

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Oceňování značky

Bc. Jan Slabý

Diplomová práce

2014

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

Jméno a příjmení: **Jan Slabý**
Osobní číslo: **E12546**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Oceňování značky**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cíl práce: popis metod oceňování značky a jejich komparace.

Zásady:

- Základní pojmy a souvislosti.
- Popis metod oceňování značky.
- Komparace metod.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- AAKER, D. A. Brand building: budování obchodní značky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xiv, 312 s**
- HAIGH, D. Oceňování značky a jeho význam. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 103 s.**
- JUREČKA, J. Oceňování ochranné známky jako součásti nehmotného majetku. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2006, 73 s. C.H. Beck pro praxi.**
- KELLER, K. L. Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2008, xxi, 692 s. Pearson international edition.**
- KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál.**
- PŘIBOVÁ, M. Strategické řízení značky: brand management. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 148 s.**


Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č.121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 13.8.2014

Jan Slabý

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc. a doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za připomínky a odborné rady, kterými přispěli k vypracování této diplomové práce.

OCEŇOVÁNÍ ZNAČKY

ANOTACE

Cílem této diplomové práce je popsat a jasně vymežit pojem značka. Ukázat jak se značka vyvinula až do současné podoby, definovat principy metod jejího oceňování a v praxi porovnat jejich využitelnost na konkrétní společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

značka, oceňování, logo, finanční analýza

BRAND VALUATION

ANNOTATION

Goal of the thesis is to describe and clearly define brand as a term. Demonstrate the development of the brand to the present form, define the principles of valuation methods and compare their usability on specific company.

KEYWORDS

brand, valuation, logo, financial analysis

Obsah

Úvod.....	5
Teoretická část	13
1 Pojem značka	13
1.1 Logo	13
1.2 Značka	14
1.3 Ochranná známka.....	15
1.3.1 Zápis a platnost ochranné známky.....	15
1.3.2 Práva vyplývající z vlastnictví ochranné známky.....	16
1.3.3 Užívání ochranné známky	17
1.3.4 Ochranná známka ve vztahu se zahraničím	18
2 Historie značkové politiky	21
2.1 Období výrobků pro domácnost.....	21
2.2 Období rozvoje značkové politiky dalších výrobků.....	22
2.2.1 Posun rovnováhy sil směrem k maloobchodníkovi	23
2.2.2 Rozvoj nových forem propagace	24
2.2.3 Zrod nových médií.....	25
2.2.4 Příchod inovativních značek	25
2.2.5 Změna společenských, obchodních a kulturních zvyklostí	25
3 Budování značky.....	26
4 Řízení značky.....	27
5 Role značky.....	28
5.1 Znalost jména značky.....	28
5.2 Vnímaná kvalita	29
5.3 Věrnost značce	30
6 Podstata a vývoj oceňování značky	30
6.1 Ranks Hovis McDougall	32
6.2 Standardizace oceňování značek.....	33

6.3	Využití ocenění značky	33
7	Metody oceňování značky	37
7.1	Situační analýza	37
7.2	Finanční analýza.....	40
7.2.1	Vertikální a horizontální analýza rozvahy	40
7.2.2	Ukazatele rentability	40
7.2.3	Ukazatele likvidity	41
7.2.4	Ukazatele financování firmy.....	42
7.2.5	Ukazatele aktivity	43
7.3	SWOT analýza	44
8	Metody oceňování značky	44
8.1	Metoda založená na nákladech.....	45
8.2	Metoda založená na fungování trhu	45
8.3	Metoda založená na výnosech.....	45
8.3.1	Metoda licenční analogie	46
8.3.2	Metoda cenové prémie.....	47
8.3.3	Ocenění na základě výnosnosti aktiv	48
8.3.4	Metoda BVA (Brand Value Added)	48
8.3.5	Ocenění pomocí bodového hodnocení.....	52
8.3.6	Ocenění metodou reziduální výnosů.....	52
	Praktická část	53
1	Charakteristika vybrané společnosti	53
1.1	Vývoj společnosti Škoda Auto.....	53
1.2	Současná situace společnosti Škoda Auto.....	54
1.3	Značka Škoda Auto	55
1.3.1	Logo Škoda Auto	55
1.3.2	Značková politika Škoda Auto	58

2	Situační analýza	59
2.1	PEST analýza	59
2.1.1	Politické faktory.....	60
2.1.2	Ekonomické faktory.....	61
2.1.3	Sociokulturní faktory	62
2.1.4	Technologické faktory	64
2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	64
2.2.1	Hrozba rivality na trhu	64
2.2.2	Hrozba Nově vstupujících konkurentů	65
2.2.3	Hrozba substitutů	66
2.2.4	Vyjednávací síla zákazníků	66
2.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů	66
2.3	Vývoj na automobilovém trhu do budoucna	67
2.4	Finanční analýza.....	69
2.4.1	Vertikální a horizontální analýza rozvahy	69
2.4.2	Ukazatele rentability	72
2.4.3	Ukazatele likvidity	72
2.4.4	Ukazatele financování společnosti.....	74
2.4.5	Ukazatele aktivity	74
2.5	SWOT analýza	75
3	Oceňování značky Škoda Auto	78
3.1	Metoda založená na nákladech.....	79
3.2	Metoda založená na fungování trhu	79
3.3	Metoda založená na výnosech.....	79
3.3.1	Metoda licenční analogie	79
3.3.2	Metoda cenové prémie.....	82
3.3.3	Ocenění na základě výnosnosti aktiv	82
3.3.4	Metoda Brand Value Added (BVA)	82

3.3.5	Ocenění pomocí bodového hodnocení.....	86
3.3.6	Metoda reziduální výnosů.....	87
4	Závěry plynoucí z použití metod oceňování.....	88
	Závěr	89
	Seznam tištěných zdrojů	91
	Seznam elektronických zdrojů.....	92
	Seznam grafů	94
	Seznam obrázků.....	94
	Seznam tabulek	94
	Seznam příloh	95

Úvod

Vznik značek jako takových je datován do 19. století. Koncem tohoto období se značky začaly prosazovat v marketigu. Již dlouho před tím byly používány k odlišení výrobků. Od té doby prošly velmi zajímavým vývojem, během kterého vždy odrážely společenské změny.

Současným společenským trendem je individualita a jedinečnost každého z nás, v souladu s tímto směrem je dnes značka mnohem víc než jen odlišující prvek dvou konkurenčních výrobků. Značka se stala symbolem určitého postoje a společenského statusu. Nadnárodní firmy často vlastní větší množství značek, které prodávají podobné nebo stejné výrobky, každý ale cílí na jiného zákazníka. Segmentace je důležitou součástí strategie každé úspěšné organizace.

Je to ve většině případů právě značková politika, která různé segmenty odlišuje. Technický pokrok sice dosahuje dosavadního vrcholu, ale to co dnes prodává je značka a nejde jenom o symbol na kapotě auta nebo značkovém oblečení. Značková politika se z masivní reklamy přesunula blíž k lidem na společenské, případně sportovní akce. Značka nepůsobí naléhavým dojmem snaží se přizpůsobit zákazníkovi. Právě díky těmto zásadním změnám roste také význam oceňování značek. Význam tohoto oboru výrazně stoupl v 80. letech dvacátého století, kdy se oceňování značky, jako součásti nehmotného majetku, stalo nezbytnou nutností.

Značka dnes tvoří základní kámen nejúspěšnějších společností, výrazně se podílí na celkovém majetku firem. Nezáleží na tom, jak dlouho značka na trhu je, často je tomu právě naopak, zákazník snáze přijme novou značku, než by změnil vnímání tradiční společnosti. Příkladem může být Google, podle společnosti MillwardBrown, nejdražší značka na světě, jejíž hodnota téměř dvakrát převyšuje hodnotu tradiční americké značky Coca-Cola, přestože americký napoj je na trhu o 112 let déle. Hodnota značek navíc poměrně rychle stoupá, v meziročním srovnání let 2013 a 2014 to bylo u všech značek průměrně o 12%. Proto je jasné že oceňování značek, které v současné době bývá podceňováno, bude čím dál významnější.

Cílem této diplomové práce je popsat a jasně vymezit pojem značka. Ukázat jak se značka vyvinula až do současné podoby, popsat principy metod jejího oceňování a v praxi porovnat jejich využitelnost na konkrétní společnosti.

Pro zpracování praktické části byla vybrána společnost Škoda Auto, jako nejdražší česká značka, jejíž dlouhý vývoj je poznamenán mnoha zlomovými okamžiky.

Diplomová práce je členěná na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretickou část lze rozdělit na dva bloky. První je věnován značce, historickému vývoji a její důležitosti, následuje představení samotného oceňování značky jednotlivých metod. Pro tuto část budeme čerpat především z tištěné literatury, zákonů a mezinárodních úmluv. Informace budou použity s ohledem na jejich další využití v praktické části. Ta obsahuje nejprve situační analýzu společnosti, která je nutná pro následné využití popsaných metod na společnosti Škoda Auto.

Ná závěr je vloženo celkové shrnutí diplomové práce a vyhodnocení aplikace jednotlivých metod.

Poslední stránky práce patří výčtu použitých zdrojů, seznamu grafů a tabulek, jimiž je práce doplněna, a také přílohám.

Teoretická část

1 Pojem značka

„Značka tak trochu připomíná impresionistickou malbu. Z dálky vypadá jako jednolitý obraz, ale když se k němu přiblížíte a začnete si jej pozorně prohlížet, zjistíte, že je ve skutečnosti složen z velkého množství prvků.“ (19 s. 39-40)

1.1 Logo

Logo výrobku, nebo společnosti, je právě tím jednolitým obrazem, viditelným z dálky, reprezentujícím značku pro nejšířší okolí. Tento grafický prvek je nedílnou součástí značky, její tváří a poznávacím znamením mezi konkurencí na trhu. Logo může být ztvárněno jako - jméno, název, symbol, vzor nebo jejich kombinace; Jeho účelem je identifikovat zboží, nebo služby jednoho prodávajícího, nebo skupiny prodávajících a odlišit je od konkurence, jak uvádí Leslie de Chernatony ve své publikaci. Stává se tak vizuální zkratkou ke značce. (4 s.32 – 33)

Primární důraz by však při budování značky neměl být kladen na grafickou stránku. Ta by měla pouze podpořit nejpodstatnější atributy značky tak, aby napomohla jejich jednoduché komunikaci zákazníkům. Jak ukazuje obrázek níže, grafika je pouze částí úspěchu. (17 s. 49)

Obrázek 1: Logo jako součást značky



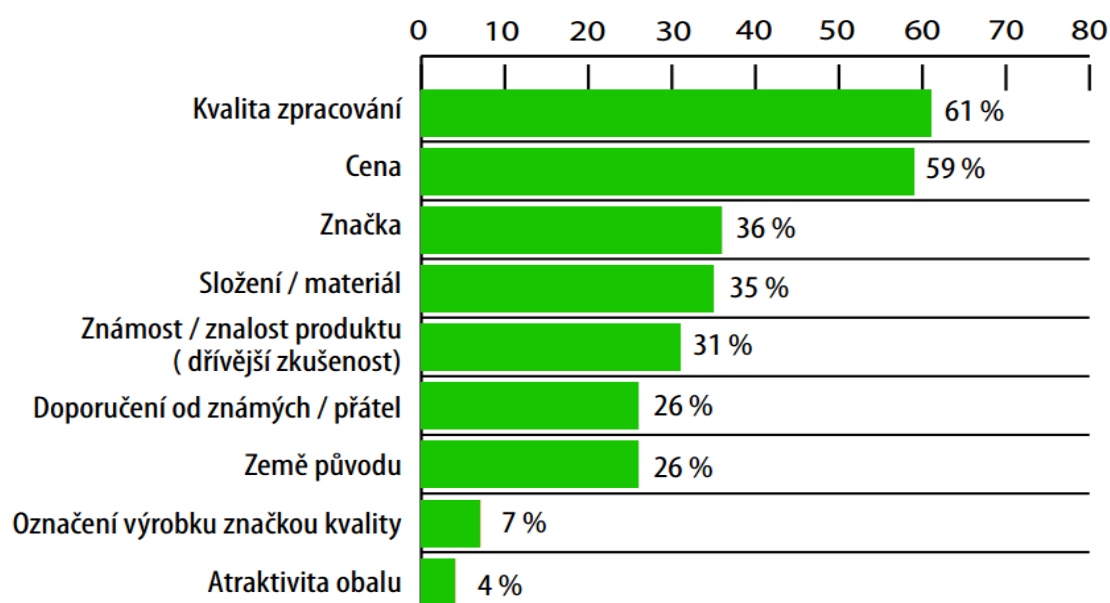
Zdroj: VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5. s. 49, vlastní úprava

1.2 Značka

Během každodenních činností přijdeme do styku s výrobky a službami nesoucích nejrůznější značky. Jsou prezentovány jako logo, či kombinace grafických prvků. Jak bylo popsáno výše, jde pouze o špičku ledovce. Skrytý pod hladinou zůstává význam značky, jak vidíme na obrázku 1. Značku chápeme jako nositele funkčních a emocionálních vlastností, praktických zkušeností, specifické přidané hodnoty. Značka, jako nedílná součást produktu, se tak stala jedním z rozhodujících faktorů obchodu, proto je klíčovým předpokladem úspěšnosti na trhu. Činnosti spojené s řízením značky jsou důležitou součástí strategických marketingových aktivit společností. Úspěšná značka přechází z označení výrobku či podniku v ikonu, symbol a důležité aktivum.

Důležitost značky potvrzují průzkumy veřejného mínění, například průzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR z července 2012, *Značky kvality a jejich vnímání spotřebiteli a podnikateli*. Značka byla, na základě odpovědí respondentů, označena jako třetí nejdůležitější charakteristika výrobku z devíti porovnávaných. Důležitější je pro spotřebitele pouze kvalita zpracování a cena, jak lze vyčíst z grafu níže. (20)

Graf 1: Důležitost jednotlivých charakteristik výrobku pro zákazníky



Zdroj: 18. průzkum AMSP ČR - *Značky kvality a jejich vnímání spotřebiteli a podnikateli*. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/18-pruzkum-amspace-cr-znacky-kvality-a-jejich-vnimani>

1.3 Ochranná známka

Značka, zapsaná u Úřadu průmyslového vlastnictví, se stává ochrannou známkou. Na rozdíl od předchozích dvou pojmů, jsou její forma, účinnost, práva a povinnosti spojené s jejím vlastnictvím upravené zákonem. Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách a o změně zákona §1 definuje ochrannou známku takto: „*Ochrannou známkou může být za podmínek stanovených tímto zákonem jakékoliv označení schopné grafického znázornění, zejména slova, včetně osobních jmen, barvy, kresby, písmena, číslice, tvar výrobku nebo jeho obal, pokud je toto označení způsobilé odlišit výrobky nebo služby jedné osoby od výrobků nebo služeb jiné osoby.*“

(18) To znamená, že lze chránit kromě loga také jeho kombinace s textem a tvar výrobku. Příkladem může být typický tvar láhve Coca-Cola, pokud je typickým poznávacím znakem obchodní značky. Registrovanou obchodní značku lze poznat podle jejího označení:

™ - označení pro neregistrovanou obchodní značku používanou k propagaci nebo pro značkové zboží

SM - označení pro neregistrovanou obchodní značku používanou k propagaci nebo pro značkové služby

® - registrovaná obchodní značka (2 s. 119-120)

Obecná pravidla pro vytvoření kvalitní ochranné známky tak, aby plnila svůj účel, jsou v literatuře popsána takto: měla by být obsahově nezávislá, originální, časově stálá, jednoduchá a výrazná, snadno zapamatovatelná, vyslovitelná i v jiných jazycích.

1.3.1 Zápis a platnost ochranné známky

Pro zaregistrování ochranné známky je třeba podat přihlášku na Úřad průmyslového vlastnictví. Jednou přihláškou lze přihlásit jednu ochrannou známku. Žádost musí splňovat přesně stanovenou formální úpravu s veškerými náležitostmi vyplývajícími ze zákona.

- samotná žádost o zápis ochranné známky do rejstříku
- jméno a příjmení fyzické osoby a její adresa, je-li přihlašovatelem fyzická osoba, případně název a adresa sídla fyzické osoby
- údaje upřesňující totožnost zástupce, pokud je přihlašovatel zastoupen
- seznam výrobků a služeb, pro něž je požadován zápis ochranné známky

- znění nebo plošné vyobrazení ochranné známky

Registrace ochranné známky je zpoplatněná podle Zákona č. 368/1992 Sb. o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů. Lhůta pro zaplacení poplatku je jeden měsíc. V případě neuhrazení poplatku se žádost stává neplatnou.

Následně jsou dodané informace zkoumány z formální stránky. Pokud průzkum odhalí opomenutí či chybu, je možné ve lhůtě patnácti dnů nedostatky odstranit. Po formální stránce je přezkoumána věcná správnost. Hlavní důvody, které mohou vést k zamítnutí žádosti ve správním průzkumu, jsou dva.

- Přihlašované označení obsahuje prvky starší ochranné známky zapsané pro jiného vlastníka a tyto společné prvky mohou vést k záměně se starší známkou. Žádost není úřadem zamítnuta, pokud vlastník či přihlašovatel starší ochranné známky udělí písemný souhlas k zápisu pozdější ochranné známky.
- Přihlašované označení obsahuje prvek, který nemá rozlišovací schopnost a díky jeho ponechání ve známce může dojít k pochybnostem o rozsahu ochrany. V tomto případě může přihlašovatel omezit rozsah ochrany ve vztahu k prvku přihlašovaného označení, omezení nelze vzít zpět.

Po obou průzkumech následuje zveřejnění přihlášky, po kterém je možné připomínkovat a vznášet zdůvodněné námitky. Následuje řízení o námitkách a případná úprava přihlášky. V případě, že je vyhověno všem zmíněným podmínkám a přihláška úspěšně projde průzkumy, zapíše Úřad ochrannou známku do rejstříku a vydá vlastníkovi osvědčení o zápisu ochranné známky do rejstříku.

Doba platnosti zápisu ochranné známky v rejstříku je deset let, pokud vlastník nejdříve rok před vypršením, nebo nejpozději v den vypršení lhůty platnosti nepodá žádost o obnovení zápisu. Pokud tak učiní, prodlouží platnost zápisu o dalších deset let. Podání žádosti je opět spojeno s uhrazením výše zmíněného poplatku. Jestliže vlastník nestihne podání žádosti ve stanoveném čase, je možné podat ji ještě šest měsíců po vypršení původního zápisu. V tomto případě je ovšem podání žádosti spojeno s dvojnásobným poplatkem.

1.3.2 Práva vyplývající z vlastnictví ochranné známky

Vlastník ochranné známky, zapsané v rejstříku, má výlučné právo ji užívat ve spojení s výrobky a službami, pro něž je tato známka chráněna. Zmíněné právo vlastník prokazuje

osvědčením o zápisu, případně výpisem z rejstříku ochranných známek. Vlastník má právo využívat u své ochranné známky již výše zmíněný symbol ®.

Není-li ze zákona stanoveno jinak, nikdo nesmí v obchodním styku, bez souhlasu vlastníka, používat zaregistrovanou ochrannou známku v těchto případech:

- Pokud je označení shodné s ochrannou známkou pro výrobky a služby shodné s těmi, pro něž je ochranná známka zaregistrovaná.
- Pokud je označení z důvodu shodnosti nebo podobnosti s ochrannou známkou a shodností, případně podobností výrobků nebo služeb chráněných příslušnou známkou. Důsledkem toho existuje pravděpodobnost záměny či asociace mezi označením a ochrannou známkou.
- Pokud je označení shodné se známkou, která sice nepatří výrobkům a službám, podobným těm zaregistrovaným, ale jde o ochrannou známku která má dobré jméno na území České republiky. Díky tomu by se její užívání nepoctivě těšilo s rozlišovací způsobilostí nebo dobrého jména registrované ochranné známky, nebo jim bylo ke škodě.

Právo užívat ochrannou známku je možné poskytnout třetí straně na základě licenční smlouvy sepsané podle obchodního zákoníku. Licenci lze poskytnout pro celé spektrum zapsaných výrobků a služeb nebo jen pro vybranou část tohoto portfolia.

Licenční smlouva specifikuje práva vlastníka a pronajímatele prostřednictvím ustanovení upravujících dobu trvání, podobu, ve které bude ochranná známka užívána, území, pro něž byla licence poskytnuta, rozsah výrobků nebo služeb zahrnutých v licenci a jejich jakost. Účinnosti nabývá licenční smlouva zápisem do rejstříku ochranných známek, o který je oprávněna požádat kterákoliv ze smluvních stran.

1.3.3 Užívání ochranné známky

Řádně registrovaná ochranná známka je užívána pro označení výrobků nebo služeb, pro něž je zapsaná. Pokud vlastník do pěti let nezačne řádně užívat zapsanou ochrannou známku pro příslušné výrobky nebo služby, může být podle zákona prohlášena za neplatnou či zrušena, neexistují-li řádné důvody pro její neužívání.

Kromě používání známky pro účely rozlišení zapsaných výrobků a služeb se za řádné používání považují také:

- Užívání ochranné známky v podobě, která se liší od schválené podoby, ale neztratila svou rozlišovací schopnost.

- Umístování registrované známky na výrobky a jejich obaly pouze pro účely výnosu.
- Užívání známky na základě licenční smlouvy a užívání kolektivní ochranné známky oprávněnou osobou.

1.3.4 Ochranná známka ve vztahu se zahraničím

Pokud chce organizace uplatňovat práva spojená s vlastnictvím ochranné známky také v zahraničí, má podle charakteru současných či plánovaných aktivit tři možnosti, jak si právní ochranu zajistit.

Jestliže přihlašovatel potřebuje pro své účely registrovat známku pouze v několika vybraných zemích, je nejvhodnější cestou *registrace národních ochranných známek* v těchto zemích. Zaregistrované známky jsou na sobě nezávislé, stejně tak náklady na jejich registraci. Ty je nutné zaplatit v každé zemi zvlášť. Zmíněná registrace vyžaduje zastoupení advokátem nebo patentovým zástupcem, případně musí mít přihlašovatel v této zemi alespoň doručovací adresu.

V případě, že přihlašovatel ví, že do budoucna bude pro jeho obchodní činnost, třeba chránit známku ve více jak dvou až třech zemích, je vhodné, vybrat si z nadnárodních forem ochrany. Existují dvě odpovídající možnosti, mezinárodní *registrace ochranné známky prostřednictvím Světové organizace duševního vlastnictví (WIPO)* a *registrace ochranné známky Společenství*. (26)

Vzájemné vztahy a ovlivňování mezi různými ochrannými známkami jsou upravovány Světovou obchodní organizací dvěma důležitými smlouvami, *Pařížskou úmluvou na ochranu průmyslového vlastnictví* a *Madridskou dohodou o mezinárodním zápisu ochranných známek*. Níže objasníme rozdíly mezi jednotlivými druhy ochranných známek a popíšeme fungování zmíněných dohod a Světové obchodní organizace. (18)

Mezinárodně registrovaná obchodní známka

Princip mezinárodní registrace spočívá v zapsání známky u *Mezinárodní organizace duševního vlastnictví (WIPO)*, jak bylo zmíněno výše. Tuto možnost je vhodné zvolit, pokud víme, že budeme potřebovat právní ochranu pro obchodní značku i mimo Evropskou unii ve třech a více zemích. Konkrétně se jedná o země Madridské dohody, těch je v současné době osmdesát dva. Podmínkou, kterou je třeba splnit ještě před samotnou registrací u WIPO je zapsání značky v tuzemském rejstříku ochranných známek. Takto registrovaná ochranná známka je ve smluvních státech na stejné úrovni jako ochranná známka tuzemská.

Ochranná známka Společenství

Tato forma ochrany označení je vhodná pro organizaci, která uvažuje o jejím využití na území vyššího počtu evropských zemí, ale neplánuje aktivity mimo Evropskou unii. Jde-li tedy o tři a vyšší počet zemí, je pro podnik nejvhodnější alternativou ochranná známka Společenství, komunitární právní institut, jehož existenci nepodmiňuje registrace jakékoliv národní ochranné známky.

Její registrace probíhá u Úřadu pro harmonizaci na vnitřním trhu, oficiální instituce Evropské unie ve Španělsku. Do registrace nejsou zapojeny úřady pro ochranu průmyslového vlastnictví členských států, probíhá přímo. Díky jednomu registračnímu řízení tak vlastník získá, za jeden poplatek, právní ochranu na území kompletní členské osmadvacítky Evropské unie bez výjimky.

Doba ochrany začíná podáním přihlášky k registračnímu řízení a trvá celkem deset let, stejně jako u známek národních. V důsledku harmonizace legislativ členských států jsou podmínky pro registraci a existenci ochranné známky stejné. Dalším z důsledků harmonizace legislativ a také síly institutu ochranné známky Společenství je velmi důkladný proces registrace. Ten zahrnuje zkoumání jak na úrovni ochranných známek Společenství, tak mezi ochrannými značkami národními. Aby organizace registrující svoji známku předešla její zaměnitelnosti s kteroukoliv značkou podléhající ochraně na obou úrovních, je třeba před přihlášením do registračního řízení provést důkladnou a kvalifikovanou rešerši zaměřenou na hodnocení zaměnitelnosti značek. (18, 26)

Světová obchodní organizace (WTO)

Byla formálně založena 15. 4. 1994 Marakéšskou smlouvou, která potom vstoupila v platnost 1. 1. 1995. Organizace tvoří institucionální rámec pro obchodování mezi členskými státy. Hlavními cíli jsou zjednodušení přístupu na nové národní trhy a liberalizace obchodní politiky mezi členskými státy. WTO pro tyto účely vytváří systém práv a povinností. Součástí systému je také dohoda TRIPS, která upravuje ochranu práv k duševnímu vlastnictví v mezinárodním obchodu. Je rozdělena do tří nejdůležitějších článků: (30)

- Hmotně-právní úprava
- Prostředky k dodržování a vynucování práv k duševnímu vlastnictví
- Předcházení a řešení sporů mezi členskými státy (14 s. 27)

Pařížská úmluva na ochranu průmyslového vlastnictví

Jedná se o mezinárodní úmluvu uzavřenou již v roce 1883 v Paříži. Chrání a upravuje práva plynoucí z průmyslového vlastnictví. Na jejím základě vznikla tzv. Pařížská unie (Unie na ochranu průmyslového vlastnictví), mající v současné době přibližně 160 členů. Dohoda prošla s postupem času několika revizemi a změnami, naposledy v roce 1979. Obsahuje celkem 30 článků, ve kterých jsou upraveny patenty, vynálezy, průmyslové a užitné vzory, tovární a obchodní známky, známky služeb, obchodní jména a údaje o původu zboží. Dále se úmluva zaměřuje také na potlačování nekalé soutěže, podporuje rovné postavení pro cizince ve smluvních státech. Na základě tohoto principu je každý ze členských států povinen zajistit příslušníkovy kteréhokoliv jiného smluvního státu stejnou ochranu jako tuzemci. (11)

Madridská dohoda o mezinárodním zápisu továrních nebo obchodních známek

Byla uzavřena 14. 4. 1891 ve španělské Madridu a byla, stejně jako výše zmíněná Pařížská úmluva, byla aktualizována a změněna v roce 1979. Účast České republiky je potvrzena vyhláškou ministerstva zahraničí č.65/1975 Sb. Jedná se o jednu ze základních dohod v oblasti průmyslových práv. V obsahu Madridské dohody jde především o mezinárodní zápis ochranných známek, její ustanovení přesto přispěla také k harmonizaci zákonů a řízení před zápisnými úřady na celém světě.

Použití vybraných ustanovení a možnost přístupu dalších členských zemí byla v roce 1989 upravena odsouhlasením Protokolu k Madridské dohodě týkajícím se mezinárodní registrace ochranných známek. Madridská dohoda umožnila mezinárodní registraci ochranných známek u Mezinárodního úřadu Světové organizace duševního vlastnictví v Ženevě.

České republice jsou zahraniční vztahy ve značkové politice upraveny v již výše zmíněném zákonu o ochranných známkách. Ten respektuje mezinárodní úmluvy a principy, které jsou tedy platné i na území České republiky. Pokud má osoba registrující známku místo trvalého pobytu, případně sídla, na území státu smluvní stranou Pařížské úmluvy, nebo člen je členem WTO, platí pro ni stejná práva a povinnosti vyplývající z výše zmíněného zákona jako pro české státní příslušníky. V případě, že podnik neplní zmíněné podmínky (členství, smluvní strana), lze práva podle českého zákona přiznat pouze za podmínky vzájemnosti. Osoba, která nemá sídlo na území České republiky musí být v řízení o ochranných známkách zastoupena podle příslušných právních předpisů. (26, 12)

2 Historie značkové politiky

Abychom lépe pochopili funkci značky a její vývoj, podívám se do historie na vývoj řízení značky. Změny ve strategiích značkové politiky a měnící se důležitost jednotlivých prvků reklamní komunikace nám pomohou objasnit konstrukci oceňovacích metod. V historickém vývoji značek existují dvě důležitá období.

2.1 Období výrobků pro domácnost

Zrod samotných značek a značkové politiky se datuje do 80. let 19. století do Spojených států amerických. Hlavními značkovými produkty té doby byly patentované medikamenty. Povaha těchto léků a jejich prodejní úspěchy pramenily z podmínek ve společnosti. Tehdejší strava byla poměrně jednotvárná a díky tomu lidé poměrně často trpěli zdravotními problémy. Kvalitní lékařská péče nebyla ve venkovských oblastech příliš dostupná. Proto právě patentované medikamenty, převážně v podobě různých sirupů, prožívaly nebývalý boom. Příkladem může být Coca-Cola, jejíž původní receptura byla podle dobového inzerátu:

„sirup a koncentrát vhodný do sodovek a jiných nápojů sycených kyslíčnickem uhličitým. Tento nápoj vhodný pro intelektuály a abstinenty obsahuje cenné povzbuzující látky z rostliny koka a z oříšků kola. Rozpuštěním sirupu v sodovce nebo jiných sycených tekutinách získáte nejen lahodný, osvěžující, vzpružující a posilující nápoj, ale také neocenitelný lék na všechna nervová onemocnění, bolesti hlavy, neuralgii, hysterii, melancholii a podobně. Osobitá chuť Coca-Coly potěší každý jazýček.“ (10 s.21)

Z tohoto reklamního sdělení je jasně patrná povaha léčivých přípravků, ale také styl dobové reklamy. Obyvatelé vesnic a menších měst nebyli příliš vzdělaní. Z toho pramenila jejich důvěřivost, tyto podmínky vytvořily úrodnou půdu především pro reklamu především v tisku. Noviny vycházely ve stále větších nákladech a superlativy v inzerátech byly velmi efektivní. Zákazníci byli pro potřeby reklamy rozdělováni do šesti socio-ekonomických skupin, jak můžete vidět na obrázku číslo dvě.

Obrázek 2: Dělení zákazníků



Zdroj: vytvořeno autorem

Díky výše zmíněným specifikům trhu bylo pro rozvíjející se společnosti nejvýhodnější, zaměřit se na cílové skupiny C1 a C2. Skupiny A a B pokrývaly nejbohatší část populace. Nebyly ale dost početné, chudí obyvatelé zbylých dvou skupin neměli na nákup značkového zboží peníze. Výrobci patentovaných medikamentů byli jistě první, kteří si uvědomovali sílu sloganu, dobře rozpoznatelného loga, doporučení slavné osobnosti a obchodní značky jako celku. Masivní reklama, hnaná přehnanými reklamními tvrzeními pomáhala prodávat spíše image než produkt samotný.

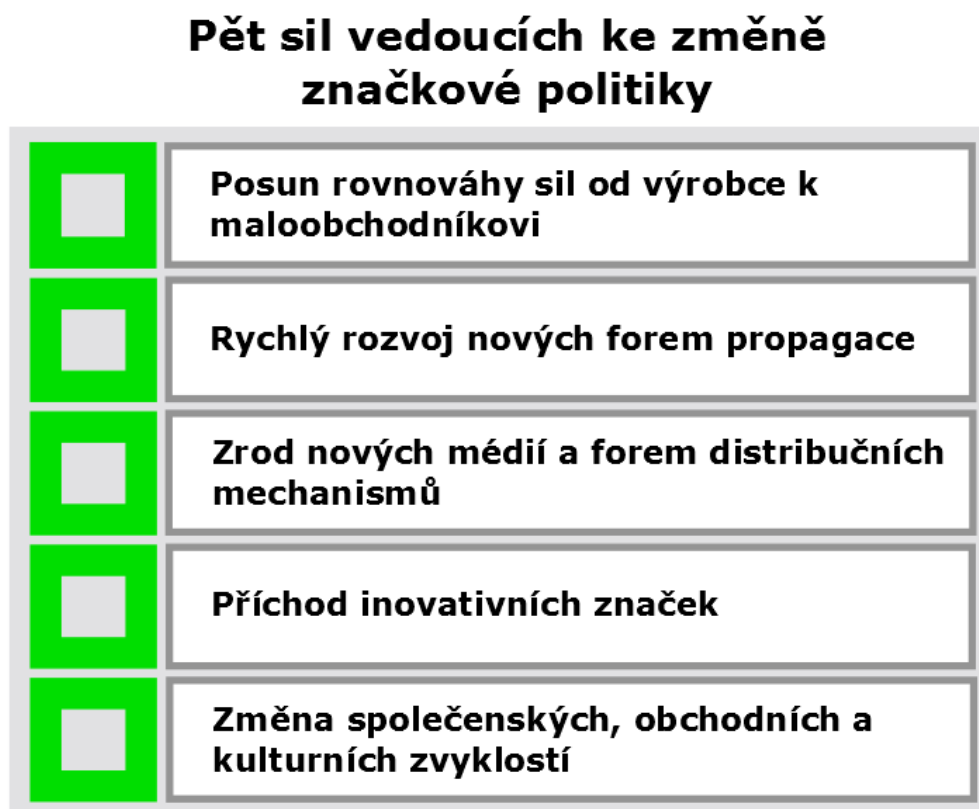
Ještě do konce 19. století se však značková politika rozšířila také do dalších oblastí, do tzv. zboží pro domácnost (mýdla, prací prášky, krémy na obuv, čaj, atd.). Společnosti jako Lever, Nestlé, Henkel, Proctor & Gamble, Heinz se díky strategii, která byla založená na masáži zákazníků skrz četné opakování přemrštěných sloganů (takzvaných jedinečných prodejních argumentů), staly zanedlouho významnými také v mezinárodním měřítku. Objevovaly se dva druhy značkových strategií. Buď nesly výrobky jméno společnosti nebo vymyšlené názvy, které měly evokovat kýžené vlastnosti a silné stránky výrobku. Jako příklad můžeme zmínit mýdlo firmy Proctor & Gamble, jež neslo značku Ivory. Anglický výraz pro slonovinu, ten měl v zákaznících evokovat jemnost, čistotu a dlouhotrvající kvalitu mýdla. Díky podmínkám, jasně nahrávajícím reklamním strategiím společností bylo možné poptávku zákazníků nejen předvídat, ale v podstatě i vytvářet.

I přes agresivitu a občasné klamání spotřebitelů můžeme s nadsázkou začátkům značkové politiky a rozšiřujícím se firmám s produkty pro domácnost děkovat za usnadnění a zkvalitnění našeho života. Díky masivním reklamním kampaním na podporu těchto produktů se začali lidé mýt pravidelněji a důkladněji, začali častěji prát, jíst pestřejší stravu a pečlivěji se věnovat například ústní hygieně. Přesto lze roli značky v období výrobků pro domácnost definovat podle Olinse takto: *“Značka je plně vykonstruovaný výtvor, který vznikl výhradně proto, aby pomáhal prodávat produkt, a nemá vlastní život.”* (10 s. 30)

2.2 Období rozvoje značkové politiky dalších výrobků

V období od 80. let 19. do 70. let 20. století, měli na poli značkové politiky v podstatě monopol výrobci a dodavatelé rychloobrátkového zboží pro domácnost. Metody nazývané „vytváření značky“ (branding) byly využívány jen marketingovými specialisty těchto organizací. Prodávaly se samozřejmě i jiné produkty, ty ale nebyly veřejností vnímány jako značkové.

Obrázek 3: Pět sil vedoucích ke změně značkové politiky



Zdroj: vytvořeno autorem

Na začátku sedmdesátých let se ale zažitý pořádek značkového světa začaly měnit. Ze striktně vymezeného a uspořádaného prostředí, plného reklamy, soudobé značky přerostly do komerčního světa a během několika let se z nich staly dokonce kulturní jevy s velkým vlivem na veřejnost. Vedoucí postavení v oboru práce se značkou převzaly rychlejší, pružnější a kreativnější podniky, přes maloobchod a služby až k samotným společnostem. Přesun a komercializaci značek následovala také média. Díky této změně se značky staly nedílnou součástí našeho života, příčin změny je v literatuře popsáno celkem pět. Jejich přehled najdeme na obrázku číslo 3.

2.2.1 Posun rovnováhy sil směrem k maloobchodníkovi

Maloobchodníci, zejména řetězce supermarketů si uvědomovali, do jaké míry mohou ze své pozice ovlivňovat své zákazníky a dodavatele. Díky vzrůstajícímu vlivu si maloobchodní sítě

k sobě připoutaly jak zákazníky, tak dodavatele. Silnými zbraněmi, především velikostí objednávek a cenovou politikou, odsunuli malé obchodníky na okraj zájmu společnosti.

Po určité době si supermarketky vytvořily své vlastní značky a začaly konkurovat levnějším výrobcům. Tato strategie, začínající podobně jako řízení značky u zboží pro domácnost (čisticí prostředky, sušenky, atd.), se ukázala jako úspěšná a pozvolna se rozrostla i do oblastí původním supermarketům velmi vzdálených. V současné době lze jako příklad tohoto nového směru uvést nabídku služeb, prodej pohonných hmot, nabídku telekomunikačních řešení nebo finančních služeb.

Maloobchodní řetězce začínají věřit, že pokud si vybudují dobré jméno, jsou schopni prodat cokoli. Vidí jasnou souvislost mezi budováním značky a zvyšujícím se obratem. Této strategii odpovídá důležitý směr, kterým se velká část obchodníků vydává, úprava prodejních prostor. Popsané snahy směřují ke zkvalitnění zážitku z nakupování, spojení značek supermarketů se zábavou.

2.2.2 Rozvoj nových forem propagace

Dosud patřily mezi nejdůležitější komunikační kanály, pro budování značky noviny, časopisy, plakáty a televize. Ty se zaměřovaly na poměrně širokou cílovou skupinu, rozlišenou pouze na základě bohatství. Při dané kvalitě, dostupnosti a ceně produktu platila přímá úměrnost mezi penězi vydanými na zvětšení objemu reklamy a objemem prodaných produktů. Filozofie marketérů rychloobrátkového zboží byla založena na vytlačování konkurence prostřednictvím zvětšování objemu vlastní reklamy.

V 70. letech ale došlo ke změně, média započala proces diversifikace až do současné v tehdejší době nepředstavitelné, podoby. Existence stovek specializovaných televizních kanálů, časopisů a rozhlasových stanic, dala příležitost přesnějšímu cílení zákazníků. Objevila se také forma přímé reklamy, zasílání propagačních materiálů poštou. Boom začala zažívat nepřímá propagace, vztahy s veřejností, důležitou součástí strategií podpory prodeje se stal sponzoring, případně organizování různých sportovních a kulturních událostí. Díky specializaci a množství nových komunikačních kanálů se využívání všech dostupných médií k ovlivňování širokého spektra zákazníků stalo neefektivní a společnosti od něj začaly upouštět.

2.2.3 Zrod nových médií

Informační technologie a internet podstatně změnily řízení značkové politiky, to můžeme s jistotou tvrdit i přesto, že v oblasti IT lze i dnes pozorovat rychlý vývoj. Díky tomuto trendu je i dnes oblast internetu, často díky se měnícím trendům, pro reklamu poměrně složitě předpověditelná. Neexistuje jednoduché pravidlo, které vám zaručí stoprocentní úspěch.

Nejpodstatnější změnou, zapříčiněnou informačními technologiemi, která nás bude zajímat, je příklon k individualitě. Zatímco v předchozím popisovaném období byla reklama pasivní a měla oslovovat široké masy, prostředí nových informačních technologií nabídlo interaktivní komunikaci, díky ní je reklama mnohem individuálnější a důmyslnější. Používané rozdělování spotřebitelů podle bohatství je dávno překonané.

Pasivně ovlivňuje reklamu na internetu také množství informací, které uživatelům zprostředkovává. Na síti je jednoduché najít informace o firmě či o značce a stejně tak je jednodušší šířit reference. Důsledkem těchto možností je další posílení pozice zákazníka.

2.2.4 Příchod inovativních značek

Příkladem nových hráčů, kteří změnili obraz značkové politiky, mohou být Timberland, Starbucks, Gap nebo Benetton. Jejich inovativnost spočívala ve zcela novém přístupu k zákazníkům, v nových marketingových strategiích a dalších dosud nevídaných nápadech, které podkopávají tradiční zvyklosti. Společnosti jako Nike ignorují rozdíl mezi nadlinkovou a podlinkovou reklamou. Smazán je také rozdíl mezi distributorem a prodejcem tak, aby bylo možné, kromě kvality výrobku, bezprostředně ovlivňovat také kvalitu poskytovaného servisu a řídit tak celý proces prodeje.

Úspěch nových značek je zapříčiněn dokonalým přizpůsobením individualizmu. Prodejní, marketingové a distribuční systémy organizací jsou založeny na rozdílnosti zákazníků a schopnosti oslovit různé cílové skupiny prostřednictvím správných komunikačních kanálů tak, aby byly všechny vynaložené prostředky zhodnoceny maximálně efektivně.

2.2.5 Změna společenských, obchodních a kulturních zvyklostí

Transformace oblasti brandingů začala v období, kdy se díky deregulacím ze strany států podařilo soukromému sektoru a jeho individualitám získat velké bohatství a vliv (především a

Evropě, Spojených státech amerických, částečně i v Asii). Staly se tak další novou různorodou skupinou s podstatným vlivem ve společnosti.

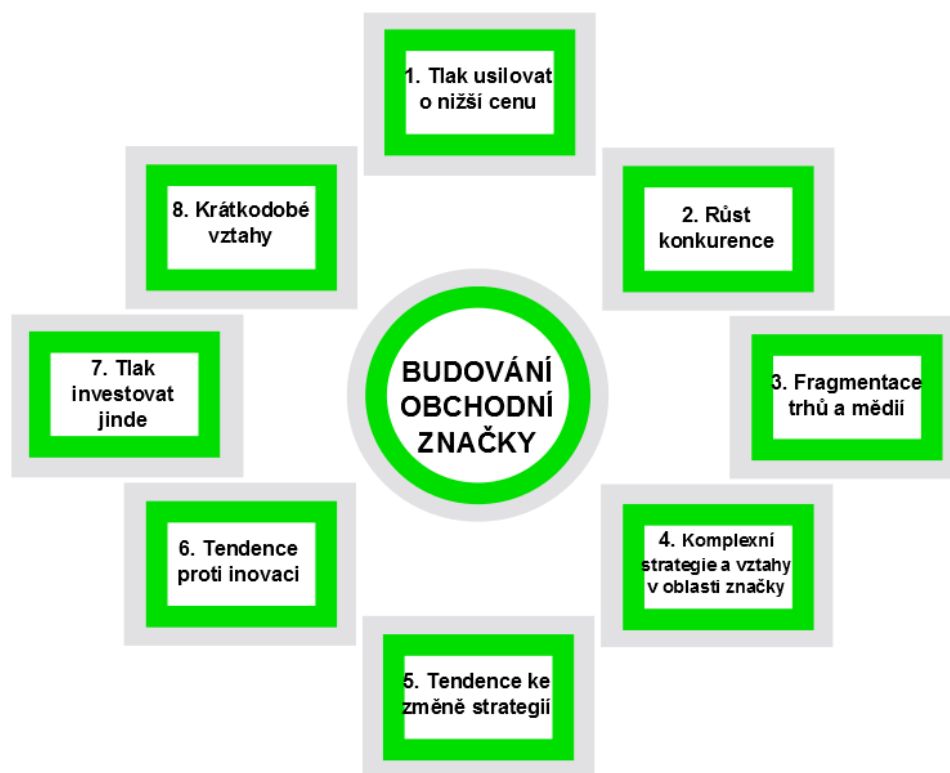
Tyto výrazné změny ve společnosti vedly k snížení důvěry v klasické instituce státní správy od policie až po politické orgány. Systémy těchto složek jsou vnímány jako zkorumpované a pro širokou veřejnost se staly vzory „správného“ chování osobnosti a organizace ze soukromého sektoru. Společnosti vyrábějící rychloobrátkové zboží, představitelé klasického marketingového pojetí, se díky preferencím veřejnosti dostávají do pozadí zájmu až za novými značkami. Jejich místo lídrů v oblasti brandingů převzaly značky společností nabízejících služby. V roce 2000 popsal časopis *Financial Times* výrobce rychloobrátkového zboží, v souvislosti se značkovou politikou, jako: „*ohromené, nemilované a značně vyděšené*“. (10 s. 18-30)

3 Budování značky

Budování značky, nebo také brand building, představuje marketingový obor, který si klade za cíl budování povědomí o značce a tvorbu dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Kvalitní značka totiž dokáže přilákat víc věrných zákazníků, než samotný výrobek a umožňuje účtovat si za stejný výrobek, případně službu, vyšší cenu, samozřejmě spojenou s odpovídající kvalitou.

Budování značky představuje proces, který trvá velmi dlouhou dobu (několik let). Základem procesu brand buildingu je důvěryhodnost, na identitu a image značky nemůže být pohlíženo odděleně. Metody budování značky se značně liší podle jejího zacílení a charakteru. Například luxusní prémiová značka vs. značka, která staví na uspokojivé kvalitě za co nejpříjemnější cenu. Jedná se tedy o složitou oblast marketingu, ve které existuje mnoho vnitřních a vnějších bariér, které musí dobří manažeři zohlednit v plánech budování značkové politiky. Aaker uvádí stěžejní faktory na obrázku číslo čtyři. (1 s. 63)

Obrázek 4: Osm faktorů budování obchodní značky



Zdroj: AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6. s. 60, vlastní úprava

4 Řízení značky

Po úspěšném zavedení a vybudování silné značky je potřeba pokračovat v aktivitách, zaměřených na značku v jejím cíleném řízení. Brand management by měl být součástí marketingu každé firmy, která chce svoji značku udržet v popředí zájmu. Klíčovým faktorem značkové politiky je *strategie řízení značky*. Bez strategického plánu řízení značky je tato činnost velmi složitá, podle Paula Temporal a knihy *Advanced Brand Management* dokonce téměř nemožná. Strategie umožňuje manažerům značky propojit všechny aktivity spojené se značkou do jednoho společného směru. Při tvorbě strategie je potřeba zohlednit nejrůznější vlivy a to jak vnitřní, tak vnější. Nejpodstatnější z nich by ale měl zůstat pohled zákazníků. Při řízení značky je potřeba vycházet z mínění zákazníků, protože právě zákazníci a veřejnost chceme skrze značku oslovit. (1 s. 66)

5 Role značky

Značka jako taková přebírá mnoho rolí, které lze rozdělit podle nejrůznějších hledisek. Při rozdělování značek podle identity rozlišujeme podle Aakera jako hlavní tyto čtyři kategorie:

- Značka jako výrobek
- Značka jako organizace
- Značka jako osoba
- Značka jako symbol (1 s. 57)

Existuje také dělení rolí značky podle subjektu, ke kterému se vztahují:

- Role ve vztahu k výrobku
- Role ve vztahu k organizaci
- Role ve vztahu ke spotřebiteli
- Role ve vztahu ke konkurenci

Pro potřeby organizace, konkrétně pro potřebu oceňování značky, je nejdůležitější součástí značky jako takové, ze které společnosti plyne nezpochybnitelná výhoda, její hodnota. Proto je důležité umět hodnotu značky vhodně určit. Nutností se tato schopnost stává v případech jako je prodej, akvizice firmy nebo uzavírání licenčních a frančizingových dohod a rozhodování o investicích. [Černý] Podle definice: „*Hodnotou obchodní značky je sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi.*“ (1 s. 67)

Hlavní kategorie určování hodnoty značky jsou:

- Znalost jména značky
- Věrnost značce
- Vnímaná kvalita
- Asociace spojené se značkou

5.1 Znalost jména značky

Znalost jména značky lze definovat jako sílu přítomnosti značky v povědomí spotřebitelů. Jako měřítko pro definování síly se používá porovnání s konkurenčními značkami v odvětví. Pro měření se používají různé způsoby, rozšířené jsou škály identifikace, vzpomínek a dominance.

Identifikace – zda zákazník už v minulosti značku viděl. Bylo dokázáno, že jedinec bude při výběru inklinovat ke zboží, které nese označení, se kterým se již v minulosti setkal. Známa značka je ve společnosti přijímána jako znak vyšší kvality.

Vzpomínka – první značka, kterou si zákazník vybaví, pokud je dotázán na určitou skupinu výrobku.

V ideálním případě jsou oba tyto faktory na vysoké úrovni. Například v případě vysoké identifikace a nízké úrovně vzpomínky zákazníci o značce vědí, ale nespojují si ji s druhem zboží, který označuje.

Dominance – specifická skupina, která představuje nejvyšší úroveň znalosti značky. Určitou skupinu produktů si zákazník spojí pouze s jednou značkou. Příkladem mohou být Aspirin, Escalator, Xerox a Windsurfer. Riziko u dominantních značek vyvstává, pokud nejsou dostatečně právně chráněny. V tom případě se ze značky může stát běžné označení pro daný výrobek, pak už ho nelze zákonem chránit a pro obchodní společnost je ztraceno.

5.2 Vnímaná kvalita

Kvalita vnímaná zákazníkem, to je asociace spojená se značkou, která má přesah do ekonomického spektra podniku. Stal se z ní hnací motor pro zvýšení zisku a nejdůležitější faktor ovlivňující návratnost investic i v porovnání s podílem na trhu, výdaji na marketing a výzkumem a vývojem.

Díky zmíněnému významu je v současné době kvalitě přisouzen strategický vliv a mnoho společností ji řadí na špici pomyslné pyramidy interních hodnot. Což je logický krok, protože vnímaná kvalita je základním měřítkem dosahu značky. Platí přímá úměrnost mezi růstem kvality a růstem úspěchu značky mezi spotřebiteli.

Existují různé způsoby, jak ovlivnit vnímání značky spotřebiteli. Klíčem k úspěchu je pochopit, co znamená kvalita pro jednotlivé segmenty zákazníků. Na trhu je patrný rozdíl mezi skutečnou a vnímanou kvalitou. Ten je způsoben především třemi hlavními důvody:

Zkreslený obrázek z předchozí zkušenosti – vyvolává-li značka v povědomí veřejnosti představu nízké kvality, je obtížné její zlepšení prokázat tak aby se změnil obecně panující názor.

Kvality je dosahováno v oblastech, které zákazník nepovažuje za důležité – jedná se především o zvýšení kvality interních procesů, často si jich zákazník vůbec nevšimne, nebo jim nepřikládá takový význam. Opět je potřeba znát mínění zákazníků a podněty, na které reagují.

Nedostatečná informovanost zákazníků – pouze malá část zákazníků je schopna komplexně posoudit skutečnou kvalitu nabízeného produktu, ať už z časových nebo jiných důvodů. Posouzení kvality se omezuje pouze na hodnocení jednoho nebo dvou znaků, které jsou všeobecně vnímány jako měřítko kvality. Pokud chceme zvýšit vnímanou kvalitu, je bezpodmínečně nutné sledovat kvalitu především u těchto kvalitativních znaků první linie.

5.3 Věrnost značce

Klíčový aspekt ocenění značky, se stoupající věrností zákazníků hodnota značky roste. Při určení hodnoty představuje právě zákaznická základna významný faktor z pohledu budoucích zisků a objemu prodejů, které bude značka v budoucnu generovat. Je prokázáno, že zlepšení schopnosti udržet zákazníka se projeví i několikanásobně vyšším růstem na straně zisků. Investice do udržení spokojených klientů navíc nejsou tak vysoké jako prostředky, které je třeba vynaložit na získání nových. Právě díky vysokým nákladům na změnu preferencí klientů lze považovat věrnost značce za jakousi bariéru proti konkurenci.

Na základě zmíněných důvodů převzala zvyšování věrnosti zákazníků za jeden ze svých hlavních cílů většina moderních společností. V moderním marketingu se tento trend projevuje především formou různých věrnostních klubů a využitím marketingových databází. (1 s. 55-68)

6 Podstata a vývoj oceňování značky

Přesto, že se oceňování značky začalo v obchodních společnostech používat až koncem 80. let 20. století, v současné době tvoří značky významnou část obchodního majetku organizací.

Z předchozích částí práce víme, že značky jako takové existují již více než sto let, ale až velmi pozvolna se dospělo do současného stavu, kdy je možné značky kupovat a oceňovat jako tradiční pilíře podnikání, jimiž jsou stroje, nemovitosti a jiná hmotná aktiva. Pokud v minulosti přesáhla akviziční cena hodnotu hmotného majetku, byl tento rozdíl zařazen do kategorie

goodwill. Účetní přístupy ke goodwillu se velmi liší. Například ve Velké Británii byla finanční hodnota goodwillu odepisována při koupi, případně velmi rychle amortizována. Skutečná hodnota značky se díky tomu do rozvah řady podniků nepromítala. Společností vytvořené značky se do účetnictví nepromítaly vůbec, nabyvatelé je odepisovali. V podstatě šlo o opomíjení hodnoty nehmotných aktiv v rozvaze. Neexistoval předpis, který by určoval, jak značku ocenit a výpočty teoretické hodnoty nebyly příliš časté.

V osmdesátých letech bylo investiční rozhodování podloženo především kritérii finančního zdraví, výnosem na akcii, dividendovým výnosem, hodnotou aktiv a podobně. To do značné míry zkreslovalo hodnotu oceňovaného podniku. Dnes je oceňování podniku založené na toku hotovosti diskontovaného k čisté současné hodnotě. Díky tomuto přístupu je možné se vyhnout zkreslení hodnoty.

Hlavní podněty pro vznik oceňování byly dva. Obchodní snahy, které měly za cíl získat kontrolu nad podnikem a aktivity subjektů, které po odkupu podniku likvidovaly jednotlivé části jeho majetku. Uvedené podniky se totiž zaměřily na akvizice podniků s velkým množstvím značek a nashromáždily značné částky ve formě goodwillu. Díky tomu se poprvé objevila potřeba ocenění značky pro přesné zobrazení v rozvaze. (3 s. 9-11)

Tabulka 1: Příklady plateb za goodwill v osmdesátých letech

Příklady plateb za goodwill v osmdesátých letech

Kupující	Prodávající	Goodwill jako % ze zaplacené ceny
Nestlé	Rowntree	83
Grand Met	Pillsbury	88
Cadbury Schweppes	Trebor	75
United Biscuits	Verkade	66

Zdroj: HAIGH, David. Oceňování značky a jeho význam. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 103 s. ISBN 80-726-1073-2. s. 11, vlastní úprava

6.1 Ranks Hovis McDougall

Tato britská společnost se stala v roce 1988 objektem zájmu organizace Goodman Fieldes Wattie, která učinila nabídku k jejímu odkoupení. V dokumentu, který vydala firma na obranu proti nabízené ceně RHM argumentovala potenciálem svých obchodních značek, mnohé z nich byly v té době lídry svých tržních segmentů, v dokumentu je uvedeno, že: „Značky mají svou vlastní hodnotu, ale burza cenných papírů je trvale podhodnocuje. Tato aktiva nejsou do rozvahy zahrnuta, ale v předchozích letech dopomohla společnosti Ranks Hovis McDougall k tvorbě zisku a jsou spolehlivým základem pro budoucí růst.“ (3 s. 12)

Na základě příslušného dokumentu byl útok Goodman Fieldes Wattie odražen. Pro případ, že by se objevily pochybnosti ohledně argumentů, RHM v roce 1988 nechala vypracovat nezávislé rozvahové ocenění portfolia svých značek (v ceně 678 milionů liber). Tato částka byla

zařazena pod nehmotná aktiva jako suma, za níž byly oceněny vytvořené a zakoupené značky společnosti. Ranks Hovis McDougall byla nakonec odkoupena společností Tomkins Plc za cenu, která podle analytiků odpovídala úplné hodnotě organizace, zabránila tak tomu, aby jí budoucí nabyvatel získal příliš lacino. (3 s. 11-13)

6.2 Standardizace oceňování značek

Situace okolo společnosti RHM vyvolala diskuze o obchodních značkách a o metodologických postupech jejich oceňování, které by co nejvěrněji zobrazily realitu. To mělo za následek postupnou dekompozici goodwillu na jeho složky, nejvýznamnější z nich jsou právě obchodní značky.

Oceňování značek v rámci mezinárodních standardů vyšlo z Financial Reporting Standard 10, normy vydané ve Velké Británii a platné od prosince 1998. Podle ní mají být získané obchodní značky vedeny jako nehmotná aktiva, amortizovány během celého období užitého života. Existuje přitom vyvrátitelný předpoklad, že zmiňovaný užitečný život nehmotných aktiv nemůže přesáhnout dvacet let ode dne jejich nabytí. Lze jej vyvrátit pouze, pokud můžeme dokázat delší životnost aktiva, které musí být zároveň možné podrobit spolehlivému měření. Je nutné provádět pravidelná přecenění. Kapitalizace interně vytvořených značek není dovolena. Značky mají být oceňovány samostatně, doporučuje se použít metodu toku hotovosti diskontovaného k současné hodnotě.

Mezinárodně platným standardem pro oceňování obchodních značek je International Accounting Standard s účinností od července 1999. Obsahuje podobné požadavky jako FRS 10, vyvrátitelný předpoklad dvaceti a méně let životnosti, náklady spojené s interní tvorbou značky byly považovány za výdaje v době, kdy je společnost vynaložila. (3 s. 13-14)

6.3 Využití ocenění značky

Význam oceňování značky, od jeho počátků v osmdesátých letech, výrazně vzrostl a zároveň se rozšířil jeho vliv z účetnictví do mnoha dalších oblastí řízení podniku. Tato skutečnost dokládá fakt, jak důležitou metodou pro strategické rozhodování se oceňování značky stalo. Haigh popisuje celkem dvanáct oblastí, ve kterých najde své využití.

Vykazování v podnikové rozvaze

Oproti popsaným počátkům této činnosti je zde patrný vývoj směrem k lepší použitelnosti informací, jedná se jak o objem, tak strukturu informací. Podnikoví analytici si totiž začali uvědomovat hodnotu marketingu a zvláště obchodních značek. Pro větší množství informací navíc neexistují žádná omezení, proto lze rozvoj pozorovat především v těchto oblastech:

- Předpovědi výkonu krátkodobé i dlouhodobé (až 10 let)
- Podrobnější segmentace zákazníků na základě oblasti, značky, případně příslušnosti k zákaznické skupině
- Znovuoceňování značek, pořízených i interně vytvořených
- Kvantitativní a kvalitativní analýzy marketingových investic

Interní komunikace

Oceňování značky poskytuje měřítko interní komunikace společnosti, lze ho využít i jako nástroj motivace pro vedoucí pracovníky. Dalším využitím v rámci interního prostředí je uplatnění licenčních poplatků založených na hodnotě značky, vně podniku. Zásadou této metody lze jasně zobrazit hodnotu aktiv společnosti, kterou jeho části využívají, díky tomu je možné lépe uplatňovat požadavek finanční odpovědnosti marketingu.

Přidělování rozpočtových zdrojů v oblasti marketingu

Oceňování značky je bezesporu měřítkem pro výkonnost managementu podniku. Je zdrojem relevantních kvantitativních informací. Získané poznatky využívají také marketing a finance pro strategické a systematické rozhodování o strategiích a investicích právě v oblasti marketingu. Vyhnou se tak krátkodobým rozhodnutím, která často bývají založená na intuici. Díky oceňování značek je také možné v jejich širším portfoliu adekvátně přerozdělit přidělené zdroje podle aktuální potřeby.

Vnitřní marketingové řízení

Do značné míry souvisí s předchozím bodem o přerozdělování rozpočtů na základě výkonnosti, podle ocenění jednotlivých značek a jeho vývoji lze samozřejmě adekvátně pracovat také s dalšími zdroji a vyhodnotit strategie značek a odpovídající výkony marketingových týmů.

Plánování fúzí a akvizic

Oblast, která dala samotnému oceňování značky vzniknout. Díky stoupajícímu významu značek se zvyšuje také význam role, kterou hrají při plánování akvizic a fúzí společností. Nabyvatelé si na základě jejich správného ocenění mohou ověřit, zda je požadovaná cena společnosti adekvátní vzhledem k hodnotě hmotných a nehmotných aktiv, která jsou předmětem akvizice.

Vztahy s vnějšími investory

Vybudování stabilního portfolia silných značek se stalo strategickým cílem mnoha velkým společností. Bankovní sektor na to zareagoval tak, že začal promítat sílu plynoucí ze značek do hodnoty akcií těchto podniků. Oceňování značky tak slouží jako zdroj kvantitativních informací pro oblast, která nemá příliš jasná a pevná vodítka.

Uzavírání licenčních a franšízových dohod

Pokud vzniká mezi partnerskými společnostmi smluvní vztah, na základě kterého jeden z partnerů nabývá licenční, případně franšízová, práva na aktiva druhé smluvní strany, umožní ocenění značky vytvořit co nejkorektnější základ pro systém licenčních poplatků.

Sekuritizované půjčky

Značky, které jsou v současné době uznávány jako aktiva je možné použít jako garance za úvěry. Otevírá se nový trh zabývající se pojišťováním značek a řada významných pojišťovacích společností nabízí produkty, které jsou odvozeny od kapitálové hodnoty značek.

Podklad pro soudní spory

Oceňování značky a jeho techniky jsou častým důkazním nástrojem v právních případech zabývajících se obranou hodnoty značky, například v případech nezákonného užívání značky nebo v případech konkursní správy, aby bylo zamezeno podhodnocení aktiv konkursními odhadci.

Vyšetřování nekalých obchodních praktik

Oceňování značky se používá v případech, kdy je vysoký tržní podíl považován za výsledek jednání, které porušuje pravidla hospodářské soutěže. V takových případech je díky metodám oceňování možné objasnit jakou roli hrají značky pro společnosti a to i lidem, kteří nejsou zainteresováni v oblasti marketingu. Z výsledků vyplývá, jak jsou pro podniky důležité a že na jejich získávání vynakládají nemalé prostředky.

Daňové plánování

Dříve podniky umožňovaly svým dceřiným společnostem využívat obchodní značky za nulový, případně velmi malý, poplatek. Mnohé daňové úřady nyní požadují, aby společnosti svým dceřiným společnostem tyto licenční poplatky účtovaly.

Hodnocení činnosti reklamních agentur

Vychází z myšlenky použití hodnoty značky jako měřítka pro hodnocení práce reklamní agentury. Odměna reklamní agentury by tak byla přímo úměrná hodnotě, kterou přidala značce během svého působení, spíše než na základě získaných cen či peněz prostředků utracených v médiích. (3 s. 33-38)

7 Metody oceňování značky

Ocenit obchodní značku není jednoduché, neexistuje univerzální vzorec, do kterého stačí dosadit číslo a okamžitě dostanete výslednou hodnotu. Výběr samotné metody je náročný proces. Po samotném ocenění musíme být schopni výsledky interpretovat a oceňovatel by měl být schopen vysvětlit vzniklé odchylky.

Prioritou, před samotným postupem oceňování by mělo být vytvoření uceleného obrazu o společnosti, jejíž značku budeme oceňovat. K tomu využíváme následující analýzy:

- vnějšího prostředí – pomůže při porozumění trhu a konkurenci
- finanční analýza značky – pro zjištění výnosu z obchodu se zbožím nesoucím značku
- analýza faktorů stimulujících poptávku – za účelem zjištění, jakou část výnosu z podnikání lze přisoudit značce
- analýza rizika značky – pro stanovení bezpečnosti licenční dohody o značce (3 s. 20)

7.1 Situační analýza

Pro tuto analýzu využijeme metody PEST analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil, abychom co nejlépe porozuměly situaci podniku na trhu a jeho postavení v konkurenčním prostředí.

PEST analýza

Využívá se ke zhodnocení vývoje vnějšího prostředí, které analyzuje ze čtyř hledisek, politicko-právního, ekonomického, sociokulturního a technologického. Zkoumá se vliv těchto faktorů na činnost podniku. Cílem PEST analýzy je z vlivů makroprostředí vybrat ty, které jsou důležité a podnik nejvíce ovlivňují.

P - Politicko-právní faktory – politická stabilita, daňová politika, zákony, omezení politicko-hospodářských seskupení, sociální politika, ochrana životního prostředí, tyto faktory vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.

E - Ekonomické faktory – fáze ekonomického cyklu, vývoj úrokových sazeb, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost a jiné. Z ekonomického prostředí plynou společností výrobní faktory a kapitál.

S - Sociokulturní faktory – působí ve dvou rovinách, ve vztahu ke kupnímu chování spotřebitelů a jako faktory podmiňující chování organizace.

T - Technologické faktory – například trendy výzkumu a vývoje, technologické změny. Technologické změny jsou pro podnik zdrojem technologického pokroku, díky nimž jsou schopné dosahovat lepších výsledků a zvyšovat svoji konkurenceschopnost na trhu.

V posledních letech se používá také rozšíření této metody – PESTEL analýza, která ke jmenovaným přidává faktory ekologické. (6 s. 82)

Porterův model pěti konkurenčních sil

Micheal Porter prostřednictvím zmíněného modelu identifikoval pět nejpodstatnějších sil, které rozhodují o úspěchu podniku na trhu, případně ve vybraném tržním segmentu. Jsou jimi: konkurence v odvětví, potenciál nově vstupujících, substituty, zákazníci a dodavatelé. Model sil je na obrázku číslo šest, jejich působení na společnost je následovné:

Hrozba rivality v segmentu – atraktivita segmentu se snižuje se zvyšujícím se počtem silných a agresivních konkurentů, stejný efekt vyvolá také stagnace a úpadek segmentu, fixní náklady jsou vysoké, navýšení kapacit podniků je velmi nákladné a podobně. Tyto podněty vedou k cenovým válkám, reklamním bitvám, zavádění nových produktů a soupeření se tak stává velmi nákladným.

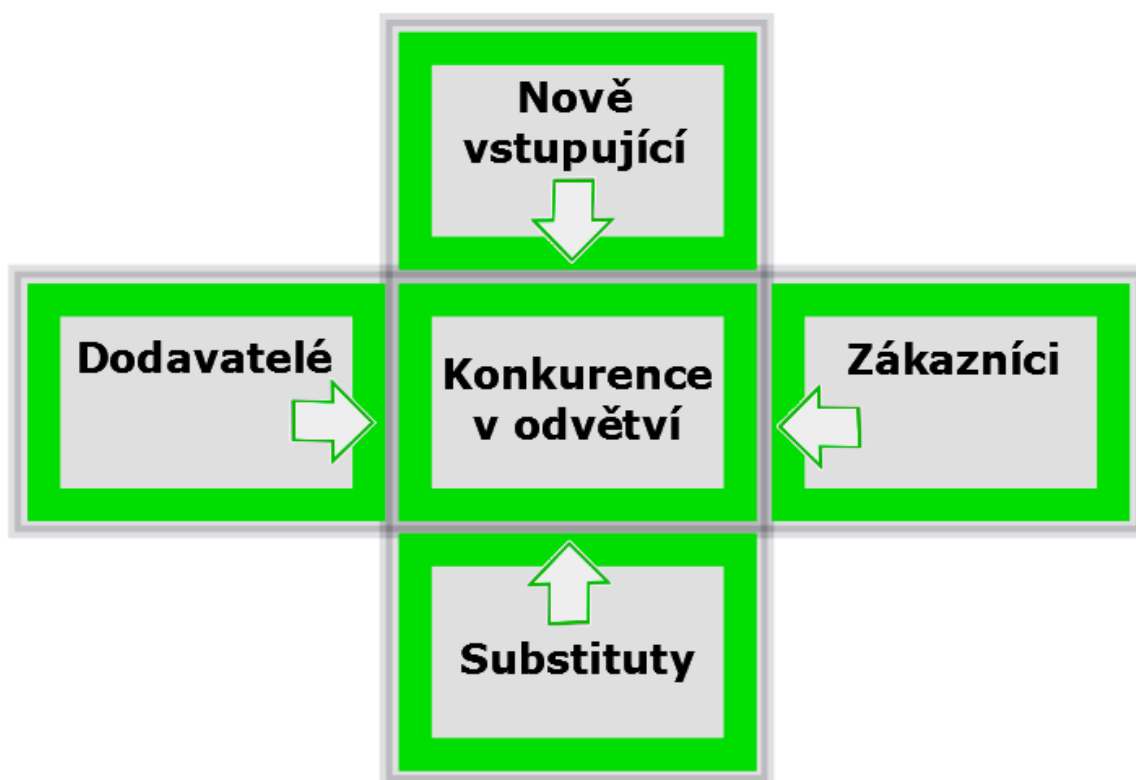
Hrozba nově vstupujících konkurentů – existuje několik situací, které závisí na bariérách vstupu a ziskovém potenciálu výroby. Nejatraktivnějším segmentem na trhu je část, která má vysoké vstupní bariéry a naopak nízké překážky při výstupu z něj. Jen málo firem dokáže do segmentu proniknout, a pokud se přestane dařit, je jednoduché ho opustit, výhoda nízkého rizika. Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, stejně jako ziskový potenciál odvětví, firmy podstupují větší riziko a snaží se v segmentu udržet navzdory neúspěchu a bojují dál. V případě, že jsou obě bariéry nízké, zisky jsou stabilní a nízké, podniky mohou odcházet a přicházet snadno.

Hrozba substitutů – atraktivita tržního segmentu klesá, pokud existují skutečné, nebo potenciální substituty. Jejich výskyt limituje cenu i zisky z prodeje produktu. Podnik musí průběžně sledovat cenové trendy, protože zvýšení cen, technologické pokroky a konkurence může vést ke snížení cen v odvětví těchto náhražek.

Vyjednávací síla zákazníků – segment se stává neatraktivním, pokud mají zákazníci vzrůstající vyjednávací sílu. Aby se prodejci chránili, měli by získat zákazníky s nižší vyjednávací silou, kteří nemají možnost změnit dodavatele. Ještě účinnější obranou je nastavení ceny tak, že ji silní zákazníci nemohou odmítnout.

Vyjednávací síla dodavatelů – opět lze říci, že pokud jsou dodavatelé schopni měnit dodávané množství a zvyšovat ceny, atraktivita segmentu klesá. Dodavatelé se stávají silnými, pokud jsou schopni se sdružovat v různých organizacích a pokud existuje jen málo náhražek komodit jimi dodávaných, které jsou důležitou součástí výroby. Nejlepší obranou je v tomto případě vytvoření oboustranně výhodných vztahů s dodavateli. (8 s. 380-381)

Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5., s. 380, vlastní úprava

7.2 Finanční analýza

Abychom si udělali přehledný obrázek o situaci firmy z hlediska finanční analýzy, použijeme poměrové ukazatele, horizontální a vertikální analýzu rozvahy. Tím zvýšíme vypovídající hodnotu informací v účetních výkazech abychom mohli lépe interpretovat tato data.

7.2.1 Vertikální a horizontální analýza rozvahy

Představují výchozí bod rozboru účetních výkazů, jakési základní východisko pro orientaci v nich. Ukazují absolutní údaje výkazů v širších souvislostech, díky tomu je možné informace obsažené například v rozvaze lépe interpretovat.

Vertikální analýza

Zaměřuje se na jednotlivé položky výkazu a jejich podíl například na celkových aktivech, ten je většinou vyjádřen v procentech. Účelem vertikální analýzy je zobrazit strukturu výkazu, zobrazit podstatnost položek v účetnictví podniku.

Horizontální analýza

Zkoumá trendy na řádcích, to znamená například vývoj stejného ukazatele v po sobě jdoucích letech, který lze zobrazit časovou řadou. Kvantifikace trendů a cyklických komponent, které odlišují od náhodných odchylek ukazatele, je hlavním cílem horizontální analýzy. (17 s. 102-109)

7.2.2 Ukazatele rentability

Řadí se k základním ukazatelům finanční analýzy, jejich cílem je kvantifikovat efektivnost činností firmy. Jako prostředek kvantifikace slouží v tomto případě zisk. Pro hodnocení rentability je důležité zvolit správný ukazatel zisku. V rámci práce se budeme ve finanční analýze zabývat rentabilitou vlastního kapitálu, aktiv a tržeb.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} - \text{ROE (r}_{VK}) = \text{zisk} / \text{průměrný vlastní kapitál}$$

Udává efektivnost tvorby zisku vůči investovanému objemu zdrojů ze strany investorů a majitelů.

Rentabilita aktiv – ROA (r_K) = zisk / průměrný kapitál

Zobrazuje efektivnost tvorby zisku v poměru s aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou tato aktiva financována.

Rentabilita tržeb – ROS (r_T) = zisk / tržby

Ukazuje, kolika peněžních jednotek výnosů musíme dosáhnout, abychom získali jednu peněžní jednotku zisku.

7.2.3 Ukazatele likvidity

Likviditou se obecně rozumí schopnost firmy převádět svůj majetek na peněžní prostředky, kterými v krátkodobém horizontu vyrovnává své závazky. Jedná se tedy o schopnost podniku generovat prostředky na úhradu krátkodobých závazků. Orientuje-li se společnost na generování zisku, aniž by udržovala potřebnou likviditu, dostává se do nebezpečí. Prostředky podniku lze rozdělit podle doby, za kterou je podnik schopen je využít k uhrazení krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita

Pokud budeme počítat pouze okamžitě použitelné prostředky, to znamená peníze v hotovosti a na bankovním účtu a okamžitě obchodovatelné krátkodobé cenné papíry. Poměrový ukazatel likvidity, který vychází z takto chápaných prostředků, se nazývá *okamžitá likvidita*.

$L_1 = \text{peníze} + \text{obchodovatelné cenné papíry} / \text{krátkodobé závazky}$

Pozitivní hodnota ukazatele leží pro standardní ekonomiky na hodnotě 0,2. To znamená, že v daném okamžiku je podnik schopen uhradit 20% svých závazků. Liší-li se hodnota od optima směrem k nule, znamená to nebezpečí ztráty platební schopnosti. Odchyluje-li se hodnota L_1 opačným směrem, firma se nechová ekonomicky racionálně a peníze jí nevydělávají tak, jak by mohly, pokud by byly využity z ekonomického hlediska racionálně.

Pohotová likvidita

Další ze skupiny ukazatelů je *pohotová likvidita*, pro jeho potřeby jsou využívány zdroje zmíněné u L_I a navíc je tento výčet rozšířen o pohledávky.

$$L_{II} = \text{peníze} + \text{obchodovatelné cenné papíry} + \text{pohledávky} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pohledávky jsou pro potřeby určování likvidity poměrně problematickou položkou, vedle krátkodobých pohledávek jsou totiž v rozvaze pod pohledávkami zahrnuty také dlouhodobé pohledávky. Ty ale v ukazateli likvidity, z hlediska jeho podstaty, nesmí figurovat. Optimum a standardem je pro L_{II} hodnota 1, pokud se krátkodobé závazky rovnají zdrojům, ze kterých je v rámci ukazatele společnost hradí. Pokud jde o odchylky od optima, platí analogicky to samé jako v případě L_I .

Běžná likvidita

Je nejobsáhlejším ukazatelem likvidity, v čitateli je doplněn o hodnotu zásob. Nese označení L_{III} .

$$L_{III} = \text{peníze} + \text{obchodovatelné cenné papíry} + \text{pohledávky} + \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$$

Podobně jako u L_{II} je třeba zvážit míru zařazení zásob do vzorce, z podstaty likvidity je jasné, že nelze zahrnout zásoby neprodejně. Standardní hodnotu L_{III} najdeme, z důvodu rozdílnosti potřebného objemu zásob v různých oborech podnikání, v intervalu 1,5 – 2,5. Analogicky s předchozími ukazateli je možné provádět interpretaci výsledků.

7.2.4 Ukazatele financování firmy

Ukazatele financování jsou rozdělovány na ukazatele vyhodnocující stabilitu firmy a na ukazatele zadluženosti. Společnost využívající tuto měřítka snadněji optimalizuje náklady. V této práci budeme používat ukazatele: finanční nezávislost, věřitelské riziko, zadluženost vlastního kapitálu a krátkodobou zadluženost.

Finanční nezávislost

Vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu společnosti.

$$\text{finanční nezávislost} = \text{vlastní kapitál} / \text{celkový kapitál}$$

Věřitelské riziko

Dokládá, jaká část závazků připadá na jednu peněžní jednotku celkových aktiv. Doporučuje se dodržet zlaté pravidlo, to uvádí podíl mezi vlastními a cizími zdroji padesát na padesát procent, přičemž se připouští i podíl sedmdesát procent závazků na aktivech podniku.

$$\text{ukazatel věřitelského rizika} = \text{cizí zdroje} / \text{celkový kapitál}$$

Lze vypočítat také jako rozdíl 1 – hodnota ukazatele *finanční závislosti*.

Poměr dlouhodobého cizího kapitálu k vlastnímu

Ukazuje, jaká část podniku je financována dlouhodobými dluhy a pomáhá nalézt přijatelnou míru mezi krátkodobými a dlouhodobými zdroji financování.

$$\text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$$

7.2.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity podávají obraz o tom, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Mimo jiné ukazují, jak dlouhou dobu v nich má podnik vázány peněžní prostředky. V praktické části použijeme následující ukazatele: doba obratu pohledávek, doba obratu závazků, doba obratu zásob a obrat aktiv.

Doba obratu závazků

Lze popsat jako průměrnou dobu, za kterou podnik plní svoje závazky.

$$\text{doba obratu závazků} = \text{tržby} / \text{průměrné závazky}$$

Doba obratu pohledávek

Udává průměrnou dobu splacení pohledávek, jak dlouho jsou v nich vázána aktiva společnosti

$$\text{doba obratu pohledávek} = \text{tržby} / \text{průměrné pohledávky}$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel zobrazuje intenzitu využití zásob, dobu, po kterou jsou zásoby vázány v podniku.

$$\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby}/360)$$

Doba obratu aktiv

Kolikrát se ve společnosti obrátí celková aktiva během jednoho roku.

$$\text{doba obratu aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva} \text{ (13 s.17-68)}$$

7.3 SWOT analýza

Známa analýza, která slouží k vyhodnocení situace podniku na základě rozřazení podstatných faktorů z vnitřního a vnějšího prostředí do čtyř základních skupin. Vnitřní prostředí firmy ve SWOT analýze reprezentují silné a slabé stránky, vnější příležitosti a hrozby. Díky správně zpracované analýze lze komplexně vyhodnotit fungování podniku. (8 s.90)

8 Metody oceňování značky

Cílem oceňování značky je stanovit přibližnou finanční hodnotu značky. Podle ISO (International Organization for Standardization), mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem, konkrétně podle normy ISO 10668, je stanoveno šest klíčových požadavků na proces oceňování, lze je přirovnat například k účetním standardům. Oceňování značky, které odpovídá příslušné normě je tedy: transparentní, platné, spolehlivé, dostatečné, objektivní a obsahuje finanční, behaviorální a právní parametry. Metody rozebráné v následující části budeme

v praktické části aplikovat na reálnou společnost, na základě specifík vybraných metod ukážeme, které je vhodné použít. Podle jejich přístupu lze dělit metody oceňování značky do tří skupin:

- Přístup založený na nákladech
- Přístup založený na fungování trhu
- Přístup založený na výnosech (24, 29)

8.1 Metoda založená na nákladech

Tento přístup je založený na nákladech, které jsou spojené s tvorbou dané značky. Je vhodný spíše pro relativně malé značky, které dosud nemají velmi dobré postavení na trhu. V případě zavedené značky mohou být náklady od současné hodnoty značky velmi vzdálené, například kvůli působení inflace, v případě starších značek i technického pokroku. (3 s. 17)

8.2 Metoda založená na fungování trhu

Tato metoda je často nazývána jako srovnávací metoda. Podstatou je ocenění značky na základě prodejní ceny podobné značky. Výhodou je reálnost přiřazené hodnoty, protože je založená na ceně, kterou je třetí strana ochotna za značku zaplatit. Na druhé straně má metoda také dvě nevýhody: Obtížně dostupné informace o prodeji značek a jejich prodejní ceně a velkou rozdílnost značek, z čehož plyne obtížné hledání adepta pro srovnání. (29)

8.3 Metoda založená na výnosech

Výnosová metoda se stala nejpoužívanější ze všech tří zmiňovaných. Její podstatou je ocenění nehmotného majetku hodnotou budoucích ekonomických přínosů. Existuje více metod založených na tomto přístupu, kterými se budeme dále v této práci zabývat:

- metoda licenční analogie
- metoda cenové prémie
- ocenění na základě výnosnosti aktiv
- metoda BVA (Brand Value Added)
- ocenění pomocí bodového hodnocení
- metoda reziduálních výnosů

8.3.1 Metoda licenční analogie

Tato metoda je založena na předpokladu, že pokud získáme od majitele značky, díky licenční smlouvě, právo značku používat, bude nám účtován určitý licenční poplatek, stanovený podle obrátu. Při jejím použití nejprve provedeme odhad pravděpodobných budoucích tržeb. Potom, na základě stanovení sazby, zjistíme výši příjmů, které by mohly být díky těmto poplatkům získány. Poplatky, které potřebujeme pro výpočet hodnoty značky jsou přebírány z trhu v daném odvětví. V tomto případě je velmi důležité dodržovat pravidla pro výběr srovnatelných společností. Tok nárokových licenčních poplatků následně diskontujeme na čistou současnou hodnotu. (3 s. 17-19)

Tabulka 2: Výše licenčních poplatků

Výše licenčních poplatků

Odvětví	Min	Max
Elektroprůmysl	0,5 %	5 %
Elektronika	3 %	10 %
Spotřební zboží	1 %	5 %
Chemický průmysl	2 %	3 %
Farmaceutika	2 %	10 %
Strojírenství	0,5 %	7 %
Jemná mechanika	2 %	10 %
Papírová a textilní výroba	1 %	2 %

Zdroj: JUREČKA, Jan. *Oceňování ochranné známky s případovými studiemi. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 121 s. ISBN 978-80-245-1303-4, vlastní úprava*

V praxi by bylo náročné, aby oceňovatel získal informace pro analýzu úspor a přínosů, které vzniknou na základě vlastnictví licence. Tento problém řeší velké poradenské společnosti

a specialisté z oblasti oceňování odhady licenčních poplatků. Odhady jsou zveřejňovány ve formě intervalů, v jejichž hranicích se mohou poplatky pohybovat. Tyto intervaly můžeme vidět v tabulce č. 2. Automobilový průmysl, jako součást strojírenství přebírá 4% licenční poplatek.

Pro výpočet hodnoty značky se používá vzorec:

$$HV = RV * LP * KZ * KK * PM$$

HV = roční ocenění nehmotného majetku

RV = roční rozsah výroby vyjádřený ve financích

LP = licenční poplatek

KZ = koeficient zastarání

KK = koeficient míry kapitalizace

PM = podíl nehmotného majetku na výrobě

Roční rozsah výroby je třeba určit v poměru, který lze vztáhnout pouze ke značce. K výrobku se totiž většinou váže víc práv k nehmotnému majetku.

Koeficient zastarání se používá u technických zařízení, u značek se tento člen ve vzorci nahrazuje koeficientem zhodnocení, jejich hodnota se s postupem času zvyšuje.

Koeficient míry kapitalizace zobrazuje rizikovost podnikání. Je třeba brát v úvahu ekonomické riziko v oboru, trhu a inflační očekávání:

$$KK = 1 / (1+d)^t$$

d = sazba míry kapitalizace

t = období, ve kterém se zjišťuje aktualizovaná hodnota

8.3.2 Metoda cenové prémie

Předpoklad přístupu cenové prémie lze vysvětlit následujícím způsobem. Produkt, který je na trhu nabízen pod určitou značkou, se prodává o určitou sumu draž než produkt, který nese žádnou značku. Rozdíl mezi cenami je cenová prémie, která se v tomto případě rovná hodnotě značky. Výhodou je jednoduchost přístupu, je transparentní, vztah mezi hodnotou značky a cenou

je jednoznačně vysvětlen. Úskalí metody nastávají v případech, kdy značkový výrobek neurčuje cenu a tím pádem ani cenovou prémii. (19)

8.3.3 Ocenění na základě výnosnosti aktiv

Existují dva přístupy, které se používají při oceňování na základě výnosnosti aktiv.

Porovnání celkových aktiv

Princip spočívá v porovnání výnosnosti celkových aktiv společnosti, jejíž značku oceňujeme, a podniků bez ochranné známky. Výnosnost lze zjistit jako poměr ročního zisku a celkových aktiv, udává, kolik procent celkových aktiv se vrátí do společnosti za jeden rok ve formě zisku.

Alokace příjmů mezi majetkové složky

Předpokladem zmíněné metody je, že celkové příjmy společnosti jsou závislé na využití firemního majetku. Ten je rozdělen na jednotlivé složky, následně se zjišťuje, jak se podílí na příjmech podniku. Rozdíl mezi celkovými příjmy a příjmy z výše zmiňovaných složek majetku je přiřazen nehmotnému majetku, z toho je potřeba určit, jak velká část náleží značce. Po zjištění příjmů na značku od nich odečteme daň a diskontujeme na současnou hodnotu.

Tato metoda je náročná na informace, výhodou naopak je, že není potřeba srovnávat ukazatele s jinými společnostmi. Klade velký důraz na výborné ocenění všech součástí majetku.

Celkové příjmy = příjmy z pracovního kapitálu + příjmy z dlouhodobého hmotného majetku + příjmy z dlouhodobého nehmotného majetku + příjmy z duševního vlastnictví

Příjmy z ochranné známky = příjmy z duševního vlastnictví – příjmy z využití patentů – příjmy z využití technologie

8.3.4 Metoda BVA (Brand Value Added)

Analýza hodnoty přidané značkou je ve spojení s analýzou β brandbeta™ nejpropracovanější metodu ocenění značky. Obě metody vyvinula společnost Bran Finance.

Brand Value Added

Princip metody spočívá v prognóze volných peněžních toků, které jsou spojeny se značkou. Volné peněžní toky jsou následně diskontovány na současnou hodnotu. Cílem analýzy je určit, jaký podíl výnosů náleží značce, to lze zjistit pomocí diskontovaných peněžních toků.

Jedná se o klasickou ekonomickou analýzu doplněnou o průzkum faktorů, které představují hnací motor poptávky po výrobku a značce. Tento průzkum by měl být založen na dotazování širokého vzorku respondentů a prováděn na různých úrovních:

- mezi dvěma různými značkami
- mezi dvěma různými časovými obdobími
- mezi dvěma cílovými skupinami subsegmentu
- mezi dvěma třídami výrobku

Hodnota značky, určená touto metodou, určuje její možný přínos k tvorbě zisku a pravděpodobnost, že jej bude vytvářet. Proto je nutné určit příslušnou diskontní sazbu, ta musí zohlednit ekonomická a tržní rizika, ale také rizika značky. Metodou určenou ke stanovení této sazby je právě β brandbetaTM, ta by měla zaručit transparentnost, objektivitu a možnost opakovaného použití. Jejím základem je ověření deseti klíčových ukazatelů výkonu značky, ty jsou hodnoceny na základě vzájemného poměrování, což by mělo zaručit relevantnost hodnocení β brandbetaTM dané značky. Na základě bodového hodnocení lze určit, jak by měla být stanovena diskontní sazba. (3 s. 23-30)

Tabulka 3: Příklad bodování brandbeta™

**Příklad položkového bodování
brand beta**

Atribut	Počet bodů
Doba na trhu	(0 - 10)
Distribuce	(0 - 10)
Podíl na trhu	(0 - 10)
Míra růstu prodeje	(0 - 10)
Cenová přírážka	(0 - 10)
Elasticita ceny	(0 - 10)
Výdaje na marketingovou podporu	(0 - 10)
Povědomí o reklamě	(0 - 10)
Povědomí o značce	(0 - 10)
Celkem	(0 - 100)

Zdroj: HAIGH, David. Oceňování značky a jeho význam. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 103 s. ISBN 80-726-1073-2, s. 26, vlastní úprava.

Každý z atributů může získat od jednoho do deseti bodů, takže maximální počet, který může značka získat, je sto bodů. Pokud firma získá:

50 bodů, pro ocenění bude použita průměrná diskontní sazba

100 bodů, pro ocenění bude použita bezriziková diskotní sazba

0 bodů, pro ocenění bude použita maximální diskontní sazba

Podle výsledného bodování zisku lze značky podle metody brandbeta™ dělit do celkem deseti kategorií podle síly značek.

Tabulka 4: Bodové hodnocení β brand β ™

Bodové hodnocení Brand Beta

Body	91 100	81 90	71 80	61 70	51 60	41 50	31 40	21 30	11 20	0 10
Zařazení	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC	C	D

Zdroj: HAIGH, David. *Oceňování značky a jeho význam*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 103 s. ISBN 80-726-1073-2, s. 27, vlastní úprava

Pro srovnání, průměrně hodnocenou značku reprezentuje hodnocení BBB. Hodnocení B a nižší reprezentuje slabou značku. Výslednou diskontní míru získáme po součtu rizikové přirážky a bezrizikové diskontní míry.

$$Y_n = r_f + RP$$

$$RP = r_f * (n-1) * (100 - \beta\beta / 100)$$

Y_n - diskontní míra

r_f - bezriziková diskontní míra

RP - riziková přirážka

$(n - 1)$ - koeficient rizikové přirážky

$\beta\beta$ - počet bodů získaných při β brand β ™ analýze

Následuje výpočet hodnoty značky, který vychází z přidané ekonomické hodnoty za jednotlivé roky, ta je násobena indexem BVA. Vypočtená hodnota je potom zdaněna a diskontována na současnou hodnotu. Hodnotu značky vypočteme součtem těchto hodnot za zvolené období. (3 s. 23-30)

8.3.5 Ocenění pomocí bodového hodnocení

Při použití metody bodového hodnocení jsou hodnoceny následující kritéria:

- originalita
- snadná zapamatovatelnost, výstižnost
- estetický vzhled
- délka ochrany
- kvalita produktu
- rozsah ochrany podle zemí
- rozsah ochrany podle seznamu výrobků
- užívání v jednotlivých zemích
- ziskovost
- vztah k obchodní firmě nebo označení původu
- procento exportu

Jak je zřejmé z oblastí vyjmenovaných ve výčtu, popisovaná metoda se zaměřuje na vlastnosti ochranné známky a její právní ochranu.

Bodování probíhá analogicky jako u brandbetaTM analýzy. Bodové hodnocení od 1 - 10 se u všech atributů sečte a vynásobí stupněm známosti (nabývá hodnot 1 – 5).

Předpokladem, používaným u této metody, je, že 50% zisku po dobu dvaceti let přinese značka. Tyto podíly se sečtou a přičte se 34% dané částky jako náklady na vytvoření a zavedení nové značky na trh v případě, že by neexistovala. Součet bodů vydělíme dosažitelným maximem 550 bodů a vynásobíme stupněm známosti.

Jednoduchost ocenění pomocí bodového hodnocení je současně předností i negativem, protože může být příčinou zkreslení reality. (7 s. 53)

8.3.6 Ocenění metodou reziduální výnosů

Pro použití metody reziduálních výnosů je třeba splnit dva základní předpoklady, oceňovaná společnost má zapsanou ochrannou známku a všechna aktiva pronajímá. Podstatou metody je předpoklad, že pokud od celkového výnosu z podnikání odečteme všechny výnosy spojené s hmotným majetkem, vypočtená částka představuje výnos, který lze připsat nehmotným aktivům. (7 s. 54)

Praktická část

1 Charakteristika vybrané společnosti

Pro praktickou část a aplikaci metod oceňování značky jsem si vybral společnost Škoda Auto. Zaujal mě vývoj společnosti, která se právě díky značkové politice a spolupráci s koncernem Volkswagen, dokázala z pozice automobilky s nízkou kvalitou a špatnou pověstí stát solidní a ceněnou značkou s dosahem i mimo Evropu.

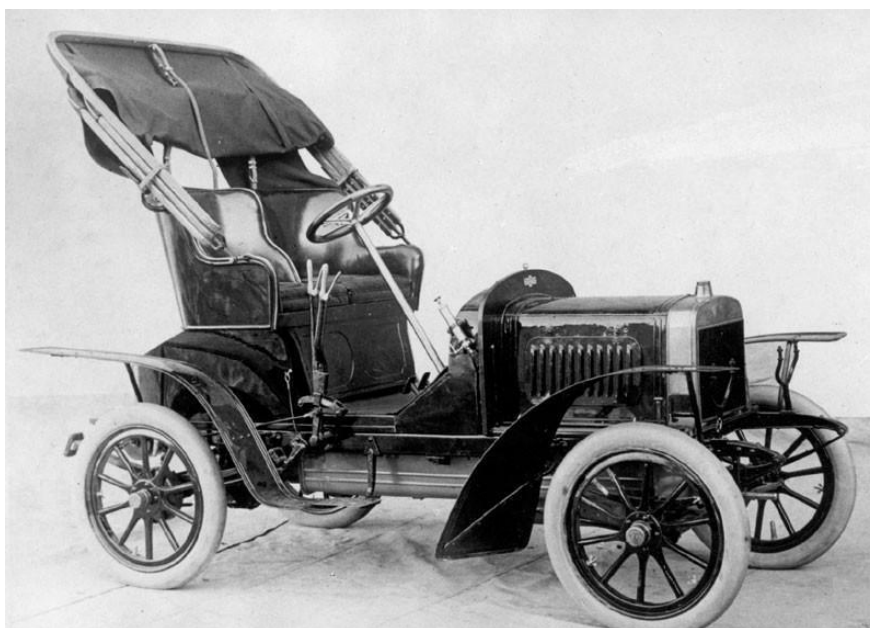
1.1 Vývoj společnosti Škoda Auto

Základní kameny podniku, jak ho známe dnes, položili v roce 1895 Václavové Laurin a Klement, kteří začali vyrábět jízdní kola pod značkou Laurin & Klement. Od roku 1899 se přidává výroba motocyklů. Prvním automobilem nesoucím značku Škoda byl *Voiturette A*, na obrázku číslo šest. Ten znamenal pro malou firmu průlom a velký prodejní úspěch. Automobilce se dařilo, rozšiřovala své pole působnosti a v roce 1925 se spojila se strojírenským podnikem Škoda. To mělo za následek jednak zánik značky Laurin & Klement a přechod na jméno a znak škoda, ale také příležitost pro další rozvoj podniku ve spolupráci se silným partnerem.

Výrazné zbrždění a zastavení vývoje Československé automobilky znamenala druhá světová válka, po ní následovalo oddělení od partnerské Škoda Plzeň a přejmenování na AZNP (Automobilové Závody Národní Podnik). Díky omezenému styku se státy západně od Československých hranic měly automobily škoda na našem území prakticky monopol, ve srovnání s produkcí jiných evropských značek ale pokulhávaly. Značka Škoda byla tedy úspěšná pouze ve východním bloku. Změna nastala po sametové revoluci, vláda rozhodla o prodeji automobilky a mezi více jak dvaceti zájemci uspěl koncern Volkswagen.

Prioritou pro Škodu po začlenění do koncernu bylo dohnat ztrátu v technickém vývoji a napravit tak svoji reputaci. Díky sdílení komponentů, know-how a promyšlenému marketingu Volkswagenu si škoda vydobyla jisté místo mezi dnešními výrobci. V mateřském koncernu plní v současné době roli původní značky Volkswagen, ta se totiž během svého vývoje posunula směrem k prémiovým vozům. Škoda tak vyplňuje pomyslné místo pod ní, představuje techniku Volkswagen, která je pro zákazníky díky značce Škoda levnější. (28)

Obrázek 6: Laurin & Klement Voiturette A



Zdroj: ŠKODA AUTO České republika. [online]. [cit. 2014-07-21]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/cs/company/history/company-history>

1.2 Současná situace společnosti Škoda Auto

Právně je Škoda Auto akciová společnost se sídlem v Mladé Boleslavi, kromě místního závodu se vozy značky Škoda vyrábí v dalších osmi závodech, dva z nich nalezneme v České republice, v Kvasinách a ve Vrchlabí. Automobily Škoda se ale montují také v Bosně a Hercegovině (Sarajevo), v ukrajinské Zakarpatské oblasti, v kazachstánském Kamenogorsku, v ruském městě Kaluga, indickém Aurangabadu a v čínské Šanghaji.

Základní jmění Škoda Auto činí 16 708 850 000 Kč a jejím jediným vlastníkem je od roku 2007 Volkswagen Internationl Finance N. V. se sídlem v nizozemském Amsterdamu. Předsedou představenstva je od 1.9.2010 Němec Prof. Dr. h.c. Winfried Vahland a předsedou dozorčí rady od 22.6.2012 Christian Klinger původem z Rakouska.

Automobilka Škoda je největším tuzemským výrobcem automobilů a zároveň také společností s největšími tržbami v naší zemi. V roce 2014 utřžila téměř 270 miliard korun, drží tak toto umístění již čtvrtý rok v řadě. Podle sdružení Czech Top 100 se jedná také s přehledem o největšího exportéra v České republice. Na základě hodnocení stejné organizace se Škoda Auto

umístila na prvních příčkách také v kategoriích *Nejvýznamnější firma* a *Nejobdivovanější firma*. Díky zmíněným faktům nepřekvapí skutečnost, že jde také o jednoho z největších zaměstnavatelů na našem území. Je jasné, že Škoda Auto patří do výběru nejdůležitějších tahounů české ekonomiky.

Produktové portfolio značky zahrnuje celkem sedm globálních modelů. Avšak například na indickém i či čínském trhu se prodávají speciálně upravené lokální modely, které lépe odpovídají specifickým požadavkům trhu, globálními modely jsou: Škoda Citigo, Škoda Fabia, Škoda Roomster, Škoda Rapid, Škoda Octavia, Škoda Yeti a vrcholný model značky Škoda Superb, jak můžete vidět na obrázku číslo sedm. Průměrně Škoda Auto dodá svým zákazníkům téměř milion vozů ročně, v loňském roce to bylo i přes uvedení hned několika nových modelů celkem 920 800 automobilů.

Obrázek 7: Modelová řada značky Škoda Auto



Zdroj: ŠKODA AUTO České republika. [online]. [cit. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/cs/company/history/company-history>

1.3 Značka Škoda Auto

Jako každá obchodní značka i Škoda Auto prošla během své historie zajímavým vývojem, díky kterému vykristalizovala její současná podoba.

1.3.1 Logo Škoda Auto

Vývoj, který vedl až k současné podobě okřídleného šípku, začal ještě před rokem 1900, tehdy ale mladoboleslavské ještě nesly oznančení Laurin & Klement. Jedna z pozdějších podob

tehdejšího loga inspirovala tvůrce při návrhu znaku Laurin & Klement, který je typický pro vrcholné modely v nabídce značky.

Návrh loga s okřídleným šípem, jako nejdůležitější milník vývoje, se datuje do roku 1923. Patnáctého prosince si společnost Škoda nechala zaregistrovat ochrannou známku, okřídlený šíp s tříperovou perutí v kruhu. Tento vzor, se stylistickými úpravami, přetrval dodnes. První zaregistrovanou ochrannou známku můžeme vidět na obrázku č. 8.

Obrázek 8: První zaregistrované logo značky Škoda



Zdroj: Historie znaku Škoda. Historie znaku Škoda [online]. 2006 [cit. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://www.i-magazin.cz/view.php?cisloclanku=2006050049>

Čtyřmi hlavní částí znaku, jejich význam je vykládán následovně, jsou:

- *Velký kruh* – symbolizuje všestrannost výroby, dokonalost produkce, zeměkouli
- *Perut'* – představuje technický pokrok značky, rozpětí modelové řady, odbyt ve světě
- *Šíp* – znamená pokrokové metody, vysokou produktivitu práce
- *Kroužek, oko* – odkazuje na přesnost výroby, technickou vyspělost

Důležitou kapitolu existence značky představuje odkoupení státního podniku komerčním koncernem Volkswagen, po této akvizici následovala také změna loga, která odlišila Škoda Auto od Škoda Transportation a.s. v Plzni. Pro nové logo je typická zelená barva, která mezi automobilovými výrobci není výrazněji rozšířená. Zelenou barvu nese typický okřídlený šíp a také stylizované vavříny, které odkazují na tradici značky. Podobný prvek neslo logo značky již ve dvacátých letech dvacátého století.

Obrázek 9: Logo značky z devadesátých let



Zdroj: Historie znaku Škoda. Historie znaku Škoda [online]. 2006 [cit. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://www.i-magazin.cz/view.php?cisloclanku=2006050049>

Aktuální logo značky, představené v roce 2011 zobrazuje moderní interpretaci okřídleného šípku, která navazuje na původní znak. Nový znak Škoda Auto přišel o nápis Škoda i o vavříny, svými ostře řezanými křivkami navazuje na nový designérský styl modelů. Pro použití přímo na automobilech přišlo logo i o zelenou barvu, důvodem změny jsou různé barevné varianty vozů, které s předešlým logem neladily. (25)

Obrázek 10: Aktuální logo značky



Zdroj: Vývoj znaků automobilky. Vývoj znaků automobilky [online]. 2012 [cit. 2014-07-22]. Dostupné z: http://www.feliciaklub.cz/?id=typy_vyvoj_znaku

1.3.2 Značková politika Škoda Auto

Přestože je Škoda Auto značkou s více než stoletou tradicí, značkovou politiku a řízení značky jako takové začala v praxi využívat až okolo roku 2000, přestože automobilový průmysl začal pracovat se značkou již dříve. Hlavní příčinou zpoždění, které Škoda nabrala, byla železná opona a prakticky uzavřené hranice směrem na západ. Devadesátá leta byla díky tomu pro automobilku spíše ve znamení rychlého technického vývoje, aby zajistila konkurenceschopnost svých výrobků na trhu.

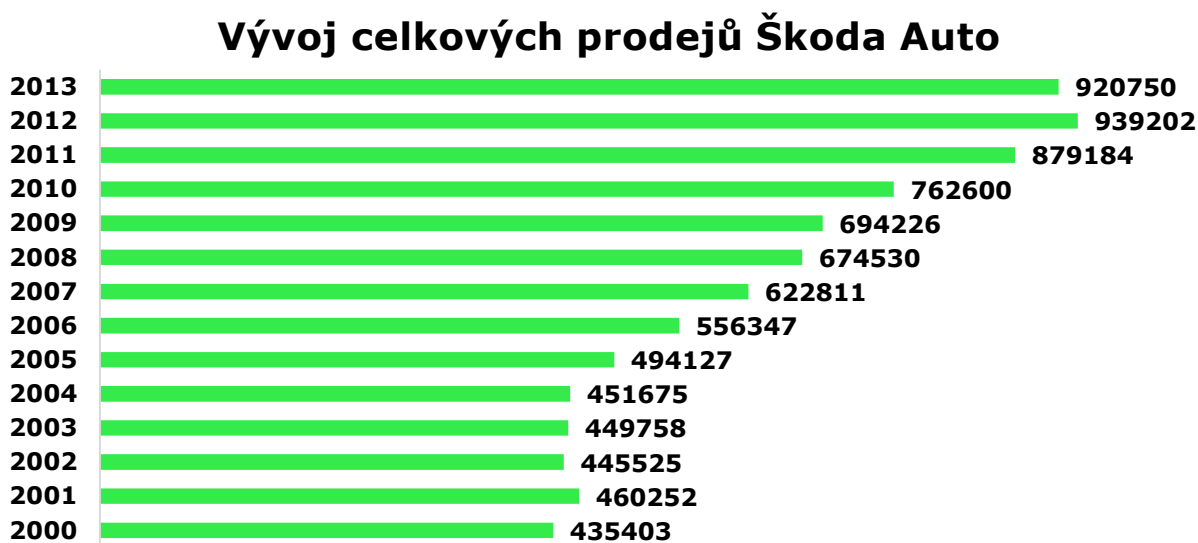
Teprve když byly modely tuzemské značky schopné konkurovat srovnatelným vozům ostatních značek, bylo možné pracovat se značkou samotnou. Ve Škoda Auto zvolili strategii *Simply Clever*, volně přeloženo jako prostě chytrá. Tato filozofie si klade za cíl produkovat automobily praktické, technicky vyspělé a využívající chytrá řešení, která lze využít při každodenním použití. Tyto principy jsou uplatňovány již od roku 2003. Kromě zmíněné filozofie značky stojí za zmínku také její vztah k tradici, vlastní historii a České republice jako takové.

Nový směr automobilky se ukázal jako správný a chytře zvolený, jak dokazuje vývoj prodeje na grafu číslo dvě. Škoda Auto poznala svůj potenciál a v roce 2010 přišla s novou růstovou strategií, ta dále rozvíjí princip *Simply Clever*, jednotí a modernizuje grafickou podobu značky. Růstová strategie vytyčuje před společností milník jeden a půl milionu prodaných automobilů v roce 2018, k naplnění cíle jsou stanoveny tři hlavní strategie:

- rozšíření produktové řady
- rozšíření nabídky na nové trhy, prioritní jsou ruský, čínský a indický trh
- nový designový styl značky

Z hlediska brandingů je nejzajímavější změnou právě nový vizuální styl značky. Byl oficiálně představen v roce 2011, společně s novým logem, které můžeme od roku 2012 vidět také na modelech značky. Jürgen Stackmann, člen představenstva odpovědný za marketing, popsal změnu značkového designu takto: „*Naši novou sílu by měly vyjadřovat nejen naše produkty, ale celková prezentace Společnosti. Tak, aby komunikovala jasně sdělení, že Škoda Auto je sice firma s dlouhou tradicí, ale zároveň je otevřená novým myšlenkám a připravená řešit věci různými způsoby. Chceme se prezentovat jako sebejistá globální společnost, která se zaměřuje na to, co je opravdu důležité. To posílí důvěru ve značku i společnost - a tento kapitál budeme moci v budoucnu využít i mimo naše tradiční trhy.*“ (15 s.10)

Graf 2: Vývoj celkových prodejů značky Škoda Auto



Zdroj: Vytvořeno autorem na základě dat z výročních zpráv Škoda Auto

V současné době je Škoda Auto téměř v polovině své pomyslné cesty za strategickým cílem a snaží se uplatňovat všechny tři navržené strategie. Jak je patrné z grafu číslo dvě, její prodeje rostou, ačkoliv v roce 2013 je přibrzdilo představení celkem osmi nových modelů, které během první poloviny roku brzdilo prodeje. Druhá polovina roku 2013 však byla pro Škoda Auto ve znamení nebývalého růstu, což představuje nadějný příslib vůči strategii růstu značky.

2 Situační analýza

V situační analýze použijeme analýzy představené v teoretické části práce, PEST analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.1 PEST analýza

Vlivy makrookolí jsou pro společnost důležitým faktorem, který ovlivňuje především její strategické plánování a směřování. Zvláště podstatné jsou tyto vlivy pro značky mezinárodní a globální, kterou je právě Škoda Auto. Projdeme tedy nyní postupně nejdůležitější faktory členěné podle jejich charakteru.

2.1.1 Politické faktory

Škoda Auto je v současné době především evropská značka, ačkoliv cílem její růstové strategie je vybudovat globální společnost. Díky Evropské unii a její postupné tržní integraci má automobilka výhodu ve snadnějším pohybu zdrojů a zboží. Na druhé straně jsou na ní ze strany unie kladeny nároky v podobě emisních norem EURO. Tyto normy stanovují limitní hodnoty výfukových exhalací. Limity jsou stanovovány již od roku 1992, kdy vstoupila v platnost norma EURO I, od září letošního roku budou automobilové závody plnit již šestou z norem, EURO VI. Limity EURO VI jsou pro jednotlivé škodliviny v průměru třikrát přísnější, všechny normy jsou samozřejmě díky rozdílnému charakteru nastaveny pro vznětové a zážehové motory zvlášť.

V souladu s růstovou strategií Škoda Auto expanduje na nové významné trhy, mezi nimi například Rusko, kde prodej automobilů zaznamenával až do loňského roku nebývalý nárůst. Díky své strategii a vývoji na trhu je Rusko pro Škodu třetím největším trhem co do objemů prodaných vozů, značka zde patří mezi deset nejprodávanějších (více jak 40 tisíc automobilů). Podstatným odbytištěm pro nové „Škodovky“ je i ukrajinský trh (13 tisíc vozů), kde se také nachází menší závod patřící společnosti. Krize a napětí přetrvávající mezi státy v podobě četných nepokojů se zatím výrazně neprojevila na prodeji značky ani ve změně agresivní strategie. Automobilka společně s mateřským Volkswagenem stále plánuje velký nárůst prodejů. Překážkou k dosažení vytyčených cílů může být ale také vyhrocená politická situace. Rusko hrozí, že v případě rozšiřování ekonomických sankcí západních zemí přikročí ke zkonfiskování majetku tamních společností. Tento krok by se bezprostředně týkal i Škoda Auto, která nové vozy v vyrábí továrně v ruském městě Kaluga.

Znepokojivý je pro automobilku také vývoj na indickém trhu, ten prožívá v posledních letech propad. V loňském roce zde prodeje Škoda Auto klesly o třicet osm procent a klesající trend má pokračovat i letos. Klesající trend poptávky po vozech Škoda vykazuje také největší odbytiště značky, Čína. Nepříznivý vývoj chce ještě letos a v dalších letech automobilka zvrátit výraznou modelovou ofenzívou, která ji v současné době přináší prodejní úspěchy na území Evropy.

Škoda při rozvíjení růstové strategie sází v podstatě na jistotu a kráčí ve šlépějích koncernových značek. Díky vývoji posledních let ale lehce mění svoji růstovou strategii a bude se v příštích letech zaměřovat více na prodeje v Evropě, kde její prodeje rostly i navzdory ekonomické krizi. (21, 27)

2.1.2 Ekonomické faktory

Rok 2013 byl na automobilovém trhu ve znamení růstu (meziročně o 4,6%), stejně jako roky předchozí. Hlavními zdroji růstu byly především Čína, Severní Amerika a Blízký východ. Poptávka v Evropě, která představuje pro Škoda Auto podstatnou část prodeje, v roce 2013, především v prvním pololetí, klesala. Výjimku představovala Velká Británie, která jako jedna z mála evropských zemí zaznamenala růst prodeje po celý rok. Celkově se ve všech zemích světa prodalo 70,1 milionů osobních vozů.

Pokud se podíváme na prodeje v Evropě, jakožto největším odbytišti Škoda Auto, podrobněji, můžeme pozorovat různý vývoj v jednotlivých částech kontinentu.

Střední Evropa

Ve stredoevropských zemích byl meziročně zaznamenán růst o 1,1%. Český automobilový trh zaznamenal po třech letech meziroční pokles o 5,3%, celkově 164 736 prodaných vozů. Stejný vývoj provázal i trh našich východních sousedů, Slovenska. Tamější celkové prodeje poklesly o 5,5% a ještě znatelněji v Chorvatsku o 11,8%. Do kladných čísel se meziroční srovnání dostalo díky Polsku, růst o 6,5% a dále Maďarsku a Slovinsku, tyto trhy rostly o 6,1%, respektive 5,9%.

Západní Evropa

Počet prodaných vozů v západní Evropě meziročně poklesl o 1,9%. Tento pokles má na svědomí, jak již bylo zmíněno výše, první pololetí. Nejvýrazněji rostly prodeje ve Velké Británii, o 10,7%, ale k oživení po nepříliš úspěšných letech přišlo také v jihoevropských státech, Španělsku (+2,9%), Portugalsku (+10,9%) a Řecku (+0,4%). Dalšími rostoucími trhy byly v roce 2013 Dánsko (+6,7%) a Norsko (+3,0%). Nejsilnější západoevropský automobilový trh, Německo v porovnání s rokem 2012 ztratil 4,2%. Jeho vývoj následovali Francie, Itálie, Nizozemí a Rakousko.

Východní Evropa

Jediným rostoucím trhem ve východní Evropě byl v roce 2013 Kazachstán s nárůstem o 13,3%, ten ale nedokázal zvrátit meziroční srovnání s rokem 2012, které skončilo poklesem o 4,9%. Nejvýznamnější trh regionu, Rusko, zaznamenal pokles o 5,7%. Tuto skutečnost lze interpretovat v kontextu prudkého růstu předchozích let jako nasycení trhu. Výrazný pokles

zaznamenal již několik let stagnující trh v Rumunsku (-9,5%), stejně tak jako Ukrajina poznamenaná počátkem stále přetrvávající krize (-7,4%).

Vývoj na mimoevropských trzích nejvýznamněji ovlivnily rychle rostoucí trhy v Asii a zámoří. Nárůst prodeje pokračuje v Číně, meziročně o 17,0%. Naopak další z důležitých rozvíjejících se trhů, indický, v důsledku nestabilní ekonomické a měnové situace poklesl o 6,7%. Ostatní země automobilového trhu zaznamenaly převážně pozitivní výsledky, například turecký trh vzrostl o 15,7%. (16 s. 15)

2.1.3 Sociokulturní faktory

Pokud se podíváme, jaké faktory ovlivňují kupní chování spotřebitelů, je jasně patrná změna preferencí po roce 2008 a začátku ekonomické krize. Ceny automobilů výrazně klesly a automobilky se snaží rozšiřovat svou nabídku směrem k nejmenším modelům, stejně tak jako Škoda, která od roku 2010 obohatila svou nabídku hned o dva menší modely. Městské Citigo, které se postavilo po bok koncernových minivozů Volkswagen a Seat a reprezentuje cenově dostupnou možnost pro nenáročné řidiče. Dalším z modelů je Škoda Rapid, ten vyplnil mezeru mezi Škodou Fabia a Octavia, která se ve své třetí generaci přiblížila k vozům střední třídy a umožnila tak vznik modelu, který nabízí cenově dostupnou možnost rodinného vozu. I díky novým modelovým řadám a strategii zaměřené na chytré zákazníky, kteří vyžadují nejvyšší míru praktičnosti a funkčnosti, nebyl pro Škoda Auto dosavadní průběh krize tolik bolestivý.

Faktory ovlivňující chování organizace jsou také v současné situaci poměrně jednoduše identifikovatelné. Dva nejpodstatnější jsou: *ekologie a image, individualizace*.

Ekologie

Důsledkem stoupajícího vlivu ekologie ve společnosti, jsou pro automobilky stále se zpřísnující emisní limity EURO. Výrobci poznali, že ekologie je v současné době trendem a proto se předhánají v tom, která automobilka nabídne ekologičtější a efektivnější řešení pohonu svých vozů. V současné době existují dva směry, kterými se výrobci vydávají, často jsou využívány společně:

- Snižování emisí a zvyšování efektivity konvenčních motorů
- Vývoj nových alternativních řešení pro pohon automobilů

Škoda doposud využívala především první jmenovaný přístup v upravených sériových modelech GreenLine, které se vyznačují nižší spotřebou paliva a sníženou produkcí škodlivých emisí. Toto chování plyne ze samotné podstaty značky, její image a role v rámci koncernu Volkswagen. Škoda Auto není průkopnickou značkou, která udává nové trendy na trhu. Přesto Škoda ve své nabídce model na alternativní pohon má, jde o Škoda Citigo na stlačený zemní plyn, ten nabízí ekonomický provoz za přijatelnou pořizovací cenu. Do budoucna se chystá rozšíření nabídky vozů se zmíněným pohonným ústrojím. V areálu závodu v Mladé Boleslavi probíhá výstavba nového technologického centra a zároveň v roce 2013 započala realizace výstavby nového centra pro alternativní pohon vozů. Tyto aktivity jsou jasným krokem vůči současné růstové strategii, ve které Škoda Auto slibuje snížit emise CO₂. V meziročním srovnání let 2012 a 2013 klesly emise vyrobených vozů automobilky o 7%. Ve výroční zprávě z roku 2013 nalezneme také zmínku o tom, že Škoda Auto sleduje situaci ve vývoji plug-in hybridů. Je tedy možné, že budoucnost alternativních pohonů značky Škoda bude právě v kombinaci konvenčního motoru a elektrického pohonného ústrojí. Ostatně koncernové značky jako například Porsche či Volkswagen toto řešení již ve svých vozech využívají. (9, 21)

Image, individualizace

Jak samotné automobily, tak značky jejich výrobců se staly symboly určitého sociálního postavení. Automobilky se tomuto trendu přizpůsobily, téměř všechny se začaly více specializovat na užší tržní segment. Škoda Auto, která do tohoto boje o zákazníky vstupuje se svou filozofií, Simply Clever, stojí někde uprostřed. Nejedná se o značku, která nabízí nejdostupnější vozy pro každého, ani o společnost dodávající prémiové vozy prominentní klientele. Cílem Škoda Auto je oslovit přemýšlejšího zákazníka, který chce za svoje peníze odpovídající hodnotu, jak již bylo popsáno v charakteristice značky.

Nedílnou součástí image se v posledních letech stala také společenská odpovědnost. Jako jeden z největších ekonomických motorů země si je automobilka Škoda Auto vědoma odpovědnosti vůči okolnímu prostředí. Oblastmi, na které se především zaměřuje jsou: bezpečnost silničního provozu, technické vzdělávání, pomoc dětem, bezbariérová mobilita, péče o vlastní zaměstnance a vztahy s okolím. Toto chování je zpracováno také v interním Kodexu správy a řízení společnosti.

2.1.4 Technologické faktory

Jak již bylo zmíněno u sociokulturních faktorů, Škoda Auto se snaží následovat trend snižování emisí a podpory vyšší efektivy vozů, stejně tak jako směr racionalizace výroby. V roce 2013 vydala Škoda Auto na technický vývoj celkem 8,72 miliardy korun. Principy, kterými se při investicích řídí jsou opět emisní normy a ekologické standardy, kterých chce v budoucnosti dosáhnout. Vzhledem k postavení výrobce v mateřské skupině Volkswagen, využívá Škoda společných podvozkových platforem a dalších technických řešení, na jejichž vývoji automobilky spolupracují. Díky velikosti koncernu je možné co nejefektivněji řídit výrobu a vyrábět tak ve výborné kvalitě vozy přesně cílené na vybranou skupinu zákazníků. (8, 21, 22)

2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jak je popsáno v teoretické části, zaměříme se nyní na pět nejdůležitějších sil, působících v mikrookolí podniku.

2.2.1 Hrozba rivality na trhu

Oproti konkurenci na evropském trhu má Škoda Auto poměrně jasnou cenovou výhodu. V povědomí zákazníků je zakořeněna jako značka, která nabízí prvotřídní techniku Volkswagen za přijatelnou cenu, navíc nabízí ve všech třídách nadprůměrný vnitřní prostor, díky tomu stále zvyšuje svůj podíl na evropském trhu, ten je v současné době okolo 4%, jak můžete vidět v tabulce číslo pět, do roku 2018 by se měl díky růstové strategii přehoupnout přes hranici 5%. Tomuto vývoji nahrává neustále rozšiřování nabídky automobily, která se doposud spoléhala na užší modelovou řadu, než konkurenční značky. V současnosti lze tedy tvrdit, že Škoda Auto má na evropském trhu vybudovanou pevnou pozici, která je do budoucna příslibem dalšího růstu.

Ostatní trhy jsou momentálně pro automobilku zajímavé ze strategického hlediska, ale její prodeje v Číně, Indii nebo Rusku, nejdůležitějších neevropských odbytích, meziročně poklesly. Podstatnou roli v tomto vývoji hraje modelová ofenziva, která v Evropě přinesla velké oživení prodeje, ale většinu zmíněných trhů teprve čeká. V Rusku je situace dána nasycením trhu. V Indii plošně klesají prodeje na celém automobilovém trhu. Čínský trh, díky svému podstatnému růstu, představuje pro Škoda Auto jasnou příležitost pro další růst díky vydařeným novým modelům. (5, 9)

Tabulka 5: Celkové prodeje automobilových značek v Evropě v roce 2013

Pořadí	Značka	Prodaných kusů	Podíl na trhu v %
1	Volkswagen	1 487 029	12,55
2	Ford	878 786	7,42
3	Opel	807 282	6,81
4	Renault	787 351	6,64
5	Peugeot	723 318	6,1
6	Audi	664 173	5,6
7	BMW	613 152	5,17
8	Mercedes	594 876	5,02
9	Citroen	588 088	4,96
10	Fiat	562 364	4,75
11	Toyota	487 014	4,11
12	Škoda	483 086	4,08
13	Hyundai	408 154	3,44
14	Nissan	407 059	3,43

Zdroj: THE INTERNATIONAL COUNCIL ON CLEAN TRANSPORTATION. European Vehicle Market Statistics: Pocketbook2013, Berlín, 2014, vlastní úprava

2.2.2 Hrozba Nově vstupujících konkurentů

Nejpodstatnější hrozbou pro výrobce prodávající na evropských trzích představují vozy čínských výrobců. Čína jako největší výrobce automobilů na světě a druhý největší automobilový trh hraje v automobilovém světě podstatnou roli.

Hlavním problémem tanních automobilových výrobců je již poměrně dlouhou dobu kvalita a bezpečnost. Jasným kladem je potom cena vyráběných vozů, díky které by při odpovídající kvalitě mohli konkurovat na evropském trhu. Evropští zákazníci i přes svou konzervativitu v minulosti přijali jak automobily japonské, tak poměrně nedávno díky velmi nízkým cenám i vozy jihokorejské. V nejbližších letech bude třeba s čínskými společnostmi na evropské trhu počítat. Uvědomili si totiž svoje nedostatky a i díky podpoře vlády investují do vývoj tak, aby mohli konkurovat zavedeným evropským značkám. Doposud se tyto značky prosazovaly pouze na ukrajinském trhu, kde ovšem zaujímají čelní příčky žebříčku prodejů. Na slovenském trhu se loni v září začal také oficiálně prodávat Qoros 3, vůz nižší střední třídy, který by měl být plně konkurenceschopný ve srovnání s evropskými hatchbacky a v neposlední řadě

se Škodou Octavia, která také spadá do této kategorie. Vstup na další trhy plánuje čínská značka v roce 2016.

Čínské značky budou představovat poměrně podstatné ohrožení také pro Škoda Auto, je ale pravděpodobné, že to bude ještě nějaký čas trvat. Zákazníky Škoda Auto lze považovat za konzervativní, a proto není pravděpodobné, že by při výběru brali v potaz také neprověřené čínské vozy s pověstí nízké kvality. (9, 23)

2.2.3 Hrozba substitutů

Reálnou hrozbou substitutu můžeme vidět v hromadné dopravě. Pokud se ale zaměříme na každodenní využitelnost je jasné, že pro obyvatele v odlehlejších sídlech, například na venkově, hraje automobil nezastupitelnou roli. Každá z těchto možností představuje jiný přístup k dopravě a i nadále budou existovat vedle sebe a vhodně se doplňovat podle potřeb.

2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je na automobilovém trhu od začátku ekonomické krize poměrně vysoká. Na trhu je velmi široká nabídka konkurenčních výrobků a zároveň poklesly ceny a tím pádem i marže. Klíčovým faktorem, který hraje na trhu podstatnou roli, je marketing. Automobilky musí umět svůj vůz zákazníkovi prodat prostřednictvím dobře zpracovaných reklamních sdělení. Dnes však nestačí prodávat kvalitní výrobek, spotřebitel chce mnohem víc, výrobci se předhánějí v nabídce doplňkových služeb. Účelem těchto služeb je především ušetřit čas a námahu při pořízení vozu, ale i během jeho provozu.

Zákaznická síla je patrné také v rozšíření nabídek výrobců, kteří se různorodým zákazníkům snaží nabídnout řešení přesně na míru, roste indivizualitelnost automobilů. Patrná je změna preferencí, díky kterým se tato rozšíření týkají především třídy malých a cenově dostupných vozů.

2.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů byla ekonomickou krizí ovlivněna opačným způsobem než vyjednávací síla zákazníků, tedy negativně. Důvodem je jejich velká závislost na výrobcích, se kterými před krizí uzavírali dlouhodobá partnerství. Díky principům jako Just in time, dodávky

materiálu a součástí přesně na čas, redukci skladových zásob a prosazování štihlé výroby, jsou dodavatelské řetězce často velmi úzce spojeny například informačním systémem. Automobilky jako, často výhradní, odběratelé tak mají lepší vyjednávací pozici. Tato pozice je posílena velkou konkurencí a výraznou integrací podniků, díky které by pro dodavatele představovalo rozvázání partnerství velmi vysoké náklady. (5)

2.3 Vývoj na automobilovém trhu do budoucna

Automobilový průmysl je klíčovým odvětvím hospodářství v celém vyspělém světě. Počet osob zaměstnaných v tomto odvětví má soupající trend v poměru k ostatním oborům zpracovatelského průmyslu. Například v České republice se zmiňovaný poměr zvýšil z 8,6% v roce 2001 na 12% v roce 2012. I přes zbrždění ekonomickou krizí, roste celkový význam automobilového průmyslu.

Největším světovým výrobcem automobilů, jak již bylo zmíněno výše, je Čína. Tak před nedávnem předstihla velké hráče, jakými jsou Japonsko, Německo a Spojené státy americké. Produkce v čínských závodech se během posledních deseti let více než zčtyřnásobila. Česká republika zaujímá v pořadí výrobců třinácté místo.

Automobilový trh v současné době ovládají tři největší koncerny, společnosti, které sdružují více automomobilek. Největším světovým koncernem, co do výroby automobilů, je americký General Motors, následovaný evropským Volkswagemen a japonskou Toyotou.

Prognózy hovoří o růstu prodaných vozů na asijském trhu, především díky největšímu automobilovému trhu světa, Číně. Naopak v Evropě by měly prodeje nových vozů výhledově stagnovat. (16 s. 15, 27)

Tabulka 6: Pořadí zemí podle počtu vyrobených vozů

Země	Vyroběných vozů	Meziroční srovnání
Čína	18,085,213	14.8%
Japonsko	8,189,323	-3.1%
Německo	5,439,904	1.2%
USA	4,346,958	6.9%
Jižní Korea	4,122,604	-0.9%
Indie	3,138,988	-7.0%
Brazílie	2,742,309	9.9%
Rusko	1,919,636	-2.6%
Mexiko	1,771,987	1.7%
Španělsko	1,719,700	9.3%
Velká Británie	1,509,762	1.3%
Francie	1,460,000	-11.6%
Česká republika	1,128,473	-3.9%
Thajsko	1,122,780	4.3%
Slovensko	975,100	5.2%
Kanada	965,191	-3.4%

Zdroj: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers [online]. 2014 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: <http://www.oica.net/>, vlastní úprava

Hlavním trendem, který zcela jistě v budoucnu ovlivní automobilový průmysl, je ekologizace. Konvenční motory provází, a do budoucna jistě provázet bude, trend snižování zdvihového objemu motorů a zvyšování výkonu. V budoucnu můžeme očekávat efektivnější a ekologičtější pohonné jednotky, tento trend se nazývá *downsizing*. Rostoucí oblibě se těší, především díky evropskému trhu, motory vznětové. V budoucnu se stále více budou jistě prosazovat i alternativní paliva. V současné době jde především o zemní plyn a elektrickou energii, ta pohání jak tzv. plug-in hybridy, které kombinují klasický spalovací motor právě s elektromotorem, tak elektromobily. Vývoj, který je podporován také ze strany samotných správních orgánů jednotlivých zemí a hospodářským seskupením, počítá s rozšířením elektromobilů. Hlavní překážkou jejich většího rozšíření jsou výrobní náklady, které zvyšují pořizovací cenu, omezený dojezd, zapříčiněný částečně nedostatečnou infrastrukturou, a další dětské nemoci.

2.4 Finanční analýza

Ve finanční analýze využijeme data z výročních zpráv Škoda Auto. Metodika finanční analýzy a zkoumané ukazatele byly popsány v teoretické části.

2.4.1 Vertikální a horizontální analýza rozvahy

Pro potřeby těchto analýz byla využita data z rozvah společnosti od roku 2008 do roku 2013. Pokud se podívám na vývoj celkové hodnoty bilanční sumy, v tabulce číslo sedm, je patrný velký nárůst po roce 2009. Zvýšení celkových aktiv a pasiv je dáno investicemi spojenými s popsanou růstovou strategií a opatřeními na podporu prodejů stagnujících kvůli ekonomické krizi. Absolutní hodnoty změny jsou uvedeny v milionech korun českých.

Tabulka 7: Změny bilanční sumy

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Změny bilanční sumy - absolutní	-4080	17360	17821	6429	13598
Změny bilanční sumy - relativní	-3%	15%	13%	4%	8%

Zdroj: Vytvořeno autorem na základě údajů z výročních zpráv automobilky

Aktiva

Strukturu aktiv a jejich vývoj zobrazuje tabulka číslo osm. Bilanční suma v každém roce představuje 100%, hodnoty zvýrazněných řádků udávají poměr dlouhodobých a krátkodobých aktiv vůči bilanční sumě. Ostatní řádky představují poměr jednotlivých položek v rámci dlouhodobých, případně krátkodobých aktiv.

Tabulka 8: Vývoj struktury aktiv

Aktiva	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobá aktiva	49%	50%	43%	42%	52%	52%
Dlouhodobý nehmotný majetek	23%	22%	22%	21%	23%	24%
Dlouhodobý hmotný majetek	73%	74%	72%	72%	67%	70%
Podíly v přidružených společnostech	2%	1%	1%	1%	3%	3%
Ostatní pohledávky a finanční aktiva	2%	2%	3%	2%	5%	1%
Odložené daňové pohledávky	1%	1%	2%	4%	2%	2%
Krátkodobá aktiva	51%	50%	57%	58%	48%	48%
Zásoby	24%	20%	19%	18%	24%	21%
Pohledávky z obchodních vztahů	15%	14%	14%	15%	16%	15%
Pohledávky ze splatných daní z příjmů	1%	1%	0%	0%	1%	0%
Ostatní pohledávky a finanční aktiva	52%	29%	20%	32%	6%	13%
Peníze	8%	36%	47%	35%	53%	51%
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vytvořeno autorem na základě údajů z výročních zpráv automobilky

Poměr dlouhodobých a krátkodobých aktiv Škoda Auto je přibližně 1:1. Nejdůležitější položkou dlouhodobých aktiv je dlouhodobý hmotný majetek (přibližně 70%), druhá největší suma reprezentuje dlouhodobý nehmotný majetek, ostatní složky dlouhodobých aktiv celkem představují průměrně okolo 6%. Více než 50% krátkodobých aktiv firmy představují peníze, okolo 20% zásoby, téměř stejná část je reprezentována pohledávkami z obchodních vztahů a ostatními pohledávkami a finančními aktivy, v obou případech přibližně 15%.

Poměr mezi dlouhodobými a krátkodobými aktivy Škoda Auto se výrazněji odchýlil od padesáti procent v letech 2010 a 2011, ve prospěch krátkodobých aktiv. Je pravděpodobné, že

tento rozdíl způsobila snaha podpořit růstovou strategii a čelit následkům ekonomické krize. Z těchto důvodů společnost držela likvidnější aktiva.

Pokud se podíváme na dlouhodobá aktiva jak z pohledu vertikální, tak horizontální analýzy, je jasné, že jejich struktura se během sledovaného období výrazně nezměnila. Pokud jde o aktiva krátkodobá, je jasně viditelná změna ve struktuře. Pohledávky ze splatných daní z příjmů, pohledávky z obchodních vztahů a prakticky také zásoby zůstaly téměř stejné a v průběhu sledovaného období se měnily maximálně o 6%. Naproti tomu podíly peněz a ostatních pohledávek a finančních aktiv se během zkoumaných let úplně obrátily. Je jasné, že Škoda Auto preferuje opatrnost, a proto drží víc jak 50% krátkodobých aktiv ve formě peněz, zatímco v roce 2008 to bylo pouze 8%. Změna ve struktuře je patrná již v roce 2009, v roce 2011 byl poměr těchto dvou ukazatelů téměř 1:1.

Pasiva

Vývoj a struktura pasiv, zobrazená v tabulce č. 9, má stejnou logiku zobrazování jako údaje v tabulce č. 8. Bilanční suma představuje 100%, procentní vyjádření u vlastního kapitálu a cizích zdrojů představuje, jakou část bilanční sumy tvoří. Stejně jsou potom rozděleny cizí zdroje na krátkodobé a dlouhodobé závazky. Tmavší pole tabulky ukazují procentní podíl jednotlivých složek na vlastním kapitálu, krátkodobých a dlouhodobých závazcích.

Tabulka 9: Vývoj struktury pasiv

Pasiva	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vlastní kapitál	58%	58%	55%	53%	57%	54%
Základní kapitál	24%	25%	23%	21%	18%	18%
Emisní ážio	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Fondy	74%	73%	75%	77%	80%	80%
Cizí zdroje	42%	42%	45%	47%	43%	46%
Dlouhodobé závazky	27%	27%	25%	30%	28%	21%
Dlouhodobé finanční závazky	4%	6%	6%	6%	6%	0%
Dlouhodobé rezervy	15%	16%	18%	22%	21%	23%
Ostatní dlouhodobé závazky	8%	4%	7%	14%	11%	11%
Krátkodobé závazky	73%	73%	75%	70%	72%	79%
Krátkodobé finanční závazky	15%	4%	0%	0%	0%	4%
Závazky z obchodních vztahů	40%	42%	46%	42%	45%	46%
Krátkodobé rezervy	10%	17%	18%	18%	19%	19%
Ostatní krátkodobé závazky	8%	9%	8%	9%	9%	9%
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vytvořeno autorem na základě údajů z výročních zpráv automobilky

Vlastní zdroje představují v rozvaze průměrně téměř 56% celkových pasiv, jejich struktura se během zkoumaného období výrazně neměnila. Cizí zdroje v roce 2013 zaujímaly 46% pasiv, jejich podíl byl ve zkoumaných letech stálý a pohyboval se v rozmezí 5%. Stejně tak struktura jak krátkodobých, tak dlouhodobých závazků.

2.4.2 Ukazatele rentability

V této kapitole jsou využity ukazatele popsané v teoretické části, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a rentabilita tržeb. Vývoj ukazatelů v čase ukazuje tabulka č. 10.

Tabulka 10: Vývoj vybraných ukazatelů rentability

Ukazatele rentability	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu	0,15	0,05	0,12	0,20	0,15	0,12
ROA - Rentabilita aktiv	0,11	0,05	0,08	0,12	0,11	0,07
ROS - Rentabilita tržeb	0,05	0,02	0,04	0,06	0,06	0,05

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z výročních zpráv

Ukazatele rentability podávají informaci o návratnosti vloženého kapitálu. Vypočtené ukazatele společnosti Škoda Auto neprokazují stoupající ani klesající trend. V roce 2013 lze říci, že na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 12 haléřů zisku, u celkových aktiv je to 7 haléřů a z každé koruny tržeb zůstane v podniku 5 haléřů zisku.

2.4.3 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele vypovídají o schopnosti firmy hradit svoje závazky. Tři ukazatele likvidity popsané v teoretické části opět porovnáme v tabulce. Sledována byla okamžitá, pohotová a běžná likvidita opět v rozmezí let 2008 až 2013.

Tabulka 11: Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	0,13	0,58	0,79	0,61	0,81	0,68
Pohotová likvidita	1,01	1,05	1,13	1,16	0,91	0,85
Běžná likvidita	1,66	1,60	1,69	1,74	1,52	1,33

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z výročních zpráv

Okamžitá likvidita

Na vývoji ukazatele likvidity je vidět důsledek finanční krize. Po roce 2008 Škoda Auto změnila svůj přístup ke krátkodobým aktivům a z hodnoty 0,13 se přes minimální doporučenou hranici 0,2, dostala na 0,58 v roce 2009. Od té doby si drží vyšší hodnoty okamžité likvidity, v roce 2013 dosáhla čísla 0,68, což znamená, že společnost je schopna v daném okamžiku uhradit 68% svých pohledávek.

Pohotová likvidita

Optimem pohotové likvidity je hodnota 1, v posledních letech se Škoda Auto pohybovala lehce pod doporučenou hodnotou. Odchylka od 1 byla ale poměrně malá, v roce 2013 činila 0,15. Pokud by hodnota ukazatele dále klesala, hrozí nebezpečí ztráty platební schopnosti.

Běžná likvidita

Optimální hodnota běžné likvidity leží, jak je popsáno v teoretické části, mezi 1,5 a 2,5. Zkoumaná společnost se z tohoto intervalu vychýlila v roce 2013, kdy, podobně jako u předchozích dvou ukazatelů, došlo ke snížení likvidity.

2.4.4 Ukazatele financování společnosti

Z ukazatelů financování byly sledovány finanční nezávislost, věřitelské riziko a poměr dlouhodobého cizího kapitálu vůči vlastnímu. Vývoj vybraných ukazatelů byl opět vyneseno do přehledné tabulky.

Tabulka 12: Vývoj ukazatelů financování

Ukazatele financování společnosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finanční nezávislost	0,58	0,58	0,55	0,53	0,57	0,54
Věřitelské riziko	0,42	0,42	0,45	0,47	0,43	0,46
Poměr dlouhodobého cizího a vlastního kapitálu	0,71	0,74	0,82	0,89	0,76	0,86

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z výročních zpráv

Z ukazatelů je patrné rozdělení cizích a vlastních zdrojů, které i přes změny ve struktuře aktiv, které následovaly po roce 2008, zůstalo téměř totožné. Na jednu korunu celkových aktiv připadá, v roce 2013, přibližně 46 hálérů závazků. V tomto případě je v literatuře doporučován poměr padesát na padesát mezi cizími a vlastními zdroji, tedy takzvané zlaté pravidlo. Od zmíněného poměru se Škoda Auto odchyluje pouze minimálně. Cizí zdroje dosáhly v roce 2013 výše 86% zdrojů vlastních.

2.4.5 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele vypovídají o tom, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Ukazatele, které byly sledovány, jsou doba obratu pohledávek, doba obratu závazků, doba obratu zásob a doba obratu aktiv. Jejich vývoj je opět chronologicky uspořádán v tabulce.

Doba obratu pohledávek se během sledovaného období zvýšila a vrcholu dosáhla v roce 2012. Tento ukazatel udává průměrnou dobu splácení pohledávek, jak dlouho jsou v nich aktiva vázána, ve dnech. Doba obratu závazků naopak vykazuje během šesti sledovaných let mírný pokles. Doba obratu zásob zaznamenala pokles od roku 2009 do roku 2011, v posledních dvou letech je opět na podobné úrovni jako v roce 2008.

Doba obratu aktiv podobně jako doba obratu závažků zaznamenala pokles, vyvíjela se tedy mírně negativně.

Tabulka 13: Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Doba obratu pohledávek	4,77	7,28	8,32	6,09	14,10	10,58
Doba obratu závazků	1,87	1,76	1,81	1,84	1,69	1,57
Doba obratu zásob	27,22	22,37	23,64	22,89	28,03	26,49
Doba obratu aktiv	1,63	1,59	1,62	1,64	1,49	1,40

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z výročních zpráv

2.5 SWOT analýza

Na základě informací a analýz, které jsme dosud shromáždili v praktické části, vypracujeme SWOT analýzu Škoda Auto. Zaměříme se na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby – klíčové faktory ovlivňující současnou situaci a budoucnost společnosti.

Silné stránky

Mezi silné stránky lze jednoznačně zařadit strategickou polohu. Na tento aspekt se dá nahlížet z několika pohledů. Jednak má Škoda Auto strategickou pozici v České republice, v centru Evropy. Tato pozice jí poskytuje jednak výhodu z pohledu logistiky, ale také z pohledu postavení na domácím trhu a podpory ze strany vlády státu. Tuto podporu si firma uvědomuje a myslí na společenskou odpovědnost a rozvíjí aktivity pro podporu české společnosti. Škoda ale není významným hráčem pouze na českém trhu, stoupá také její podíl na trhu evropském. Díky rozšíření výroby celkem do devíti závodů, z čehož šest leží mimo Českou republiku, jako silnou stránku lze brát vybudovanou infrastrukturu pro potenciální expanzi.

Pokud obrátíme pozornost na značku samotnou a její výrobky, jako silnou stránku lze brát spojení s mateřským koncernem, který zaručuje značce punc kvality, stejně tak jako zpřístupňuje expanzi do dalších zemí, které lze realizovat pro více značek. V neposlední řadě nesmíme zapomenout na relativně novou grafickou tvář značky, která její image celosvětově jednotí. Nová image značky ale nezahrnuje pouze grafiku, spadá sem také promyšlený marketing a práce s filozofií značky, Simply Clever, která je na vysoké úrovni.

Díky zmíněným silným stránkám si také Škoda Auto udržuje finanční stabilitu, velikost jejich tržeb stoupá a poměrně rychle se vyrovnala s ekonomickou krizí.

Slabé stránky

Jako slabiny můžeme, vzhledem k prognózám vývoje automobilového trhu, zmínit zacílení Škoda Auto především na evropský trh. Zde si svůj podíl ve velmi silné konkurenci stále zvyšuje, ale vývoj evropského trhu nenaznačuje velký růst do budoucnosti. Navíc na mimoevropských trzích, kromě Ruska, nemá značka Škoda nikterak silnou pozici. Za slabou stránku lze také označit nedostatečnou infrastrukturu pro technický vývoj, což je dáno i pozicí v rámci koncernu. Škoda tedy není, na technickém poli, invenční značkou a přebírá již hotová řešení.

Pokud se podíváme na šíři nabídky automobilek na trhu, nabídka Škoda Auto patří k těm užším, což lze určitě, vzhledem k trendu individualizace nabídky, považovat za slabou stránku, kterou se ale značka v posledních letech snažila odsranit a paletu modelů rozšířit.

Příležitosti

Mezi největší z příležitostí, které budou klíčové pro dosažení cíle stanoveného pro růstovou strategii do roku 2018, patří bezesporu rozšíření na nové trhy. Jednak zvýšit podíl na trzích, kde se v současné době vozy značky prodávají, ale také využít potenciálu dalších rozvíjejících se trhů, například v Jižní Americe. V případě, že by značka Škoda výrazněji nepronikla na mimoevropské trhy, kterým je v následujících letech předpovídán výraznější růst, ztěžší by v sílící evropské konkurenci zvýšila prodeje tak, aby celkově přesáhly požadovaných 1,5 milionu prodaných vozů.

Velkým příslibem pro růst společnosti je zavádění nových, nebo modernizovaných modelů, tento trend by měl pokračovat až do roku 2016. Úspěch či neúspěch připravovaných modelů bude klíčový pro zvýšení podílů na mimoevropských trzích.

Hrozby

Existuje hned několik podstatných hrozeb, se kterými by měla automobilka pracovat. Jako první lze zmínit ohrožení na klíčovém, tedy evropském trhu, to budou v příštích letech jistě představovat automobily čínských výrobců. Máme za sebou období, kdy se tyto nováčci neúspěšně pokoušeli stabilně převzít část konzervativního trhu s modely, které neodpovídaly kvalitou, zpracováním, bezpečností a ani designem. Čínští výrobci se poučili a společně

s odborníky z Evropy postupně představují konkurenceschopné vozy. V poslední době se ukazuje, že tyto novinky nebudou ohrožovat nejlevnější a nejdostupnější modely, ale kvalitní vozy zavedených značek, jakou je například Škoda a jejich pozice bude ohrožena.

Potenciální hrozbou do budoucna může být klesající prodej na indickém trhu, kde po období výrazného růstu přišla výraznější stagnace, která trvá již třetím rokem. Indický trh přitom v růstové strategii značky hrál významnou roli. Propad zaznamenala automobilka ale také na čínském trhu, který jinak v loňském roce vykazoval nárůst. Potenciálním nebezpečím pro prodej značky je určitě i krize v Rusku a na Ukrajině, kterou dosud značka výrazněji nepocítila. Oba trhy jsou pro značku důležité, navíc v obou zemích Škoda Auto svoje vozy vyrábí. I vzhledem k prohlášením ze strany Ruska, o zabavování majetku západních firem v případě pokračování ekonomických sankcí, bude výrobce muset této situaci věnovat zvýšenou pozornost.

Poslední z hrozeb, která by v budoucnu mohla mít pro Škoda Auto výrazné následky je pokulhávající vývoj na poli alternativních pohonů. Přestože v současné době tento fakt není výraznou překážkou, do budoucna by mohl znamenat ohrožení pozice značky především na západních trzích.

Shrnutí nejpodstatnějších bodů celé analýzy můžeme vidět v tabulce č. 14. Vzhledem k převaze silných stránek a příležitostí, je pro Škodu na snadě praktikovat ofenzivní strategii. Pro dosažení cílů, nastavených v růstové strategii Škoda Auto, je třeba rozvinout svoje silné stránky při využívání příležitostí, které před automobilkou vyvstávají. Podstatnou slabou stránku, která může do budoucna přejít v nebezpečnou hrozbu je úroveň technického vývoje alternativních pohonů.

Tabulka 14: SWOT analýza Škoda Auto

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • strategická poloha • rostoucí podíl na evropském trhu • infrastruktura v zahraničí • image značky • kvalita garantovaná koncernem VW 	<ul style="list-style-type: none"> • nízký růstový potenciál evropského trhu • automobilka není technicky inovativní • užší modelová řada
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • expanze na nové potenciální trhy • rozvoj prodeje na rozvíjejících se trzích, kde již automobilka prodává • inovace stávající modelové nabídky • rozšíření modelové nabídky 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenční výrobky z Číny • stagnující prodeje na velkých asijských trzích • zaspání vývoje alternativních pohonů

Zdroj: Vytvořeno autorem

3 Oceňování značky Škoda Auto

V této části vyjdeme ze situační analýzy, kde jsme podrobně rozebrali momentální stav společnosti. Značka Škoda Auto je zapsána u Úřadu průmyslového vlastnictví. Jde o ochrannou známku kombinovanou, tvoří ji sousloví „Škoda Auto“ a výše zmiňovaný znak okřídleného šípku. Číslo zápisu 232510, ochranná známka je v současné době obnovena do 6.2.2017, jde tedy o platný dokument.

V následujících kapitolách využijeme všechny metody oceňování značky uvedené v teoretické části, které se pokusíme aplikovat na realitu Škoda Auto, v případě že daná metoda nebude aplikována, budou objasněny důvody, proč tomu tak je.

3.1 Metoda založená na nákladech

Podstatou tohoto přístupu je zpětně zjistit, jaké náklady je třeba vynaložit na vytvoření značky identické s oceňovanou. Z podstaty metody je vhodné ji použít pro značky, které jsou na trh krátce. V opačném případě ocenění pozbývá věrnosti zobrazení reality.

Tato metoda není vhodným nástrojem k ocenění značky Škoda Auto, společnost a značka má více než stoletou tradici a proto by, i vzhledem například k inflaci, byly výsledky značně zkreslené.

3.2 Metoda založená na fungování trhu

Abychom byli schopni značku Škoda ocenit touto metodou, potřebovali bychom srovnání s obdobnou značkou, která byla na trhu prodána.

Ani v tomto případě nelze značku touto cestou ocenit, v současné době není možné na automobilovém trhu najít vhodnou značku pro popsané srovnání.

3.3 Metoda založená na výnosech

Postatou přístupu založeného na výnosech je ocenění nehmotného majetku hodnotou budoucích ekonomických výnosů. V následující části popíšeme celkem šest druhů ocenění, které staví na tomto principu.

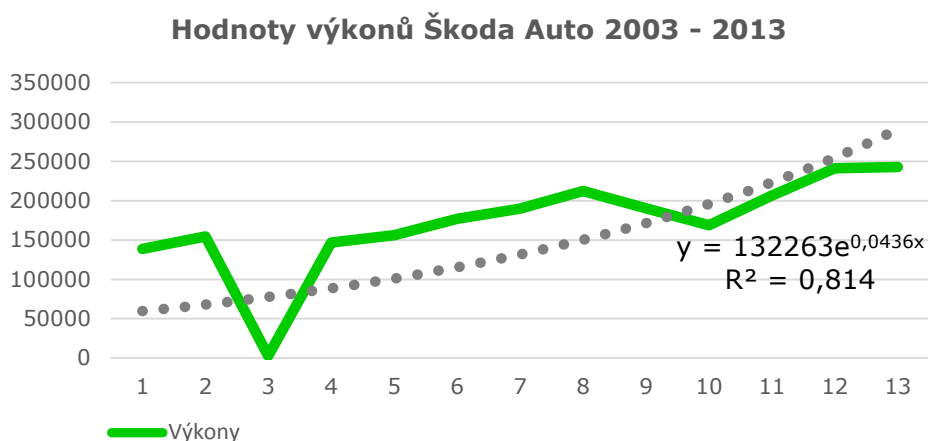
3.3.1 Metoda licenční analogie

Jedná se, v české realitě, o nejčastěji používanou metodu, důvodem je její relativní informační nenáročnost a přesto vysoká vypovídající hodnota. Tuto metodu je možné aplikovat na značku Škoda Auto. Pět hodnot faktorů, které postup zohledňuje určíme tak aby výsledná hodnota měla co největší vypovídající schopnost a byla reálná.

Roční rozsah výroby ve finančním vyjádření

Tuto hodnotu získáme odhadem na základě hodnot výkonů z předchozích let. Při proložení grafu historických dat spojnicí trendu nejlépe odpovídá exponenciální funkce. Koeficient determinace odpovídá hodnotě 0,814. Předpis funkce, který můžeme vidět na grafu číslo dvě tedy odpovídá reálnému vývoji výkonů na více jak 81%.

Graf 3: Vývoj výkonů Škoda Auto



Zdroj: Vytvořeno autorem, na základě dat z výročních zpráv Škoda Auto

Za pomoci tabulkového editoru Microsoft Excel a funkce Regrece vytvoříme předpis funkce pro odhad budoucích hodnot výkonů. Časový rámec pro oceňování na základě licenční analogie je deset let. Vzhledem k rostoucímu podílu automobilky na trhu a růstové strategii je jasné, že značka bude jistě za dvacet let stále generovat zisk. Hodnoty odhadnuté za základě exponenciální funkce můžeme vidět v tabulce č. 15, ve sloupci RV.

Licenční poplatek

Výše licenčního poplatku je ve vzorci stanovena podle teoretické části ve výši 4%.

Koeficient zhodnocení

Koeficient zhodnocení byl zvolen na úrovni 6,5% což je průměrná hodnota růstu hodnot padesáti nejdražších značek světa mezi roky 2012 a 2013 podle společnosti Brandirectory. Vzhledem k tomu, že z předchozích analýz vyplynulo, že automobilový trh se bude vyvíjet podobným tempem jako dosud, byla tato hodnota a její násobky použita ve vzorci pro značku Škoda Auto.

Koeficient míry kapitalizace

Pro zobrazení rizikovosti činnosti podniku využijeme vzorec uvedený v teoretické části. Sazbu míry kapitalizace, která je ve vzorci nezbytnou součástí převzeme z výroční zprávy roku 2013, kde je tato hodnota stanovena na 6,6%. Časový rámec jak bylo již výše zmíněno je stanoven na dvacet let, do roku 2034.

Tabulka 15: Ocenění metodou licenční analogie

Rok	RV (v milionech Kč)	LP	KZ	KK	PM	HV (v milionech Kč)
2014	243 518,37	4,0%	106,5%	93,8%	10,0%	973,16
2015	254 370,63	4,0%	113,0%	88,0%	10,0%	1 011,79
2016	265 706,51	4,0%	119,5%	82,6%	10,0%	1 048,48
2017	277 547,58	4,0%	126,0%	77,4%	10,0%	1 083,28
2018	289 916,33	4,0%	132,5%	72,6%	10,0%	1 116,25
2019	302 836,29	4,0%	139,0%	68,1%	10,0%	1 147,47
2020	316 332,02	4,0%	145,5%	63,9%	10,0%	1 176,97
2021	330 429,18	4,0%	152,0%	60,0%	10,0%	1 204,83
2022	345 154,58	4,0%	158,5%	56,3%	10,0%	1 231,09
2023	360 536,20	4,0%	165,0%	52,8%	10,0%	1 255,80
2024	376 603,29	4,0%	171,5%	49,5%	10,0%	1 279,02
2025	393 386,41	4,0%	178,0%	46,4%	10,0%	1 300,81
2026	410 917,46	4,0%	184,5%	43,6%	10,0%	1 321,20
2027	429 229,77	4,0%	191,0%	40,9%	10,0%	1 340,24
2028	448 358,15	4,0%	197,5%	38,3%	10,0%	1 357,98
2029	468 338,99	4,0%	204,0%	36,0%	10,0%	1 374,47
2030	489 210,25	4,0%	210,5%	33,7%	10,0%	1 389,75
2031	511 011,64	4,0%	217,0%	31,6%	10,0%	1 403,85
2032	533 784,59	4,0%	223,5%	29,7%	10,0%	1 416,83
2033	557 572,40	4,0%	230,0%	27,9%	10,0%	1 428,71
2034	582 420,31	4,0%	236,5%	26,1%	10,0%	1 439,55
Součet						26 301,51

Zdroj: Vytvořeno autorem

Podíl nehmotného majetku na výkonech

Tato hodnota byla dosazena odhadem, na základě porovnání údajů o nehmotném majetku a výkonech, získaných z výročních zpráv. Po porovnání příslušných hodnot je ve vzorci použita hodnota 10%.

Na základě zvolených hodnot bylo tedy výpočtem, podle metody licenční analogie, zjištěno že v časovém horizontu dvaceti let má značka Škoda Auto hodnotu 26 301 506 695 Kč.

3.3.2 Metoda cenové prémie

Podstatou metody je porovnání ceny značkového a neznačkového produktu. Vzhledem k tomu že na automobilovém trhu mají všichni výrobci registrovány své ochranné známky, není možné tento přístup pro ocenění značky Škoda Auto použít.

3.3.3 Ocenění na základě výnosnosti aktiv

Tento přístup nabízí dvě možnosti, jak obchodní značku ocenit. První z nich, *porovnání celkových aktiv*, stejně jako poslední ze zmiňovaných metod vychází z porovnání ceny značkového a neznačkového výrobku, předpoklad tedy opět není splněn a metodu nelze na vybranou značku aplikovat.

Další z variant, kterou ocenění na základě výnosnosti aktiv nabízí je alokace příjmů mezi majetkové složky. V tomto případě opět není možné ocenění provést, vzhledem k nedostatku informací o struktuře výnosnosti jednotlivých částí majetku.

3.3.4 Metoda Brand Value Added (BVA)

Metoda BVA se skládá ze dvou částí, nejprve je třeba zjistit hodnotu BVA tedy hodnotu přidanou značkou, následně obodovat faktory podle β brand β etaTM a jako finálový krok, provést samotné ocenění.

Hodnota BVA

Pro zjištění této hodnoty bylo použito dotazníkové šetření. Krátký dotazník se sestával pouze ze čtyř otázek. První, a zároveň nejdůležitější z nich se týkala preferencí respondenta mezi značkou Škoda a Peugeot, při srovnatelné ceně a výbavě. Cílem bylo zjistit jaké procento zákazníků preferuje automobily Škoda na základě jejich značky. Následovaly otázky zaměřené na demografické údaje, tak aby bylo možné následně odpovědi třídit podle věku a pohlaví. Sledovanými údaji byly, země, ve které respondent žije, jeho věk a jeho pohlaví.

Průzkum probíhal formou online dotazníku, byl šířen prostřednictvím kontaktů autora na sociálních sítích. Během dvoutýdenního šetření vyplnilo dotazník celkem 517 respondentů

z celkem patnácti zemí. Počet respondentů z jednotlivých zemí a jejich preference můžeme vidět v tabulce číslo šestnáct.

Tabulka 16: Rozdělení respondentů podle státní příslušnosti

Země původu	Počet	Peugeot	Škoda
Czech Republic	329	97	232
China	7	5	2
Russia	25	9	16
France	8	6	2
Finland	9	3	6
Croatia	3	0	3
Hungary	10	6	4
Romania	4	2	2
Slovakia	37	14	23
Brazil	15	10	5
USA	20	18	2
Bosnia a Herzegovina	5	1	4
Germany	25	9	16
Australia	17	13	4
Mexico	3	3	0
Celkem	517	196	321

Zdroj: Vytvořeno autorem

Při třídění podle jednotlivých kritérií byl sledován poměr preferencí mezi oběma značkami, jak ukazuje tabulka číslo sedmnáct. Odpovědi byly rozděleny podle pohlaví do dvou skupin a podle věku celkem do tří skupin. Je patrné, že výsledky jsou ovlivněny rozložením respondentů, kdy mezi dotazovanými převládají čeští státní příslušníci.

Tabulka 17: Rozdělení preferencí mezi srovnávané značky

Skupina	Škoda	Peugeot
Muži	71%	29%
Ženy	54%	46%
Věk 18-30	55%	45%
Věk 30-50	63%	37%
Věk 50 +	69%	31%
Celkem	62%	38%

Zdroj: Vytvořeno autorem

Z výsledků plyne, že 62% zákazníků se ke koupi vozu značky Škoda rozhodne právě díky značce. Jako hodnotu BVA tedy pro potřeby ocenění zvolíme právě číslo 62.

Bodové hodnocení Brand Beta

Bodové hodnocení, sestavené na základě předchozích, zobrazuje tabulka č. 18.

Tabulka 18: Bodové hodnocení Brand Beta značka Škoda Auto

Atribut	Počet bodů
Doba na trhu	6
Distribuce	10
Podíl na trhu	6
Pozice na trhu	7
Míra růstu prodeje	8
Cenová přírážka	8
Elasticita ceny	6
Výdaje na marketingovou podporu	10
Povědomí o reklamě	10
Povědomí o značce	10
Celkem	81

Zdroj: Vytvořeno autorem

Na základě celkového hodnocení Brand Beta, které je po sečtení všech faktorů 81 lze značku Škoda Auto zařadit do skupiny AA, tedy po bok velmi silných značek. Tuto hodnotu využijeme při výpočtu diskontní míry. Jako bezrizikovou diskontní míru dosadíme danou hodnotu, která je v současné době na úrovni 1,49%, výsledná hodnota podle vzorce z teoretické části potom je 1,54%.

V tabulce číslo osmnáct můžeme vidět výpočet hodnoty značky v horizontu dvaceti let pomocí metody BVA. K výpočtu jsou použita data o přidané ekonomické hodnotě, která jsou predikována na základě lineárního trendu dat historických, prostřednictvím Microsoft Excel. Výsledku bylo dosaženo za použití současně daňové sazby a předchozích hodnot vypočítaných před samotným oceněním. Údaje v tabulce jsou uvedeny v milionech Kč.

Tabulka 19: Ocenění značky Škoda Auto metodou BVA

Rok	Přidaná ekonomická hodnota	Index BVA	BVA	BVA po zdanění	Diskontní sazba	Diskontní faktor	Diskontovaný tok hotovosti
2014	37 647,00	62,0%	23 341,14	18 906,32	1,5%	1,00	18 906,32
2015	38 924,50	62,0%	24 133,19	19 547,88	1,5%	1,02	19 251,41
2016	40 202,00	62,0%	24 925,24	20 189,44	1,5%	1,03	19 586,19
2017	41 479,50	62,0%	25 717,29	20 831,00	1,5%	1,05	19 911,11
2018	42 757,00	62,0%	26 509,34	21 472,57	1,5%	1,06	20 226,61
2019	44 034,50	62,0%	27 301,39	22 114,13	1,5%	1,08	20 533,08
2020	45 312,00	62,0%	28 093,44	22 755,69	1,5%	1,09	20 830,91
2021	46 589,50	62,0%	28 885,49	23 397,25	1,5%	1,11	21 120,46
2022	47 867,00	62,0%	29 677,54	24 038,81	1,5%	1,12	21 402,07
2023	49 144,50	62,0%	30 469,59	24 680,37	1,5%	1,14	21 676,07
2024	50 422,00	62,0%	31 261,64	25 321,93	1,5%	1,15	21 942,75
2025	51 699,50	62,0%	32 053,69	25 963,49	1,5%	1,17	22 202,40
2026	52 977,00	62,0%	32 845,74	26 605,05	1,5%	1,18	22 455,31
2027	54 254,50	62,0%	33 637,79	27 246,61	1,5%	1,20	22 701,72
2028	55 532,00	62,0%	34 429,84	27 888,17	1,5%	1,22	22 941,90
2029	56 809,50	62,0%	35 221,89	28 529,73	1,5%	1,23	23 176,06
2030	58 087,00	62,0%	36 013,94	29 171,29	1,5%	1,25	23 404,44
2031	59 364,50	62,0%	36 805,99	29 812,85	1,5%	1,26	23 627,24
2032	60 642,00	62,0%	37 598,04	30 454,41	1,5%	1,28	23 844,67
2033	61 919,50	62,0%	38 390,09	31 095,97	1,5%	1,29	24 056,92
2034	63 197,00	62,0%	39 182,14	31 737,53	1,5%	1,31	24 264,17
Celkem							458061,8057

Zdroj: Vytvořeno autorem

Za základě ocenění podle metody BVA je hodnota značky Škoda 458 061 805 746 Kč. Tato částka je ovlivněna především odhadem hodnoty indexu BVA, ten, ač vychází z dotazníkového šetření, nevypovídá o postavení značky ve světovém měřítku zcela předsvědčivě.

3.3.5 Ocenění pomocí bodového hodnocení

Poměrně jednoduchá metoda s nižší vypovídající hodnotou, základem je, podobně jako u BVA, bodové ohodnocení vybraných atributů. Toto hodnocení bylo provedeno na základě analýz vypracovaných v praktické části práce, výsledné hodnoty a jejich součet nalezneme v tabulce č. 20.

Tabulka 20: Přidělené hodnoty faktorů metody bodového ohodnocení

Atribut	Počet bodů
Originalita	6
Zapamatovatelnost	8
Vzhled	10
Délka ochrany	10
Kvalita produktu	10
Rozsah ochrany podle zemí	6
Rozsah ochrany podle seznamu výrobků	9
Užívání v jednotlivých zemích	5
Ziskovost	6
Vztah k obchodní firmě nebo označení původu	10
Procento exportu	7
Celkem	87

Zdroj: Vytvořeno autorem

Výslednou hodnotu hodnocení, 87 je třeba následně vynásobit stupněm známosti. Ten byl zvolen na úrovni 2 bodů z 5 možných. Součin těchto dvou činitelů je dělen maximální dosažitelnou hodnotou, 550, aby mohl být použit do výpočtu hodnoty značky. Druhou podstatnou složkou pro ocenění je předpokládaný čistý zisk. Ten byl, opět na dvacet let dopředu, odhadnut pomocí Microsoft excel na základě historických hodnot. Nutno podotknout, že v tomto případě

není predikce natolik přesná, jelikož exponenciální funkce, která nejlépe odpovídala trendu čistého zisku společnosti, má koeficient determinace pouze 62,8%. Níže můžeme vidět tabulku s výpočtem hodnoty značky.

Tabulka 21: Ocenění metodou bodového ohodnocení

Rok	Zisk (Mil. Kč)	Koef. Bodového hodnocení	Ocenění značky
2014	18 247,27	31,6%	5 766,14
2015	21 054,52	31,6%	6 653,23
2016	24 293,66	31,6%	7 676,80
2017	28 031,12	31,6%	8 857,83
2018	32 343,57	31,6%	10 220,57
2019	37 319,47	31,6%	11 792,95
2020	43 060,89	31,6%	13 607,24
2021	49 685,61	31,6%	15 700,65
2022	57 329,50	31,6%	18 116,12
2023	66 149,36	31,6%	20 903,20
2024	76 326,12	31,6%	24 119,06
2025	88 068,53	31,6%	27 829,66
2026	101 617,45	31,6%	32 111,11
2027	117 250,80	31,6%	37 051,25
2028	135 289,28	31,6%	42 751,41
2029	156 102,88	31,6%	49 328,51
2030	180 118,55	31,6%	56 917,46
2031	207 828,93	31,6%	65 673,94
2032	239 802,40	31,6%	75 777,56
2033	276 694,85	31,6%	87 435,57
2034	319 263,02	31,6%	100 887,11
Celkem			719177,3784

Zdroj: Vytvořeno autorem

Výsledná hodnota značky, vypočtená pomocí metody bodového ohodnocení je tedy 719 177 378 414 Kč.

3.3.6 Metoda reziduální výnosů

Aby bylo možné tento postup v praxi uplatnit, je třeba splnit dva základní předpoklady. První z nich, ochranná známka je zapsaná na Úřadě průmyslového vlastnictví. Druhým je skutečnost, že daná společnost všechna svá aktiva pronajímá.

Druhý z předpokladů Škoda Auto nesplňuje a proto není možné její značku touto metodou ocenit.

4 Závěry plynoucí z použití metod oceňování

Z praktické aplikace metod je zřejmé, že pro běžnou praxi jsou použitelnější metody oceňování značky založené na výnosech.

Ocenění nákladovou metodou nebylo možné vzhledem k dlouhodobému působení vybrané značky a opravdu je vhodné spíše pro nově vznikající podniky.

Srovnávací metoda se běžně nepoužívá a nebylo možné ji použít ani na našem příkladu důvodem je malý objem obchodovaných značek, případně velmi strohé informace o těchto transakcích.

V praxi nejvyužitelnější se tedy ukázaly metody výnosové. I zde bylo ovšem možné použít pouze tři ze šesti představených metod, jsou jimi, metoda licenční analogie, metoda BVA a metoda ocenění pomocí bodového ohodnocení. Jejich výsledky v korunách českých lze srovnat v tabulce číslo dvacet jedna.

Tabulka 22: Porovnání výsledných hodnot oceňování

Metoda	Výsledná částka
Licenční analogie	26 301 506 695,00
Brand Value Added	458 061 805 746,00
Bodové hodnocení	719 177 378 414,00
Brandirectory	980 292 951 082,00

Zdroj: Vytvořeno autorem

Je zřejmé, že výsledky se liší v řádech desítek miliard, což u různých metodologií oceňování značky není výjimkou, roli hrají také hodnoty, které je potřeba volit. Přestože tyto údaje byly zvoleny na základě údajů z předchozích analýz, hraje zde subjektivita určitou roli. Pro srovnání je na konec vypočtených hodnot přidáno ocenění značky Škoda Auto vypracované společností Brandirectory, která každoročně zpracovává podle vlastní metodologie žebříček nedražších automobilových značek, v roce 2013.

Závěr

Cílem práce bylo pevně vymezit termín značka, popsat vývoj tohoto velmi důležitého faktoru úspěchu moderních společností a zaměřit se na problematiku oceňování. Následně teoretické předpoklady a postupy aplikovat na praktickém příkladu, v této fázi bylo cílem ověřit použitelnost popisovaných metod.

V teoretické části bylo nejprve čerpáno především ze Zákona č.441/2003 Sb., o ochranných známkách, pojem značka byl definován z právního hlediska a to jak pro realitu v České republice, tak s ohledem na zahraničí.

Dále byl objasněn historický vývoj značek a značkové politiky, který v poměrně nedávné historii prodělal výraznou změnu směru, od masovosti až k současné individualitě. Současně se změnou brandingů došlo ke změně vůdčího postavení ve značkové politice, rychloobrátkové zboží přepustilo svou pozici službám.

Vývoj služeb, který znamenal rozšíření pojmu značka, zapříčinil v 80. letech 20. století vznik oceňování značek. Podstatu a také konkrétní popsané metody nalezneme v pokračování teoretické části. Je třeba zdůraznit, že pro věrohodné ocenění značky je třeba důkladně poznat dané odvětví a společnost.

Pro praktické uplatnění poznatků z předchozí části práce je vybrána společnost Škoda Auto. V souladu s doporučeným postupem následuje analýza značkové politiky Škoda Auto. Ukazuje se, že automobilka si stanovila ambiciózní cíl do roku 2018, k jeho naplnění je stanovena růstová strategie, jejíž součástí je také velmi propracovaná značková politika.

V situační analýze následují metody PEST, SWOT a finanční analýza, které dávají ucelený obraz reality podniku. Ten hájí s kvalitními modely rostoucí pozici v Evropě, kde se prosazuje i přes těžkou konkurenci. Ani mimo Evropu nejsou největšími soupeři Škoda Auto konkurenční výrobci, jde o specifické interní problémy jednotlivých trhů. I tak ale Škoda Auto hospodaří stabilně, Pokud chce ovšem splnit vytvářený cíl, je třeba aby firma rozšířila svou nabídku, pokročila ve vývoji alternativních pohonů a zvýšila prodeje na rozvíjejících se trzích. Díky tomu by mohla atakovat prodejní cíl 1 500 000 vozů v roce 2018, to znamená nárůst současného prodeje o víc jak 50%.

Po definování současné situace společnosti následovalo samotné oceňování. Ukázalo se, že na málokterý podnik je možné aplikovat všechny popisované metody. Řada z nich je

veužitelná jen pro velmi málo specifických trhů. Přesto byla značka Škoda Auto oceněna pomocí tří výnosových metod. Výnosový přístup se ukýzal jako nejpoužitelnější na reálném spotřebním trhu.

Byly použity metody: licenční analogie, metoda BVA a metoda ocenění pomocí bodového ohodnocení. Vypočtené hodnoty byly porovnány s oceněním renomovanou firmou, aby bylo zřejmé, že se nejedná o nesmyslné hodnoty. Výsledky metod se poměrně výrazně lišily, to je dáno jednak rozdílnou metodologií, ale také subjektivním hodnocením některým faktorů, které jsou součástí výpočtu. Těmto úskalím se nevyhneme ani v reálném oceňování.

Metody BVA a ocenění pomocí bodového ohodnocení jsou velmi blízké, ač je první z nich propracovanější, ve výsledku obě silně závisí na subjektivním hodnocení informací. Ty mohou být často, především při oceňování mezinárodní společnosti, poměrně zkreslené případně těžko dostupné.

Ocenění metodou licenční analogie je řádově stovky miliard korun nižší, ale ve výpočtu jsou výrazně méně zahrnuty subjektivní vlivy a proto je i přes menší informační náročnost pro vhodnou metodou, která odpovídá zásadě opatrnosti.

Při zpracování diplomové práce jsem si výrazně rozšířil obzory, protože oceňování značky je velmi zajímavé téma. Určitě ho lze označit, vzhledem k růtu cen a významu značek, jako aktuální a jeho význam do budoucna poroste společně s hodnotou jednotlivých značek. Je jasné že pro objektivní ocenění je třeba velké množství dobře strukturovaných informací, do jisté míry ale tato oblast zůstává stále velmi nejistou a proměnlivou.

Seznam tištěných zdrojů

1. AAKER, D. A. *Building strong brands*. New York: Free Press, c1996, ix, 380 p. ISBN 00-290-0151-X.
2. BAUER, Z. *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu - obchodního jména krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: Zdeněk Bauer, 2014, 340 s. ISBN 978-80-904272-7-3.
3. HAIGH, D. *Oceňování značky a jeho význam*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 103 s. ISBN 80-726-1073-2.
4. CHERNATONY, Leslie de. *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. 3rd ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2010, 340 s. ISBN 978-185-6177-733.
5. THE INTERNATIONAL COUNCIL ON CLEAN TRANSPORTATION. *European Vehicle Market Statistics: Pocketbook2013*, Berlín, 2014
6. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. JUREČKA, J. *Oceňování ochranné známky s případovými studiemi: [strategie a trendy]*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 121 s. ISBN 978-80-245-1303-4.
8. KOTLER, P. *Marketing management: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
9. KPMG GLOBAL AUTOMOTIVE SURVEY 2014. *International's annual assessment of the current state and future prospects of the worldwide automotive industry*, Leden 2014
10. OLINS, W. *O značkách*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 978-807-3632-618
11. PAŘÍŽSKÁ ÚMLUVA NA OCHRANU PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. In: č. 64/1975 Sb. Paříž, 1979.
12. PROTOKOL K MADRIDSKÉ DOHODĚ O MEZINÁRODNÍM ZÁPISU OCHRANNÝCH ZNÁMEK. In: č. 248/1996 Sb. Madrid, 1996.
13. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
14. TÝČ, V. *Průmyslová a autorská práva v mezinárodním obchodě: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Linde, 1997, 166 s. Finanční řízení. ISBN 80-720-1102-2.
15. *Výroční zpráva 2010: Škoda Auto, a.s.* Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2010, 253 s.
16. *Výroční zpráva 2013: Škoda Auto, a.s.* Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2013, 192 s

17. VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
18. Zákon č. 441/2003 Sb., o chranných značkách. In: *Sbírka zákonů*. 3. 12. 2003.
19. ZYMAN, S. *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 214 s. ISBN 80-726-1134-8.

Seznam elektronických zdrojů

20. 18. průzkum AMSP ČR - Značky kvality a jejich vnímání spotřebiteli a podnikateli. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR [online]. [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.amsp.cz/18-pruzkum-amsp-cr-znacky-kvality-a-jejich-vnimani>
21. Auta v Evropě budou ekologičtější. In: *Evropská komise* [online]. 2010 [cit. 2014-07-20]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/news/transport/100428_cs.htm
22. Automobilový průmysl v Evropě. In: *NewsLab.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-07-21]. Dostupné z: <http://www.newslab.cz/car-industry-eu/>
23. Čínský automobilový průmysl už v současnosti vstoupil na cestu rychlého rozvoje. In: *CRI online* [online]. 2012 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z: <http://czech.cri.cn/321/2009/08/27/1s96335.htm>
24. HAIGH, David. The ISO standards requires that brand valuation appraisers must be independent and be seen to be independent. In: [Http://brandfinance.com/](http://brandfinance.com/) [online]. 2011 [cit. 2014-7-13]. Dostupné z: http://issuu.com/brandfinance/docs/campaign_for_independent_brand_valuation?e=3802308/2618739
25. Historie znaku Škoda. Historie znaku Škoda [online]. 2006 [cit. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://www.i-magazin.cz/view.php?cisloclanku=2006050049>
26. JANSÁ, Lukáš. Proč registrovat ochrannou známku?. In: *Pravoit.cz* [online]. 2007 [cit. 2014-07-13]. Dostupné z: <http://www.pravoit.cz/article/proc-registrovat-ochrannou-znamku>
27. KORBEL, Petr. Plány Škody ohrožuje krymská krize. Obchodní zájmy má v Rusku i na Ukrajině. In: *Ihned.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-07-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61940160-ekonom-plany-skody-ohrozuje-krymska-krize-obchodni-zajmy-ma-v-rusku-i-na-ukrajine>
28. *Škoda Auto a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/>

29. Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes. [online]. [cit. 2013-07-24].
Dostupné z: <http://www.huizenga.nova.edu/Jame/articles/brand-equity.cfm>
30. *World Trade Organization* [online]. 2014 [cit. 2014-06-28]. Dostupné z: <http://wto.org/>

Seznam grafů

Graf 1: Důležitost jednotlivých charakteristik výrobku pro zákazníky	14
Graf 2: Vývoj celkových prodejů Škoda Auto	59
Graf 3: Vývoj výkonů značky Škoda Auto	80

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo jako součást značky	13
Obrázek 2: Dělení zákazníků	21
Obrázek 3: Pět sil vedoucích ke změně značkové politiky	2323
Obrázek 4: Osm faktorů budování obchodní značky	3227
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil	399
Obrázek 6: Laurin & Klement Voiturette A	54
Obrázek 7: Modelová řada značky Škoda Auto	55
Obrázek 8: První zaregistrované logo značky Škoda	56
Obrázek 9: Logo značky z devadesátých let	57
Obrázek 10: Aktuální logo značky	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady plateb za goodwill v osmdesátých letech	3227
Tabulka 2: Výše licenčních poplatků	46
Tabulka 3: Příklad bodování β rand β eta TM	50
Tabulka 4: Bodové hodnocení β rand β eta TM	51
Tabulka 5: Celkové prodeje automobilových značek v Evropě v roce 2013	65
Tabulka 6: Pořadí zemí podle vyrobených vozů	68
Tabulka 7: Změny bilanční sumy	69
Tabulka 8: Vývoj struktury aktiv	70
Tabulka 9: Vývoj struktury pasiv	71
Tabulka 10: Vývoj vybraných ukazatelů rentability	72
Tabulka 11: Vývoj ukazatelů likvidity	73
Tabulka 12: Vývoj ukazatelů financování	74
Tabulka 13: Vývoj ukazatelů aktivity	75

Tabulka 14: SWOT analýza Škoda Auto.....	78
Tabulka 15: Ocenění metodou licenční analogie.....	81
Tabulka 16: Rozdělení respondentů podle státní příslušnosti	83
Tabulka 17: Rozdělení preferencí mezi srovnávané značky	83
Tabulka 18: Bodové hodnocení Brand Beta značky Škoda Auto.....	84
Tabulka 19: Ocenění značky Škoda Auto metodou BVA	85
Tabulka 20: Přidělení hodnoty faktorů metody bodového ohodnocení.....	86
Tabulka 21: Ocenění metodou bodového ohodnocení	87
Tabulka 22: Porovnání výsledných hodnot oceňování	88

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha 2011 – 2013

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2011 – 2013

Příloha 3: Elektronický dotazník k metodě BVA

Příloha 1: Rozvaha 2011 – 2013

Konsolidovaná rozvaha (mil. Kč)

	31. 12. 2011	31. 12. 2010
Dlouhodobá aktiva	64 686	58 864
Krátkodobá aktiva	88 871	76 872
z toho úložky*	49 088	35 678
Celková aktiva	153 557	135 736
Vlastní kapitál**	81 211	74 772
Dlouhodobé závazky	21 347	15 480
Krátkodobé závazky	50 999	45 484
Celková pasiva	153 557	135 736
	31. 12. 2013	31. 12. 2012
Dlouhodobá aktiva	89 717	83 493
Krátkodobá aktiva	83 867	76 493
z toho úložky*	36 505	38 131
Celková aktiva	173 584	159 986
Vlastní kapitál	93 359	90 906
Dlouhodobé závazky	17 197	19 176
Krátkodobé závazky	63 028	49 904
Celková pasiva	173 584	159 986

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2011 – 2013

Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty* (mil. Kč)

	2011	2010
Tržby celkem	252 562	219 454
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	215 956	190 234
Hrubý zisk	36 606	29 220
Odbytové náklady	17 549	14 509
Správní náklady	6 123	5 256
Ostatní provozní výnosy	10 040	7 856
Ostatní provozní náklady	4 717	5 995
Provozní výsledek	18 257	11 316
Finanční výsledek	791	-382
Zisk před zdaněním	19 275	10 586
Daň z příjmů	3 200	1 747
Zisk po zdanění**	16 075	8 839
	2013	2012
Tržby celkem	268 500	262 649
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	228 459	221 751
Hrubý zisk	40 041	40 898
Odbytové náklady	18 487	19 179
Správní náklady	7 442	6 855
Ostatní provozní výnosy	8 187	10 122
Ostatní provozní náklady	8 760	7 069
Provozní výsledek	13 539	17 917
Finanční výsledek	- 111	-1 255
Zisk před zdaněním	13 940	17 934
Daň z příjmů	2 108	2 580
Zisk po zdanění	11 832	15 354

Car preferences questioner

Form Description

Your preferences*

If you were supposed to choose from two equally well-equipped models, one of the is Skoda and the other is Peugeot, both are the same price, which one would you choose?

- Skoda
- Peugeot

Which country are you from?*

Your age:*

Gender:*

- Male
- Female