, protože struktura zákazníků a robustní pozice na celoevropském trhu byla udržitelná. Růst cenové hladiny ovlivnil ceny vstupů do výroby, které v případě např. železa zaznamenaly násobný cenový růst. I v případě výroby autobusů chyběly některé komponenty jako adaptivní tempomaty brzdové systémy. Postupně se dodavatelsko-odběratelské vztahy upravují na běžnou úroveň, ale tyto vyšší ceny se promítají do nákladových položek firmy. Bohužel tato změna se v blízkém časovém horizontu musí promítnout do ceny produktu i náhradních dílů (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 16.3.2022).

Česká republika patří k zemím s nejnižší nezaměstnaností v EU. V oborech s technickým zaměřením je tato nezaměstnanost ještě výrazně nižší, což způsobuje velký tlak na cenu práce a současně s vysokou inflací čelí firmy v oboru nárůstu mzdových nákladů. Výrobní závod vzhledem ke své orientaci na technické obory se nachází ve stejné situaci, kdy roste vstupní cena práce.

Tato komplikovaná pozice nicméně nebrání rozvoji výrobního závodu v Holýšově, který je nadále rozšiřován a jsou zde realizovány investice nejen do nových zařízení, ale také do výzkumu, vývoje a nových technologií. Úroveň investic v České republice z pohledu koncernu je jedna z nejvyšších v poslední době, tyto investice posilují pozici výrobního závodu ve výrobní síti (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 16.3.2022).

Vliv měnového kurzu působí na konečnou cenu produktu, která vychází z kalkulace v eurech tedy stabilní měnová politika je pro obchod s autobusy důležitá, aby nedocházelo k převratné změně cen, protože mezi objednávkami a dodáním autobusu může být až jeden rok. Vzhledem k dalším okolnostem jako je růst inflace, geopolitické problémy, nákladový růst energií je budoucí vývoj české ekonomiky a pozice na trhu velmi nejistá (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 16.3.2022).

### **9.3 Sociální faktory**

Sociální prostředí firmy budeme zkoumat především z pohledu životního stylu a mobility. V obecné rovině dochází k rozvoji měst, stěhování do větších sídel, a větší koncentrace lidí na menší ploše z tohoto důvodu je velký tlak na infrastrukturu, a to nejen z hlediska bydlení, ale i z hlediska dopravní obslužnosti. Města a větší sídla řeší nejenom parkování a individuální dopravu, ale i hromadnou dopravu (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

Dnešní životní styl individuální dopravy je v budoucnu neudržitelný, z důvodů extrémního zabírání místa ve městech, emisí, pohonných hmot, dopravní kapacity staveb, emise hluku atd. Z těchto všech důvodů jsou posilovány trendy ke sdílené ekonomice, využívání sdílených platforem a hromadné dopravy. Moderním životním stylem velkých měst je hromadná přeprava. V České republice také dochází k rozvoji hromadné dopravy, dopravci hledají nová atraktivní řešení pro přechod k individuální hromadné dopravy dochází k modernizaci vozových parků zvýšené nabídky služeb na palubě autobusů např. (USB, Wi-Fi, videotéka filmů). Na území měst dochází k prodlužování linek, zasíťovanosti, proto kolem větších měst dochází k integraci příměstské dopravy do systému městské dopravy, vznikají dopravní terminály (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

Z hlediska udržitelnosti a také dle předpisu EU je nutný přechod na alternativní zdroje, tzn. posun od fosilních paliv k elektromobilitě, vodíkovým zdrojům a hybridním technologiím.

Největším trendem autobusového průmyslu je elektromobilita. Elektromobilita je mega trendem nejen v autobusovém, ale i v automobilovém průmyslu, a to především z hlediska ekologie a ochrany životního prostředí. Jde o bezemisní a bezhlučný provoz. S elektromobilitou souvisí nejen pohon na baterie, ale také nabíjecí infrastruktura. Pro funkční elektromobilitu je třeba vytvořit nabíjecí síť, ale také změnit chování při užívání produktu. Na českém trhu vzhledem k pravidlům evropské unie, který určuje, že 41 % nově nakoupených vozidel do dopravních firem musí být s alternativním pohonem, proto poptávka po elektro autobusech se pozvolna zvyšuje a všichni výrobci elektrický pohon zařadili do výrobního programu (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

EvoBus nabízí elektrické vozidlo typu eCitaro, ale vzhledem ke komplikovanosti celého tématu elektromobility nabízí i poradenství z hlediska plánování tras, přípravy dílen na opravu vozidel, nabíjecí infrastrukturu atd. Moderní města do budoucna budou disponovat elektroautobusy v městské dopravě. Elektromobilita dává největší smysl pro hromadnou dopravu městských aglomerací z toho důvodu, že jsou na minimum omezeny hluky, emise a otřesy. Má svá obrovská pozitiva, ale i negativa, která se často řeší, a to je kapacita baterie, životnost baterií, likvidace baterií a zdroj elektrické energie. Elektromobilita také vyžaduje zvýšené náklady nejen z pohledu ceny produktu, ale také výstavby infrastruktury pro nabíjení (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

V automobilovém průmyslu existují další technologické směry, které se zabírají dalším zefektivňováním dopravy jako je autonomní řízení. Autonomní řízení neboli vozidlo bez řidiče testuje EvoBus v projektu Future Bus, na těchto projektech se testují nejvyspělejší technologie a budoucí možnosti dopravy, ale v mnoha ohledech prozatím naráží na platnou legislativu a etické normy, tedy autobus bez řidiče není v současném systému možné provozovat. Všechny tyto mega trendy a změny životního stylu jsou extrémně náročné na náklady a přerozdělení peněz ve společnosti. Tyto trendy jsou často využívány v marketingové komunikaci pro ukázání pokročilosti vývoje, vyspělosti a budoucího směřování automobilek (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

#### **9.4 Technologické faktory**

Z podstaty produktu je technologické prostředí zásadním parametrem při vývoji uvádění na trh a užívání. V technologickém prostředí se prolínají trendy celé společnosti jako je ekologie, udržitelnost a vliv působení člověka na životní prostředí.

Z technologického hlediska je vyvíjena, co největší snaha k zachování zdrojů při maximálním využíváním produktů.

Náročné technologické prostředí vyžaduje inovace i v rámci výroby, proto je například ve výrobním závodě v Holýšově zaveden proces neustálého zlepšování a zavádění inovací prostřednictvím Ideen managementu, prostřednictvím kterého jsou realizovány novinky ve výrobě. V případě přesunu modelu nebo zavádění nového modelu do výroby jsou instalovány velké technologické celky (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

### **Ekologie**

Automobilový průmysl patří k jedním z největších emitentů výfukových plynů, hluků, prachu, a proto v tomto odvětví je velký důraz na výzkum vývoj technologických prvků produktů. Jedním z nejdůležitějších hledisek dnešního provozu vozidel je ekologie. Ekologie jako taková v autobusovém průmyslu je pojímána tak, že vede k co nejnižším emisím uhlíku, dusíku a siřičitanů až téměř k bezemisnímu nebo nulovému stavu, který je dnes reprezentován alternativními zdroji jako například elektromobilitou. Tento společenský požadavek na bezemisní provoz je i závazkem pro vývoj civilizace do budoucnosti a také souvisí s Green Dealem, který je prosazován EU. Elektromobilitu jsem již zmiňovala v kapitole sociální faktory (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

Ekologie nesouvisí jen s provozem autobusů, ale také s ekologickým provozem, tedy snižováním ekologické náročnosti výroby a provozu, šetrném nakládáním s odpady, ale také šetrnost na vstupu. Hledají se nové formy recyklace vstupů jako recyklace plastových součástí, provoz s minimálním zbytkem materiálů, ekologické vodou ředitelné laky. V případě autobusů jsou to součásti interiérů jako ekologické ledničky, šetrnější chladicí systémy a šetrné LED obrazovky a displeje. Kvůli energetické náročnosti a spotřebě vzácných kovů veškeré osvětlení místo konvenčních žárovek místo halogenových a xenonových žárovek převzaly vedení LED zdroje (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

Pro mnoho firem je ekologický závazek vůči společnosti součástí firemní kultury. S ekologií souvisí udržitelnost, což je efektivní využívání zdrojů pro zachování udržitelnosti.

Jde o schopnost automobilového průmyslu uspokojit základní potřebu transportu s ohledem na schopnost budoucí generací uspokojit i jejich základní potřebu a udržet životní úroveň. Udržitelnost souvisí i se životním stylem udržet v rovnováze přírodní zdroje a životní úroveň. Udržitelnost propojuje oblasti ekologie, ekonomie, politiky a kultury. Jde o to, že jsou zdroje využívány v maximální míře s tendencí ke snižování, aby nedocházelo k plýtvání s přírodními zdroji. I z hlediska provozu jsou využívány moderní technologie jako prediktivní asistenty řazení dle typologie trasy nebo plachtění, které vedou ke snižování pohonných hmot u autobusů ze závodu EvoBus Česká republika (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

Co se týká ekologie a udržitelnosti, tedy efektivního využívání zdrojů je automobilový průmysl velkým inovátorem, který aplikuje mnoho technologií k ochranně životního prostředí. Společnost EvoBus Česká republika definuje svoji kompletní politiku ochrany životního prostředí a energetiky na svých webových stránkách, je popsána v 6 základních ekologických směrnících. Znění směrnice:

(1) Stavíme se čelem k budoucím výzvám v oblasti životního prostředí a energetiky, (2) Vyvíjíme výrobky, které jsou v rámci své tržní oblasti obzvláště šetrná k životnímu prostředí a energeticky efektivní, (3) Všechny výrobní kroky utváříme co nejšetrnějším způsobem pro životní prostředí a optimalizujeme jejich energetickou náročnost, (4) Naším zákazníkům nabízíme obsáhlé služby a informace zaměřené na ochranu životního prostředí a využití energie, (5) Usilujeme o celosvětově příkladnou ekologickou a energetickou bilanci, (6) Naše spolupracovníky veřejnost informujeme zevrubně o ochraně životního prostředí a o využívání energie (evobus.com).

## **Bezpečnost**

Nárůst požadavků na přepravu zvyšuje objem transportních cest a tato vyšší frekvence nezbytně vede k ohrožení lidských životů, proto dalším velkým tématem autobusového průmyslu je bezpečnost. V této oblasti došlo v poslední době s vývojem čipů, kamer senzorů k velkému posunu, který ve své nejvyspělejší formě vede až k autonomnímu řízení. V současné době jsou autobusy vybavovány systémy pro předejití kolize nebo také snížení následku již při vzniklé kolizi. Tyto bezpečnostní koncepty aktivují aktivní brzdové asistenty, které umí samočinně rozpoznat překážku a iniciovat brždění, odbočovací asistenty pro hlídání jízdy v jízdných pruzích, odstupové tempomaty, kamerové systémy 360 stupňů, čtení dopravních značek (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

Všechny tyto systémy jsou založeny na vyspělých technologiích řízených IT technologiemi. Některé bezpečnostní systémy jsou také vyžadovány povinně u autobusů v rámci legislativy EU.

Vedle těchto technologických asistentů pro bezpečnost je i samotná karosérie stavěna tak, aby umožnila, co nejvyšší možnost na přežití cestujícího. Pro řidiče je v přední části karosérie v případě autobusů Mercedes-Benz a SETRA instalován bezpečnostní prvek front collision card, který zajišťuje v případě čelního nárazu posun pracoviště řidiče směrem dozadu (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

V rámci bezpečnosti patří autobusy Mercedes-Benz a SETRA k technologickým leaderům v odvětví, zpravidla uvádí tyto prvky jako první jak nákladní vozidla, tak autobusy. Tuto konkurenční výhodu se firma snaží prezentovat při komunikaci se zákazníky (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

### **Digitalizace**

Velký vliv na autobusový průmysl má technologický rozvoj a s tím spojená digitalizace. Pomocí digitalizace lze měřit veškerý výkon vozidla a sledovat jeho provoz. EvoBus řeší digitální služby prostřednictvím služby OMNIplus on, která nabízí přehled všech parametrů vozidla v reálném čase. Pro maximální pohotovost vozidla s nejvyšší úsporností nabízí také dálkovou diagnostiku, která sleduje stav vozidel a optimalizuje plánování servisů. Digitální služby slouží dopravním firmám k zajištění efektivity a ziskovosti pomocí nich mohou řídit pracovní procesy a plánovat cesty, aby ušetřily náklady (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

Nejenom digitalizace v rámci provozu, ale také digitalizace s nabídkou různých aplikací pro provoz vozidla, ale také digitalizace v komunikaci, a to je objednávání servisu v aplikaci, digitální asistent, nákup a náhradních dílů v aplikaci. A také digitalizace v rámci marketingové komunikace jako online magazíny, přihlášení k newsletterům, online formuláře a jiné služby. Pro všechny digitální služby je nutný souhlas zákazníka s monitorováním provozu svého vozového park, souhlas o uložení do databáze a použití osobních dat při komunikaci (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 18.3.2022).

## 10 Dodavatelsko-odběratelské vztahy firmy EvoBus

Firma je součástí systémů oběhu zboží a služeb, kde na jedné straně působí odběratelé a na druhé dodavatelé. Svým fungováním přetváří zdroje na vstupu v tomto procesu, dodavatelé dodávají zdroje do firmy, která je přetváří a s přidanou hodnotou na výstupu dodává k odběratelům. Vztahy s odběrateli i dodavateli jsou řízeny systémově. EvoBus Česká republika vzhledem ke svému širokému záběru disponuje velkým množstvím dodavatelů i odběratelů (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů se věnují různá oddělení s větší i menší specializací. Tím nejdůležitějším je pro podnikové procesy těchto vztahů nákupní oddělení a na druhé straně tohoto řetězce prodejní oddělení. Tyto vztahy se týkají především zákazníků autobusů, ale také dodavatelů výrobního materiálu, poskytovatelů služeb pro výrobní závod a také dopravců (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Vlivem pandemie Covid-19 došlo k porušení zaběhlých dodavatelsko-odběratelských řetězců a z tohoto důvodu musela firma čelit mnoha výzvám. V tomto období vznikl nedostatek některých komponentů do výroby, především čipů, které v moderních technologiích sehrávají velkou roli. Slouží k ovládní elektroniky, řídicích jednotek, moderních světlometů, klimatizací. Tato čipová krize vedla k pozastavení či zpomalení výroby (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Ve stejné době se také přidala surovinová krize, kdy začaly chybět základní vstupní materiály, jako plasty, plyny, písky. Surovinovou krizi navíc umocnila zaklíněná loď v suezském průplav, což způsobilo zpomalení světových transportních koridorů. V této situaci musela firma hledat alternativní zdroje a dodavatele a také upravovat ceny vstupů do výroby, protože tento nedostatek vytvořil tlak na růst cen.

Všechny tyto efekty vedou k novému přehodnocení dodavatelských řetězců, kdy se začíná měnit dodavatelská metoda „just in time“, určitou modifikací s lokální operativní zásobou materiálu (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

## 10.1 Dodavatelský řetězec

Dodavatelské vztahy patří především do agendy nákupního oddělení. Pro dodavatele je přímo zřízena i webová stránka, kde jsou uvedeny obchodní podmínky. Celý nákupní proces a zadávání zakázek podléhá koncernovým standardům jejichž podmínky jsou nastaveny tak, aby docházelo ke korektnímu zacházení (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Nákupní oddělení zajišťuje především materiál pro výrobu, ale také doplňkové služby, které jsou nutné pro zajištění celého procesu. Materiál pro vstup do výroby se označuje jako výrobní, další vstupy, které společnost užívá mimo výrobu jako jsou marketingové služby nebo HR služby se označují jako nevýrobní. Pro zachování koncernových standardů se při výrobním procesu postupuje tak, že kvalita výrobních materiálů je pro celý koncern stejná a nakupuje se tedy centrálně.

Pro nákup slouží především databáze dodavatelů, která je vedena systémem SAP, kde jsou uložena všechna data ohledně objednávek, fakturačních údajů, dodávek jednotlivých dodavatelů, ale také je nastaven celý systém, tak aby byl zajištěn transparentní proces při schvalování požadavků na pořízení zboží a služeb vytvoření objednávky, které zřizuje nákupní oddělení, ale také příjem dodaného zboží, aby mohlo být zajištěno správné zaúčtování a zaplacení faktur.

Databáze obsahuje celou řadu mezinárodních subjektů především pro nákup výrobního materiálu, ale také velké množství lokálních dodavatelů. Založení nového dodavatele podléhá schválení podmínek a také nastavení z centrály. Databáze dodavatelů je neustále aktualizována, kde se hlídá správné nastavení platebních podmínek bankovních účtů, daňových sazeb a pro dodavatele kteří nebyli aktivní více než 5 let je nastavována blokáce. V rámci nákupních procesů dochází u některých zakázek k výběrům dodavatelů na základě tendru. V souvislosti s databází dodavatelů existuje také databáze contract management, kde jsou ukládány dodavatelské smlouvy a na základě vyplnění elektronického formuláře jsou hlídány různé parametry smluv jako ceny, platnosti, podmínky atd. (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).



## 10.2 Odběratelský řetězec

Odběratelské vztahy se týkají především koncových zákazníků, a to nejvíce v případě prodeje, kde si zákazník odebírá produkty, náhradní díly, nebo služby v servisu. Odběratelská databáze je vedena ve dvou systémech, a to částečně v SAPu, kde jsou zpracovávány ceny, faktury atd., ale také interní databáze NOVIS, která slouží jako CRM systém pro řízení vztahů se zákazníky. V tomto případě je SAP spíše finančním systémem a NOVIS je databází, která disponuje informacemi o vozových parcích zákazníka, předešlých nákupech, návštěvách a také se v něm vytváří kalkulace pro prodej autobusů. V těchto systémech má zákazník své odběratelské číslo.

Z hlediska rozdělení druhů rozlišujeme velkoodběratele a maloodběratele, kteří mají v systémech vedeny různé podmínky prodeje, splatnosti, záruky, termíny dodávek. Z hlediska zkvalitňování vztahu se zákazníkem nad kvalitou výrobku, splnění termínu a cenovém nastavené sleduje controllingové oddělení a také oddělení CSP (Customer services & parts). Pro společnost je také důležitá kategorizace zákazníků na privátní subjekty a veřejné subjekty, kdy u veřejných subjekt, které jsou placeny z veřejných rozpočtů je nastaven speciální přístup s dohledem právního oddělení. Veřejné rozpočty z tohoto pohledu jsou ovlivněny úrovní korupce dané země, země s vyšším koeficientem mají přísnější podmínky. Česká republika v tomto ohledu vykazuje střední hodnoty úrovně korupce (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Speciální případem je výrobní závod v Holýšově, kde komponenty a karosérie odebírá výrobní závod v Mannheimu a v Ulmu a tento vztah se považuje za interního odběratele. Zde platí interní nákladová cena tohoto zboží. Cena je v tomto případě v určitém stupni zpracování.

# 11 Marketingový mix společnosti

Marketingový mix jako spojení čtyř základních marketingových nástrojů pro dosažení stanovených cílů uvedeme v podmínkách společnosti EvoBus Česká republika. Strategická pozice produktu vychází z podmínek na trhu a je stanovena tak aby vzbudila poptávku.

## 11.1 Produkt

Základním prvkem produktu je samotná autobus, ale také další služby jako záruky, poprodejní služby, dostupnost náhradních dílů, ale i image a značka. Autobus jako produkt se pohybuje v oblasti B2B tedy business to business slouží jako pracovní prostředek podnikatelským subjektům k provozování v jejich činnosti za účelem zisku. Charakterem produktu je poskytování výkonu formou jízdy, když autobus nejede představuje to zmařené náklady. Produkt tedy autobus musí být svými vlastnostmi vhodně zvolen pro účel použití to vychází z odlišných potřeb jednotlivých tržních segmentů. Z hlediska segmentů se řeší mnoho vlastností produktu, tj. výška podlahy, výška stropu, jízdný komfort, tepelný komfort, výbava, druhy pohonů atd.), proto musí produkt být na velmi vysoké technologické úrovni a komplexní. Produktem společnosti EvoBus Česká republika jsou autobusy značky Mercedes-Benz a SETRA. Produktové řady těchto značek vedle sebe na trhu mohou existovat, protože každá z nich poskytuje zákazníkům jiný užitek (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Portfolio značky Mercedes-Benz je zaměřeno na technologickou vyspělost, prémiovou kvalitu, inovaci a poměrně jasnou unifikaci. To například znamená standardizovaná palubní deska pro snadné ovládání a pohodlí řidiče, ekonomika jízdy a bezpečnost. Bezpečnostní prvky jsou vyvíjeny a používány napříč značkou Mercedes-Benz, která těží z portfolia nákladních vozidel ale i osobních vozidel. Sdílenou technologií je aktivní brzdový asistent 5. generace (ABA5), který je postaven na společné platformě mezi nákladními vozidly a autobusy. Dalším sdíleným souborem technologií jsou například motory, převodovky, retardéry. Nelze u produktu opomenout značku Mercedes-Benz, která z hlediska image a značky patří k předním automobilovým značkám. Jak bylo uvedeno výše značka Mercedes-Benz konstruuje produkty pro všechny 3 segmenty (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Značka SETRA představuje prestižní značku autobusů, která je známá spíše u odborné veřejnosti v oblasti dopravy. Je samostatnou značkou autobusů, která vychází z původní rodiny Kässbohrer. Značka Kässbohrer se nadále věnuje výrobě návěsů nebo sněžných rolem, po převzetí značky SETRA do koncernu Daimler AG tento původ písmene „K“ nevyřadil a zůstal na volantu. SETRA se stala zakladatelem moderní konstrukce autobusů, kdy jako první postavila samonosnou karoserii autobusu. Značka SETRA sdílí veškeré technologie se značkou Mercedes-Benz, ale její positioning na trhu je vyšší, protože nabízí vyšší individualizaci produktu a hodnotnější interiérové a exteriérové prvky jako například skleněná střecha.

Produkt značky SETRA je zaměřen na zájezdový segment, tedy nejdražší a nejnáročnější autobusy. Na rozdíl od konkurence nabízí v zájezdovém segmentu dvě třídy modelů (TopClass a ComfortClass). Produkt této značky nabízí extrémní individualizaci a naplnění potřeb zákazníka, do té míry, že lze autobusy vybavit kuchyňkami, klubovými koutky pro sportovní týmy, lůžkovou úpravou pro turné kapel. Individuální řešení jako v případě Beat the street, které obstarávají přepravu velkých hvězd. SETRA nabízí mimořádné modely v zájezdovém segmentu, tj. 11 modelů ve dvou produktových řadách od 10 m do 15 m až po patrový autobus. Vrcholným modelem značky je patrový autobus S 531 DT, který v současné době je nejen vyhledáván pro luxusní dopravu, ale stal se velmi oblíbeným modelem i evropských linkových dopravců (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Součástí produktu jsou poprodejní služby, které jsou provozovány pod samostatnou značkou OMNIplus. Servisní síť obsahuje více než 600 servisních center v Evropě, tato servisní síť specializovaná na autobusy je jednoznačně největší oproti konkurenci. Důležitou a výjimečnou službou je servis 24 h., což vzhledem k charakteru produktu nabízí pomoc 24 hodin denně a na cestě, služba je obstarávána mobilní dílnou. Součástí poprodejních služeb je také dostupnost náhradních dílů. Náhradní díly jsou vyráběny speciálně pro autobusy v originální podobě také pod značkou OMNIplus. Distribuční síť náhradních dílů je nastavena s dostupností dílů do 48 h z centrálního skladu Neu Ulm, pokud díly nejsou dostupné na lokálních servisních místech. Dostupnost dílů je v oboru mimořádná. Jako součást produktu jsou poskytovány i servisní smlouvy, standardní záruky a garance.

## 11.2 Cena

Cenotvorba vychází z centrálního modelu na základě nákladů. Ceny jsou stanovovány pro celou Evropu z centrály. Cena autobusů nebo celých fleetů závisí na mnoha parametrech typu, motorizaci, vybavení, doplňkových služeb. Například servisní smlouva se počítá do ceny autobusu. Finanční služby zajišťuje vlastní finanční ústav (banka), který nabízí specializované produkty na automobilový průmysl. Nabízí finanční a operativní leasing, úvěrové financování dle potřeb zákazníka. Ceny se řídí cenovou hladinou jednotlivých trhů, i s ohledem na konkurenci na trhu. Z toho logicky vychází, že se liší ceny stejných typů autobusů na jednotlivých trzích.

Cenová úroveň také souvisí s tím, jaký objem vozidel je poptáván v tendrech nebo velikost hromadných zakázek pro soukromé dopravce, při větších fleetech jsou poskytovány např. množstevní slevy. Vzhledem ke kurzovním rozdílům v jednotlivých evropských zemích jsou ceny stanovovány z centrály v eurech. V případě potřeby jsou dle aktuálních měnových kurzů přepočítávány na lokální měny. Značky Mercedes-Benz a SETRA se pohybují na vyšších cenových úrovních trhu s ohledem na prestiž značky, celkovou kvalitu, vysokou technologickou vyspělost, dobré poprodejní služby, prodloužené záruky (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Český trh je velmi citlivý na cenu v případě tendrů mají ceny produktů velmi vysoké váhy hodnocení, proto jiná, než cenová konkurence je na trhu obtížná. V současné době dochází ke strukturální změně cenové úrovně s ohledem na nástup elektromobility. Elektromobilita představuje nejen zvýšení ceny samotného produktu, které představuje až 100 % - 150 % nárůst pořizovací ceny, ale také pořízení nabíjecí infrastruktury, změny dílenského nastavení nebo připojení k vysokonapěťové síti. V oboru obecně platí, že více než 70 % vozových parků je pořizováno z cizích zdrojů tedy na úvěry či finanční a operativní leasingy. Pro značky Mercedes-Benz a SETRA poskytuje tyto služby koncernová společnost Mercedes-Benz Mobility.

## 11.3 Distribuce

Společnost EvoBus Česká republika působí na dvou lokalitách v České republice, první lokalitou je výrobní závod v Holýšově, který navázal na působnost předchozího výrobce autobusových dílů v daném místě.

Toto místo bylo zvoleno i s ohledem na napojení výrobního závodu na evropskou výrobní síť, kdy transport segmentů či celých karoserií v postupném výrobním procesu se posunuje do německého Mannheimu (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Pro transport je důležitá blízkost dálniční sítě směrem do Německa. V tomto kraji je i poměrně hustá železniční síť, kdy výrobní závod sousedí s železniční tratí Praha – Mnichov a s rozšířením závodu zvyšující se poptávkou na transport celých karoserií se počítá do budoucna s přímým napojením závodu vlakovou vlečkou na tuto páteřní trasu, a tedy propojení výrobních závodů pomocí železniční dopravy. Snahou je omezit objem nákladní dopravy spojené se zásobováním a dopravou polotovarů v celém regionu.

Druhou lokalitou, která je zároveň i sídlem společnosti je servisní centrum v Praze 6. Servisní centrum slouží nejen k poskytování servisních služeb je zde i centrála společnosti prodejní oddělení, prodej ojetých autobusů pod značkou BusStore a sklad náhradních dílů. Vzhledem k prostorové náročnosti na velikost produktu, skladu náhradních dílů, dílen bylo zvoleno místo na západním okraji Prahy v blízkosti letiště. Blízkost letiště umožňuje snadnou dostupnost servisního centra pro dopravní služby, které operují na této trase. Také návaznost na Pražský okruh a umístění na dopravní smyčce D6 a blízkost D5 se zdá jako logisticky výhodná poloha, jak pro dopravní společnosti, tak pro zásobování. Areál umožňuje dostatečný počet parkovacích míst pro velké množství vozidel, včetně míst pro vozidla pro servis nebo pro skladová vozidla.

V případě distribuce nových autobusů je možnost si autobusy vyzvednout v servisním centru, ve výrobním závodě v Německu v Neu Ulm/Mannheim nebo jsou nová vozidla doručována zákazníkům přímo do jejich provozoven prostřednictvím transportní služby. V případě náhradních dílů je distribuce řešena tak, že jsou díly k dispozici v servisním centru, nebo jsou zasílány přímo k obchodním partnerům. Náhradní díly se dají elektronicky objednat a přes e-shop zaslat. Pod značkou OMNIplus vzniká nová distribuce náhradních dílů, a to formou 3D modulů, kdy jsou nově základní plastové díly tištěny v servisních centrech pomocí 3D tiskáren a není tedy třeba je skladovat a přemísťovat v rámci sítě a také zákazník může dostat 3D šablonu na určitý díl v případě, že disponuje vlastní 3D tiskárnou. Aktuálně je k 3D tisku připraveno 40 000 náhradních dílů pro autobusy (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

## 11.4 Propagace

Jelikož společnost EvoBus Česká republika obchoduje na B2B trhu, jsou nástroje směřovány k dopravním firmám. Marketingová komunikace vychází z centrálně stanovené strategie pro propagaci produktu a služeb. Pro propagaci jsou využívány prvky korporátní identity, která určuje vizuální a obsahový formát jednotlivých marketingových sdělení. Korporátní identity patří k firemní kultuře a určuje její vizuální formu. Loga a značky jako EvoBus, Mercedes-Benz, SETRA a OMNIplus jsou ochrannými známkami vlastněné koncernem a využívány jednotlivými dceřinými společnostmi. Pro komunikaci je vytvořen centrální plán a na základě těchto dokumentů jsou vytvářeny jednotlivé strategické a operační plány pro jednotlivé trhy (Schneyderová, Z., osobní rozhovor, 21.3.2022).

Komunikace společnosti EvoBus Česká republika na trhu vychází z těchto centrálních plánů a adaptací na lokální trh. Komunikace se dělí do dvou základních linií, a to na produktovou a firemní. Produktová propagace je využívána pro komunikaci značek, které vyrábí, což jsou Mercedes-Benz a SETRA, ale také pro služby pod značkou OMNIplus. Dále v rámci firemní propagace komunikuje sama sebe jako významného zaměstnavatele a lokálního výrobce. Společnost využívá celou řadu marketingových komunikačních kanálů a také webové stránky [www.evobus.cz](http://www.evobus.cz). Tyto stránky slouží hlavně ke kariérním účelům, ale také k informacím o společnosti. Samostatné marketingové komunikační kanály budou podrobněji charakterizovány v následující kapitole.

## **12 Marketingová komunikační strategie společnosti**

Marketingové aktivity se plánují na základě marketingových plánů dodaných z centrály, kde se uvádí cíle marketingové komunikace, uvedení nových modelů, uvedení nových služeb na trh, účast na centrálních eventech. Jednotlivé trhy na základě centrálního plánu s ohledem na své lokální cíle vytvoří plán marketingové komunikace pro daný rok. V marketingové komunikaci jsou využívány různé mediální nosiče sdělení, použití různých nástrojů, záleží také na marketingových nákladech. Marketingový plán se optimalizuje vzhledem k marketingovým nákladům. Za stejnou vizuální stránku všech komunikačních nástrojů ručí corporate identity, kterou společnost přísně dodržuje. Aby docházelo ke správné komunikaci jsou vydávány brandmanuály, díky kterým je corporate identity dodržena.

### **12.1 Nadlinkové komunikace**

Nadlinkové komunikace probíhají především za účelem vybudování značky a informování zákazníků o produktu. Zahrnují reklamní činnosti, které jsou necílené a mají široký dosah.

#### **12.1.1 Inzerce**

Inzerce neboli masová média můžeme rozdělit na oborová média a outdoorová média.

Oborová média řadíme na produktová a pracovní. Produktová se využívá v médiích s největší afinitou vzhledem k cílové skupině. Oborová média jsou noviny nebo magazíny, které se zaměřují na logistiku dopravní a dopravní segment. Firma ve formě spolupráce odebírá tyto časopisy: Transport a logistika, (redaktor tohoto časopisu je českým zástupcem pro soutěže Bus of the Year a Coach of the Year), Transport magazín, který vydává Česmad Bohemia, které je sdružením dopravců, Doprava a silnice, Truck magazín, Dopravní noviny, Autoprofi a mnoho dalších.

#### **Celoplošná média**

Běžný denní tisk, společenské magazíny, bulletiny Dalšími médii, které zahrnujeme do obecných médií jsou: Domažlický deník, MF DNES, a další se využívají pro inzerci na nábor nových pracovníků, především pro výrobní závod v Holýšově. Pro dopravu sportovních týmů jsou využívány autobusy, proto se produktová reklama také zadává do sportovních časopisů jako Hattrick a Hokej. České sportovní týmy autobusy Mercedes-Benz a SETRA využívají s velkou oblibou.

## **Outdoorová média**

Využívají plochy budov, kde se nacházejí velkoformátové reklamní plochy neboli billboardy. Billboardy se nacházejí v blízkosti Holýšova a zaměřují se hlavně na nové produkty společnosti EvoBus. Dále na propagaci firmy, aby se zvýšilo povědomí o výrobním závodě pro pozdější nábor zaměstnanců, kvůli nově rozšířenému závodu.

### **12.1.2 Rádio**

Rádio jako rychlé neadresné médium využívá společnost zpravidla pro pozvání na eventy, které pořádá. Tento nástroj s efektem „call to action“ a mluveného slova vyhodnocuje společnost jako důležitou součást komunikačního mixu při pořádání dnů otevřených dveří, rodinných dnů a dnů speciálně určených pro nábor. Rádio je využíváno především pro komunikaci ohledně aktivit ve výrobním závodě v Holýšově, proto se využívají nabídky regionálních rádií Plzeň a okolí, vzhledem k poloze závodu. Jelikož se nacházíme na trhu B2B pro produktovou reklamu nemá rádio, tak velký zásah. Společnost jen využila v těchto případech sponzorskou znělku pro bezpečnostní projekt ohledně dopravy.

## **12.2 Podlinkové komunikace**

Zaměřují se hlavně na cílové skupiny spotřebitelů. Zahrnují především nezapomenutelné přímé aktivity přes outdoorung a sponzoring.

### **12.2.1 Public Relations**

Public Relations (PR) společnost využívá k navazování kontaktů s cílovými skupinami a okolím. Nově uvedené produkty společnost vydává v tiskových zprávách, které jsou založeny na dvou zdrojích. Jedním je centrální tisková kancelář koncernu s webovou stránkou, která je určena mediím, [media.daimlertruck.com](http://media.daimlertruck.com). Zde zástupci médií naleznou celé tiskové zprávy v podobě press kitů včetně schválených fotografií pro mediální výstupy. V rámci PR se pro novináře pořádají press eventy, kam se zvou oboroví novináři na prezentace nových modelů a technologií, jízdy a odborné kurzy z celé Evropy.

Tyto eventy jsou pořádány centrálou a každá země doplní kontingent novinářů. Společnost EvoBus Česká republika lokálně v rámci výjimečných událostí jako je otevření nových hal nebo předávání velké množství vozidel pořádá tiskové konference.



Dále pořádá pro automotive media testovací jízdy a speciální představení produktů, kde mají zástupci nejrůznějších médií možnost se o něco blíže seznámit s produkty a poté napsat své testy a hodnocení.

### **12.2.2 Přímý marketing**

Přímý marketing společnost využívá online nástrojů formou newsletterů. Newslettery se spravují v systému Evalanche, který speciálně propojuje online vizuály pro 27 jazykových mutací se zákaznickou databází. Newslettery jsou k dispozici pod koncernovou značkou Daimler Truck v případě crossbrandových sdělení, dále jsou k dispozici i singlebrandové layouty. Jsou posílány emailem ve formátu HTML s určitým cílem, daným klientům, ve kterých firma vidí potenciál využití slevy, kupónů, ale také pozvání na akce.

Všechny data zákazníků jsou vedeny v databázi se souhlasem pro použití osobních dat pro marketingové účely, tedy nutná podmínka ke splnění GDPR pro potřeby marketingu. Součástí newsletterů jsou povinné prvky jako např. zastavení odběru, nebo odvolání souhlasu. Systém také vyhodnocuje různé metriky pro měření prokliků, otevření článků, úspěšnost odeslání. Pro všechny modely autobusů jsou vydávány české katalogy, které nabízejí zákazníkům informace o jednotlivých modelech.

## **12.3 Komunikace na lince**

Zahrnují použití obou komunikací ATL a BTL.

### **12.3.1 Webové stránky**

Společnost provozuje několik stránek, první jsou firemní [ww.evobus.cz](http://ww.evobus.cz), které se zaměřují na všeobecné informace o společnosti a podávají základní údaje o právní politice, environmentální politice, struktuře firmy. Webové stránky firmy EvoBus vychází z centrální masky, tudíž pro ně platí určitá pravidla, která jsou platná v celém koncernu Daimler Truck. Pravidla se stanovují podle corporate identity a podle šablony se nastavují fonty, barvy, vizuální prvky, velikost obrázků, layouty atd.

### **12.3.2 Sociální média**

Sociální kanály jsou využívány v jednotlivých zemích v lokálních podobách, ale shodují se ve svém použití. Centrálně jsou stanovená pravidla pro příspěvky a zacházení s duševním vlastnictvím Daimler Truck a jednotlivých značek.

Pravidla určují vhodnost příspěvků vzhledem k celosvětové působnosti koncernu, aby nedocházelo k poškození dobrého jména. Obsah příspěvků musí být schválen PR oddělením, právním oddělením, případně HR oddělením, ale hlavně manažerem sociálních médií. Součástí pravidel jsou témata, která nejsou vhodná ke komunikaci naopak je vyžadována čistě businessová agenda.

V sociálních médiích se firma nezaměřuje pouze na produkt, ale využívá pro komunikaci lokální témata směrem k zaměstnancům nebo k potenciálním zaměstnancům. Dále jsou stanovena pravidla pro reakce na otázky a komentáře, rychlost odpovědí a forma, aby byla dodržena předepsaná firemní kultura. Sociální média se nestále monitorují a vyhodnocují. EvoBus Česká republika využívá nejnovější trendy i v rámci social media, a tak můžeme jméno značky nalézt na Facebooku, Instagramu nebo LinkedInu.

EvoBus v současné době využívá firemní profil na Facebooku, na tomto profilu má společnost téměř 10,5 tisíce fanoušků. Na této platformě je společnost velmi aktivní a snaží se pravidelně zveřejňovat nové příspěvky, ať už s produkty nebo novými nabídkami prací, rozhovory se zaměstnanci, tak s novinkami z automobilového průmyslu.

Další sociální sítí, kde můžeme EvoBus najít je Instagram. Instagram je dle průzkumu jednou z nejoblíbenějších aplikací po celém světě. Společnost si profil na Instagramu založila v roce 2018 a od té doby má téměř 700 sledujících, přičemž příspěvky přidává 4 - 5x do týdne. Příspěvky se zde týkají hlavně novinek z automobilového průmyslu, ale také událostí a akcí, které se firmě už konaly nebo budou konat.

Společnost má také firemní profil na síti LinkedIn, kam umísťuje informace pro uchazeče na administrativní a technické pozice. Tuto platformu by společnost měla určitě využívat více.

### **12.3.3 Event marketing**

Prodej a AfterSales pořádá eventy pro zákazníky formou Dne otevřených dveří, jízdní eventy, kde si mohou zákazníci vyzkoušet různé modely a jejich jízdni dovednosti, např. na okruzích a polygonech v Mostě a v Brně. Dále např. Roadshow, kdy můžou otestovat autobusy ve svých provozovnách, demojízdy (zapůjčení centrálních modelů pro zkušební provoz). Firma prezentuje své produkty a služby na veletrzích pro dopravu a transport, pravidelně vystavuje na středoevropském veletrhu autobusů Czechbus.

Zákazníci jsou zváni také na zahraniční eventy pořádané centrálou ve výrobních závodech v Německu nebo ve speciální lokalitě spojenou se zážitkem jako např. Laponsko – jízda na ledě, nebo Chorvatsko – roadtrip. podél pobřeží. Společnost ve výrobním závodě pořádá Rodinný den, kdy se může široká veřejnost podívat do areálu společnosti. Mají možnost vidět, jak probíhá výroba a pro děti jsou připraveny atrakce. Nábory v rámci Dnech otevřených dveří, kdy mají zájemci o práci ve společnosti EvoBus možnost vidět, jak firma vypadá v provozu.

## 13 Analýza marketingové strategie společnosti

Analýza marketingové strategie je zaměřena na zjišťování vlivu obchodního prostředí k dosažení cílů pro budoucí vývoj podniku. Cílem budoucího vývoje je většinou stanoven přiměřený růst, který je firma schopna pokrýt dostupnými zdroji. Zdroje pro analýzu jsou v oblasti zákazníků, zaměstnanců, pozice na trhu, konkurence, finanční prostředky. Pro budoucí vývoj jsou důležité také prorůstové faktory, které firma v jednotlivých oblastech vytváří. Analýza zkoumá také krátkodobý a dlouhodobý efekt. Pro analýzu marketingové strategie využijeme analýzu SWOT, kde se budeme zabývat silnými a slabými stránkami společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. a dále příležitostmi a hrozbami, které mohou společnost ovlivnit.

### 13.1 SWOT analýza

SWOT analýza je analytická technika sloužící ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů pro analyzování úspěšnosti firmy a pro využití úspěšného strategického řízení a marketingu v budoucnu. V rámci silných a slabých stránek budeme řešit v čem je společnost EvoBus Česká republika dobrá či špatná analýzou vnějších faktorů se dotkneme příležitostí a hrozeb, kterým by firma při svém fungování mohla čelit. Jednoduchou analýzou v praxi hojně využívanou budeme řešit hodnocení celé marketingové strategie.

#### 13.1.1 Silné stránky

Mezi oblastmi, ve kterých společnost vyniká jsou:

**Silné postavení na trhu** – Silné postavení společnosti na trhu vychází také z celoevropského postavení na trhu, značky produktů Mercedes-Benz a SETRA reprezentují pro zákazníky a uživatele vysokou úroveň kvality, dobrou užitnost a prestiž. Značka Mercedes-Benz těží ze svého dobrého povědomí (brand awareness) a hodnoty značky na trhu. Umístění značky v mysli spotřebitelů je na velmi vysoké úrovni. Značka SETRA je také velmi dobře umístěna na trhu a je známá spíše v oboru dopravy než široké veřejnosti. V podstatě jde v autobusovém průmyslu u obou značek o prémiové autobusy.

**Chování spotřebitelů** – U zákazníků značky Mercedes-Benz a SETRA lze vysledovat velkou loajalitu, která je založena nejen na kvalitě produktu, ale také na doplňkových službách.

Společnost těží ze sítě zákazníků, kteří mají pobočky v různých státech jako např. síť FlixBus, Eurolines, jejichž standardy jsou stejné na všech trzích a pro snadné řízení nákupu a organizace vozového parku využívají celoevropského výrobce. V chování lze vysledovat tendence k opakovanému nákupu, nejsou výjimkou i poměrně velké jednobrandové fleety.

**Technologický leadership** – Na základě sdílení technologií v rámci koncernu jsou využívány nejmodernější technologie a v mnoha oblastech jde o technologické prvenství v oboru. Tyto výhody jsou využívány pro komunikaci. Vyspělost technologií také přispívá k vítězství prestižních anketách odborné veřejnosti „Bus of the Year“ a „Coach of the Year“. Vítězství v anketách se využívá v komunikaci, těmito plakety jsou označeny v daném roce printové layouty, displejové kampaně, PR, a také se lepí na autobusy.

**Přítomnost v online prostoru** – Obecně platí, že digitalizace je na vzestupu nejen v rámci produktu, řízení vnitřních procesů ale také v marketingové komunikaci. Velké množství možností pro zákazníky se nabízí v digitální formě či online. Webové stránky vychází z centrálních layoutů, v korporátním designu, pro všechny země stejné, takže je zaručena aktuálnost a správnost informací. Firma řeší komunikaci pomocí dalších online nástrojů jako jsou newslettery, bus konfigurátor, nákup náhradních dílů, nabídku skladových vozidel, online platformy pro eventy. Online nástroje jsou zajištěny robustním IT systémem poskytovaným centrálou, tím se propojují zákaznické databáze.

**Kvalita sociálních médií** – Sociální média jsou jedním z fenoménů dnešní doby a jejich interakce má, jak pozitivní, tak negativní stránky, a proto je nutné k udržení dobré kvality mít stanovená pravidla a síť. Jednotlivé země mají své vlastní kanály a pro komunikaci využívají jak lokální, tak centrální obsah. Veškerý obsah sociálních médií musí odpovídat stanoveným pravidlům, což zaručuje vysokou úroveň komunikace. Značka Mercedes-Benz v sociálním prostoru patří k velmi oblíbeným, cílenou komunikací se firma snaží o růst v efektivním poměru jak organického, tak placeného obsahu.

**Vizuální jednota** – Veškerá komunikace vychází z přísné korporátní identity, která zaručuje, že jsou všechna sdělení vizuálně rozpoznatelná na základě fontů, layoutů, obrázků atd. Tato jednotná vizualita se týká také oblečení, reklamních předmětů, označení budov.

**Dobré finanční zázemí** – Dlouhodobě dobré finanční výsledky hospodaření umožňují financování rozvoje, což souvisí s expanzí výrobního závodu, ale také finanční prostředky pro marketing a komunikaci. Dobrá finanční kondice také umožňuje spolehlivé prostředí pro zákazníky, držení garancí, bezplatné digitální služby, pro zaměstnance tato pozice umožňuje jejich rozvoj.

**Stabilní zaměstnavatel** – Celoevropská působnost a dlouhodobá přítomnost na trhu v ČR poskytuje stabilní prostředí pro zaměstnance. Nabízí prostředí nadnárodní firmy s možností zkušeností z jiných trhů, školení, možnosti růstu.

### 13.1.2 Slabé stránky

Oblasti, ve kterých by měla společnost své působení zlepšit nebo minimalizovat jejich dopad nazýváme v analýze slabými stránkami. Jsou to:

**Lokální zaměření** – centrální plánování modelového portfolia, struktura výroby a velkoobjemové množství neumožňuje lokální úpravy produktů. Modely se vyrábí v nižších tisících kusech, a tak jsou jednotlivé úpravy velmi obtížně prosaditelné. Např. jiná barva osvětlení interiérů, než schvaluje EU.

**Cena a produkční náklady** – Cenová úroveň produktů patří na trhu k těm nejdražším, což vychází nejen z vyšších produkčních nákladů, ale také postavení na trhu, kvality výrobku, prestiže.

**Volné pracovní síly** – Při současné situaci na trhu, nezaměstnaností kolem 2 % je obtížné získávání nových zaměstnanců. Na kontakt s nimi je potřeba vynakládat větší finanční prostředky.

**Flexibilita v lokálních podmínkách pro zaměstnance** – Koncernové zásady, pracovní podmínky a standardy jsou aplikovány do českého prostředí, ale i přes největší snahu ve všech parametrech nejsou schopny vyhovět lokálním potřebám. Reakce na aktuální lokální potřebu je díky firemním procesům zdlouhavá.

**Centrální komunikace** – Marketingové korporátní podklady jsou dokonale zpracovány podle pravidel korporátní komunikace v určitých ohledech se však naráží na problémy s adaptací pro lokální trh a lokální potřeby. Pro cizojazyčné názvy se těžko hledají české ekvivalenty.

**Chybějící jazykové verze** – V některých případech jsou aplikace a digitální platformy pouze v jiných jazykových mutacích, než je čeština. Český jazyk vzhledem ke své obtížnosti a menšímu využití nepatří mezi klíčové varianty.

**Dodatečné náklady** – Na lokalizaci marketingových podkladů příspěvků na sociální média, brožur, školení musí firma vynakládat dodatečné náklady na adaptace.

**Atraktivní název společnosti** – EvoBus Česká republika, patří do koncernu Daimler Truck AG a ani jedno z těchto jmen není z pohledu známosti na trhu, tak atraktivní jako Mercedes-Benz. EvoBus jako výrobce je znám jen ve svém bezprostředním okolí. Daimler Truck je v českém prostředí téměř neznámý, proto se společnost při komunikaci snaží těžit z vazeb na Mercedes-Benz.

### 13.1.3 Příležitosti

Příležitost je forma potenciálu, která může do budoucna zlepšit postavení společnosti EvoBus na trhu. Lze mezi ně zahrnout:

**Zvýšení atraktivity v regionu** – V rámci sociálních médií, na kterých firma působí má velké množství fanoušků, proto by se společnost měla zaměřila na větší kontakt s fanoušky formou medailonků o zaměstnavateli. Aby budoucí zaměstnanci, kteří začnou firmu na těchto platformách sledovat věděli informace nejen o firmě, ale i o jejich budoucích nadřazených.

**Zvýšení zapojení do obecních projektů** – Zvýšení aktivity v sociální odpovědnosti ve svém blízkém okolí, aby firma vystupovala v lokální komunitě jako dobrý soused. Svou působností firma zatěžuje okolí dopravou a hlukem, a proto korektní vztahy vzhledem k obci, občanům, prostředí prospívají k dobrému jménu.

**Aktualizace produktů** – Do malých měst se hledají krátká vozidla (kratší než 12 m), proto by firma mohla vyrábět pro úzký centra měst menší autobusy o velikosti (9-10 m). Nejlépe v elektrické verzi.

**Moderní technologie** – Velké investice do výzkumu a vývoje. Využití potenciálu sdílených technologií s nákladními vozidly může přinést technologické vedení ve vodíkových technologiích a efektivnější využití elektro mobility.

**Spolupráce s univerzitami a odbornými školami** – Společnost by mohla více využít množství technických škol v regionu pro spolupráci tzv. duální systém, který například využívá velmi často centrála v Německu.

Společnost již spolupracuje se SOŠ A SOU Horšovský Týn. EvoBus se prezentuje na školních veletrzích práce a také na VPP při ZČU v Plzni, kterého se každoročně účastní, ale mohl by při rozvoji svých projektů především ve strojírenské a elektrotechnické oblasti využít mladých talentů a spolupracovat s univerzitou v rámci startupu. Velký potenciál bych do budoucna viděla ve střední průmyslové škole dopravní v Plzni.

**Využití potenciálu více značek** – Využití produktových značek silné značky Mercedes-Benz a SETRA specializovaná značka OMNIplus pro AfterSales služby s novou technologií s dodáváním 3D dílů.

**Zvýšení nákladů na prezentaci** – O zvýšení povědomí o firmě by mohla pomoci i propagace společnosti v televizi. Na západě Čech, kde sídlí výrobní závod funguje západočeská televize ZAK TV, kde by následně mohly reklamy běžet.

### **Transparentnost a průkazné procesy**

#### **13.1.4 Hrozby**

Mezi možné hrozby, které mohou negativně ovlivnit činnost společnosti EvoBus můžeme zařadit:

**Výjimečné situace** – V dnešním světě jsou čím dál častější neočekávané situace jako byla pandemie Covid-19, geopolitické problémy mezi Ukrajinou a Ruskem, ale také sem můžeme zahrnout možnou hrozbu teroristických útoků, které ovlivňují cestování.

**Růst cen** – inflace, růst cen za energie, růst vstupních materiálů, růst ceny práce přímo ovlivňuje konečnou cenu produktu. To může mít za následek postavení ve výběrovém řízení, cenová úroveň se může dostat až do hladiny, která pro zákazníka není již více akceptovatelná.

**Financování** – Produkty jsou financovány vlastním poskytovatelem finančních služeb, což na jedné straně umožňuje určitou míru flexibility, ale při vysokých úrokových mírách, které v současné době na trhu panují představuje riziko vyšších plateb, protože je zde nízký konkurence ve financování. Vlivem pandemické situace, která snížila dopravní výkony firem na minimum, některé banky přestaly nabízet financování autobusů, proto na trhu finančních služeb je velmi malá konkurence.

**Právní normy a pravidla** – Marketing musí být přímo cílený na zákazníka. S ohledem na vnitřní pravidla společnosti, ochranu osobních dat jsou marketingová sdělení obtížnější.



**Rozdělení koncernu** – S rozdělením koncernu na Daimler Truck a Mercedes-Benz Cars může dojít k omezením využití značky Mercedes-Benz ke komunikaci. V dalších krocích se musí vizuálně rozlišit např. profilový obrázek na sociálních sítích se změní z původního hlavního loga Mercedesu (trojčipá hvězda) změní pouze na logo Daimler Truck.

**Změna struktury pracovního trhu a komponentů** – S nástupem elektromobility dojde na trhu práce k celkové změně požadovaných pozic, kdy budou vznikat nové profese elektromechaniků s vysokým napětím, mechatroniků a dalších pozic v souvislosti s elektrickým pohonem. Tyto obory ve školském systému teprve pomalu vznikají. Elektromobilita také vyžaduje menší množství dílů, nižší interval oprav a jiné druhy dílů. Tzn., že bude docházet ke strukturálním změnám, jak na trhu práce, tak dodavatelských řetězcích.

## Korupce

Tabulka 7: SWOT analýza společnosti EvoBus

		Pozitivní			Negativní/Škodlivé			
		Silné stránky			Slabé stránky			
		STRENGTHS			WEAKNESSES			
			důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení	
INTERNÍ	1	Silné postavení na trhu	0,15	5	1	Lokální zaměření	0,10	-1
	2	Chování spotřebitelů	0,12	5	2	Cena a produkční kanály	0,10	-2
	3	Technologický leadership	0,12	4	3	Volné pracovní síly	0,15	-2
	4	Přítomnost v online prostoru	0,12	4	4	Flexibilita v lokálních podmínkách	0,20	-3
	5	Kvalita sociálních médií	0,10	4	5	Centrální komunikace	0,15	-2
	6	Vizuální jednota	0,12	5	6	Chybějící jazykové verze	0,10	-3
	7	Dobré finanční zázemí	0,15	5	7	Dodatečné náklady	0,10	-2
	8	Stabilní zaměstnavatel	0,12	5	8	Atraktivní název společnosti	0,10	-5
			<b>Součet</b>		4,66		<b>Součet</b>	
EXTERNÍ		Příležitosti			Hrozby			
		OPPORTUNITIES			THREATS			
			důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení	
	1	Zvýšení atraktivitu v regionu	0,15	4	1	Výjmečné situace	0,10	-3
	2	Zvýšení zapojení do obecních projektů	0,20	5	2	Růst cen	0,15	-2
	3	Aktualizace produktů	0,10	3	3	Financování	0,15	-3
	4	Moderní technologie	0,10	2	4	Právní norma a pravidla	0,10	-1
	5	Spolupráce s univerzitami a odbornými školar	0,15	5	5	Rozdělení koncernu	0,20	-4
	6	Využití potenciálu více značek	0,10	3	6	Změna struktury pracovního trhu a komponent	0,15	-2
7	Zvýšení nákladů na prezentaci	0,10	5	7	Korupce	0,15	-1	
8	Transparentnost a procesy	0,10	4	8				
		<b>Součet</b>		4,05		<b>Součet</b>		-2,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky 7 vyplývá, že nejsilnější stránkou společnosti EvoBus je silné postavení na trhu. Prioritou je dobré finanční zázemí a stabilní zaměstnavatel. Největší slabou stránkou je atraktivní název společnosti, jak už bylo výše zmíněno, většina zákazníků si nemusí hned uvědomit, že je firma dceřinou společností skupiny Daimler. Největší příležitostí společnosti je zvýšení zapojení do obecních projektů, jako je vybudování autobusové zastávky.

Další příležitostí je spolupráce s univerzitami a středními odbornými školami, kdy mohou mladí lidé přinést do firmy nové nápady a využít technické vymoženosti ve výrobě při praxích. Velkou hrozbou je rozdělení koncernu, jelikož dojde k omezení využití značky Mercedes-Benz. Dále to pro společnost znamená velké náklady, kvůli změně loga.

Důležitost a hodnocení volala autorka subjektivně, dle informací z vedení podniku. Převažují silné stránky a příležitosti, což je způsobeno dobrou ekonomickou situací ve firmě, a díky jejímu postavení na trhu. Je zde také mnoho příležitostí, které by měla firma využít. Ať už jde o dobré vztahy s obcí na plánování projektů, tak dobré jméno společnosti v širokém okolí na navázání nových kontaktů se studenty.

## 14 Návrhy a doporučení s využitím TOWS matice

**SO** = První strategií je strategie „maxi-maxi“, kdy se maximálně využívají silné stránky společnosti ve prospěch maximálnímu využití příležitostí. Silná pozice v technologiích umožňuje firmě čelit nástupu nových moderních technologií, které znamenají generační posun v alternativních pohonech, a tedy dobrou pozici na trhu. Synergie současného technologického vedení a další kapacita pro integraci nových řešení může přispět k významnému obsazení v segmentu. Technologický leadership a být v technologiích první na trhu je dobrý potenciál pro PR, marketing, a také z hlediska tržního úspěchu.

Dobrá finanční pozice a zázemí firmy umožňuje účast na podpoře obecních institucí, spolků, důležitých autorit v regionu. Jako školy, školky, hasiči, nemocnice, sociální zařízení, spolupráce s městským úřadem. Tím, že je společnost EvoBus z oboru dopravy, dobrým řešením pro město Holýšov by mohl být projekt na bezpečnost ve městě – osvětlení přechodů, bezpečnější vlakový přejezd, bezpečnější zastávky městské hromadné dopravy. Spolupráce s komunitou vytváří „dobré slovo z úst“ a zvyšuje dobré povědomí o společnosti v regionu.

**ST** = Druhou strategií je strategie „maxi-mini“, tuto strategii firma využívá k zužitkování svých silných stránek, pomocí kterých eliminuje hrozby. Společnost disponuje velkým množstvím pracovních pozic a oborů činnosti, proto z dlouhodobého hlediska je schopná zajistit přeškolení pracovníků na nové kvalifikace. K tomu přispívá i nadnárodní prostředí koncernu, kdy se dá očekávat, že dojde k využití možností a znalostí z centrály. V současné době např. při převzetí nových modelů a zaučování lidí dochází ke spolupráci mezi výrobními závody a čeští pracovníci jezdí na školení do Německa. Stejná logika se dá předpokládat i ve vývoji potřeb pracovní síly pro elektromobilitu. Školení je důležitou součástí rozvoje zaměstnanců a každý zaměstnanec má svůj kvalifikační plán, aby bylo dosaženo vysoké konkurenceschopnosti.

Tím, že má společnost silné postavení na trhu celoevropsky a je silná téměř ve všech segmentech. Umožní rozdělení koncernu se soustředit na cíle, trhy a zákazníky jen „velkých“ vozidel. V případě celého koncernu se silnou divizí osobních automobilů se tříštila pozornost a rozhodování na více stran a v mnohých případech byly upřednostňovány cíle osobních aut nad zájmy ostatních divizí.

**WO** = Třetí strategie tedy strategie „mini-maxi“ se zaměřuje na eliminaci slabých stránek s využitím příležitostí. Z hlediska situaci na trhu, kdy se obtížně hledají noví zaměstnanci a specialisté by mohla firma rozšířit spolupráci s univerzitami a odbornými učiteli. Vytvořením systému duálního vzdělávání nebo pracovních skupin odkud by poté mohla čerpat nové pracovní síly.

Příležitost zlepšení v rámci propagace společnosti se naskytá v rozšíření komunikačních kanálů o reklamy v ZAK TV, kde by se diváci dozvěděli o nových trendech v dopravním segmentu, produktech společnosti a volných pracovních pozicích. Dalším zlepšením by mohla být spolupráce s již zaběhlou akcí Pekelný ostrov, pokud by se společnost stala jedním z partnerů této obrovské akce pořádanou v Holýšově, kam ročně chodí desetitisíce návštěvníků, mohli by zaměstnanci společnosti dostat lístek na akci zdarma. Dobrý efekt má využívání lokálních prvků a to jsou např. vizuály na nábor pracovníků s tváří již pracujících zaměstnanců.

**WT** = Poslední strategií je „mini-mini“ pomocí které firma eliminuje své slabé stránky a tím se vyvaruje hrozbám. Mohlo by dojít k lepšímu využití zdrojů. Pokud by se výrobní závod v Holýšově rozrostl a firma by byla schopna vyrábět celá vozidla, nikoli jen kostry autobusů, které jsou následně převáženy do německých závodů, klesly by provozní náklady. Růst některých cen energií, materiálů je v rámci Evropy je v podstatě stejný, ale cena práce je ve vztahu ČR Německo levnější.

## **14.1 Ekonomické zhodnocení návrhů**

V rámci této kapitoly se autorka zaměří na zhodnocení strategie WO a ST.

### **Strategie WO**

Na západočeské televizi ZAK zaplatí zadavatel reklamy za dvoutýdenní kampaň zhruba 65 tisíc. Za tuto cenu získá 15 sekund reklamního času a spot bude odrotován 336krát. Za rok by to tato forma reklamy společnost vyšla na 1,5 milionů Kč. Reklama osloví až 300 000 diváků ze západních Čech. V reklamních spotech by se střídavě vysílaly, jak už bylo v předchozí kapitole řečeno nové trendy v dopravním segmentu, produkty společnosti, které by obsahovaly nahlédnutí do výroby závodu, nebo volné pracovní pozice

## **Strategie ST**

Mateřská společnost firmy EvoBus Česká republika s.r.o. sídlí v německém Mannheimu. Mezi těmito závody dochází ke vzájemné spolupráci, v rámci školení českých zaměstnanců. Náklady společnosti tvoří nárok zaměstnance na zahraniční stravné, které je pro Německo v současném roce stanovené ve výši 45 EUR na den a vyplácí se v hotovosti. Dalšími náklady je ubytování, kdy zaměstnanci společnosti jsou ubytováni v hotelu Boardinghouse Platanenhof, kde jedna noc stojí 30 EUR na osobu. Pokud by se jednalo o velké školení, o kterém se v předchozí kapitole autorka zmiňuje, trvalo by 4 měsíce, jelikož se jedná o zcela nový typ výroby. Školení pro 40 zaměstnanců by pro firmu znamenalo náklady ve výši 240 000 EUR, což je v přepočtu na českou korunu s kurzem 25,4 Kč/1 EUR zhruba 6,1 milionů Kč.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu marketingové strategie, díky které jsou navržena doporučení, které povedou k efektivnějšímu chodu společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. V první části bakalářské práce jsme se seznámili s důležitými pojmy z oblasti marketingového mixu, komunikačních kanálů a marketingové strategie.

V následující části práce tedy praktické je nejdříve představena společnost a trh na kterém se nachází. Jde o silnou firmu, která působí ve výrobě, prodeji a servisu autobusů už téměř čtvrt století. Další důležitou této části byla analýza makroprostředí pomocí PEST analýzy. Je patrné, že se společnost bedlivě snaží dodržovat právní normy, a tak si udržuje i svou pozici na trhu. V rámci udržitelnosti a nejnovějších trendů se EvoBus Česká republika snaží přejít na alternativní zdroje.

Další kapitoly se věnovaly dodavatelsko-odběratelským vztahům. Jelikož je společnost součástí rozsáhlé dodavatelské i odběratelské sítě centrálně řízené z Německa, musí být dodržována určitá kvalita materiálů. Následně analýze marketingového mixu, kde se potvrdila správně strategická poloha výrobního závodu v Holýšově. Cenová hladina je oproti konkurenci vyšší, ale odpovídá kvalitě produktů. Analýza komunikačního mixu prozradila slabou stránku v nevyužívání reklamy v TV.

Následovala kapitola zaměřená na analýzu marketingové společnosti, která byla provedena pomocí SWOT analýzy. V rámci této analýzy se zjišťovaly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby nejen z marketingového hlediska, ale i obchodního. Již v této kapitole autorka navrhla možná strategická zlepšení

Poslední kapitolou bylo navrhnout strategická zlepšení pomocí TOWS matice. Autorka si nemyslí, že je třeba dělat razantní změny, ale ocenila by, kdyby společnost více spolupracovala s odbornými středními školami a vysokými školami, jak je výše doporučeno. Dále autorka vytvořila ekonomické zhodnocení dvou návrhů.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

- Armstrong, G., Stewart, A., Denize, S. M., & Kotler, P. (2015). *Principles of Marketing*. (6. vyd.). Melbourne, Austrálie: Pearson.
- Boháček, J., Matiasco, P., Stromko, B., (2021). *Marketingová strategie a plánování*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Eger, L., Petryl, J., Kunešová, H., Mičík, M., & Peška, M. (2015). *Marketing na internetu*. Plzeň, Česká republika: Západočeská univerzita.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., a kol. (2012) *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. (1 vydání), Grada Publishing a.s.
- FREY, Petr, (2017). *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. B.m.: Management Press, Albatros Media a.s.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. (2., rozš. vyd). Grada Publishing, a.s.
- Janouch, V. (2014). *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Computer Press.
- Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Grada Publishing, a.s.
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Grada Publishing.
- Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, Petr., Koudelka, J., Tyl, L., Tahal, R., Mařík, J., Říha, D., & Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu*. Grada Publishing.
- Kašík, M., Havlíček, K. (2015). *Marketing při utváření podnikové strategie*. Vysoká škola finanční a správní.
- Kendlbacher, D. A. (2018). *Obchodní strategie firmy EvoBus*. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Grada Publishing, a.s.
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing, a.s.

Přikrylová, J., Jaderná, E., Kincl, T., Velinová, E., & Štrach, P. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing.

Šafrová Drážilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínající podnikatele*. Grada Publishing, a.s.

## Elektronické zdroje

ACEA (2020). *BUSES FACT SHEET*. Dostupné 22.4.2022 z [https://www.acea.auto/files/buses\\_fact\\_sheet\\_ACEA.pdf](https://www.acea.auto/files/buses_fact_sheet_ACEA.pdf)

Autosap (2020). *Obecné základní přehledy*. Dostupné 22.4.2022 z <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/obecne-zakladni-prehledy/>

Dragilev, D. (2019). *How PR and SEO Work Together: Practical, Tested Strategies from*. Dostupné z: <https://www.sureoak.com/insights/digital-pr-seo-podcast>

Eckhardtová, J. (2014). *Marketingmix, třetí „Pé“*. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-distribuce/>

Edolo.cz (2019). *PEST analýza*. Dostupné 12.1.2022 z <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>

Farooq, U. (2016). *Marketing Tutor*. Dostupné 11.1.2022 z <https://www.marketingtutor.net/marketing-environment-definition-factors-and-examples/>

Furman, J. (2022). *Everything You Need to Know About ATL, BTL, and TTL Advertising*. Dostupné 17.3.2022 z: <https://www.business2community.com/marketing/everything-need-know-atl-btl-ttl-advertising-01902793>

Mercedes-Benz-Bus (n.d.). [https://www.mercedes-benz-bus.com/cs\\_CZ/home.html](https://www.mercedes-benz-bus.com/cs_CZ/home.html)

Pahwa, A. (2021). *ATL, BTL, & TTL Marketing – Definition, Examples, & Difference*. Dostupné z: <https://www.feedough.com/atl-btl-ttl-marketing/>

Schall, N. (2014). *Practitioner's Guide: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (SWOT)*. Dostupné 10.1.2022 z: [http://www.methodfinder.net/download\\_all.html](http://www.methodfinder.net/download_all.html)

Setra-bus (n.d.). [https://www.setra-bus.com/cs\\_CZ/home.html](https://www.setra-bus.com/cs_CZ/home.html)

Světlík, J. (2018). *Marketing – cesta k trhu*. Dostupné 10.1.2022 z: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory PEST analýzy.....	19
Obrázek 2: Logo společnosti EvoBus Česká republika s.r.o.....	25
Obrázek 3: Logo značky OMNIplus a BusStore .....	25
Obrázek 4: Stáří vozového parku v ČR za rok 2020 .....	30
Obrázek 5: Stáří vozového parku v EU za rok 2020 .....	30
Obrázek 6: Výroba silničních vozidel v ČR v roce 2020 .....	31
Obrázek 7: Výroba autobusů v ČR mezi lety 2017–2021 .....	32
Obrázek 8: Prodej autobusů v ČR mezi lety 2017–2021 .....	33
Obrázek 9: Výroba městských autobusů za rok 2021.....	36
Obrázek 10: Výroba linkových autobusů za rok 2021 .....	38
Obrázek 11: Výroba zájezdových autobusů za rok 2021 .....	40
Obrázek 12: Městské autobusy značky Mercedes-Benz.....	42
Obrázek 13: Linkové autobusy značky Mercedes-Benz.....	43
Obrázek 14: Zájezdové autobusy značky Mercedes-Benz .....	44
Obrázek 15: Linkové autobusy značky SETRA MultiClass .....	45
Obrázek 16: Zájezdové autobusy značky SETRA TopClass.....	45
Obrázek 17: Zájezdové autobusy značky SETRA ComfortClass .....	46

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: SWOT analýza.....	20
Tabulka 2: TOWS matice .....	23
Tabulka 3: Statutární orgány společnosti k 31. prosinci 2020.....	27
Tabulka 4: Prodeje městských autobusů v roce 2021 .....	36
Tabulka 5: Prodeje linkových autobusů v roce 2021 .....	39
Tabulka 6: Prodeje zájezdových autobusu v roce 2021 .....	41
Tabulka 7: SWOT analýza společnosti EvoBus .....	73

## **Abstrakt**

Zámostná, A. (2022). *Analýza marketingové strategie v nadnárodní korporaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** marketingová strategie, marketingový mix, TOWS matice

Předložená bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení dosavadní marketingové strategie ve zvolené společnosti EvoBus Česká republika, s.r.o. První část práce obsahuje kapitoly, které jsou věnovány popisu marketingového mixu, marketingové komunikační strategie a situační analýzy. Praktická část bakalářské práce se opírá o zjištěné teoretické poznatky. V jejím úvodu je představena vybraná obchodní firma, její postavení na trhu a portfolio. Následně je provedeno detailní šetření vlivů makroprostředí na společnost. Dále byl představen marketingový mix a marketingová komunikační strategie firmy. Všechny identifikované faktory jsou shrnuty analýzou SWOT. Na základě zjištěných východisek z části praktické jsou v závěrečné části navržena možná zlepšení současné marketingové strategie podniku pomocí TOWS matice.

## **Abstrakt**

Zámotná, A. (2022). *Analysis of marketing strategy in a multinational corporation* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Keywords:** marketing strategy, marketing mix, TOWS matrix

The presented bachelor thesis is focused on the evaluation of the current marketing strategy in the selected company EvoBus Česká republika, s.r.o. The first part of the thesis contains chapters that are devoted to the description of the marketing mix, marketing communication strategy and situational analysis. The practical part of the bachelor thesis is based on the theoretical findings. In its introduction, the selected business firm, its market position and portfolio are introduced. Subsequently, a detailed investigation of the effects of the macro environment on the company is conducted. Furthermore, the marketing mix and the marketing communication strategy of the company are presented. All identified factors are summarized by a SWOT analysis. Based on the findings from the practical part, possible improvements to the company's current marketing strategy are suggested in the final part using the TOWS matrix.