

Technická universita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Strategie prodeje vozů Škoda velkoodběratelům
na zahraničních trzích**

Skoda fleet sales strategy on the foreign markets

DP-HF-KPE-2009-12

PAVEL HLAVÁČEK

Vedoucí práce: prof. Ing. Jách Ivan, CSc.

Konzultant: Ing. Aleš Kulich, Škoda Auto

Počet stran: 82

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 15. 05. 2009

Prohlášení.

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

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

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

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

V Liberci, dne 15. 05. 2009

ANOTACE

Výrobci automobilů se v současné, turbulentní době snaží přes vzrůstající konkurenci nacházet nové odbytové cesty pro svou produkci. Jako potenciální segment trhu, který se zdá stabilnější než trh s novými automobily prodávanými soukromým subjektům je fleetový trh, zahrnující prodej osobních automobilů firmám, leasingovým společnostem, autopůjčovnám a ostatním, nesoukromým subjektům. I tyto prodejní kanály mají svá specifika a jsou negativně ovlivněny aktuálními trendy v podobě zavádění šrotovacích pobídek, aplikací ekologických nařízení omezující provoz automobilů znečišťujících životní prostředí a zejména nutnosti čelit trendu ztráty přímého kontaktu výrobce - prodejce - zákazník díky vstupu finančních institucí a společností provozující operativní leasing.

Účelem mé diplomové práce je popsat obecně specifika fleetového trhu jako důležitého pilíře utváření vozového parku v dané zemi, jenž je nutný pro zajištění dostatečné finanční prosperity dealerské sítě. Dále popsat aktuální výzvy, jimž čelí fleetový trh obecně a poté již sledovat samotnou strategii Škoda Auto na tomto poli. Zhodnotit její areálovou a produktovou strategii z hlediska šance na úspěch mezi firemními a dalšími fleetovými zákazníky. V závěru mé práce navrhuji několik způsobů posílení stability fleetového obchodu zejména s ohledem na klesající zůstatkové ceny ojetých vozů, vracejících se po nějaké době z firemních autoparků. Tuto stabilitu je nutné zakotvit i v rámci dealerské sítě tím, že prodejní personál bude schopen díky specifickému školení vyjít vstříc potřebám této nově se rozšiřující zákaznické skupiny vozů Škoda.

ANNOTATION

In these turbulent times car manufacturers are currently trying to find new trade channels for their own production beyond the raising competition. As a potential segment of the market, a fleet market including all sales channels as „true“ fleet, leasing companies, rent a car companies and others non private customers, seems to be more stable than private new cars market. Even those fleet sales channels have their own specific aspects and they are negatively influenced by current trends in terms of scrapage schemes introduction by application the ecologic policy restricting company fleets operation and finally, they are facing the negative trend of loosing the common direct relation chain: producer – retailer – customer, all thanks to the fact that financial institutions, providing optative leasing have entered the market.

The purpose of my thesis is to discribe common specifics of the fleet market, which is supposed to be an important and valuable pilar for the sufficient car park formation of the brand. This pilar is necessary for the healthy funding and financing of the brand's dealer network. Another purpose is to follow current challenges of the fleet market and subsequently track the fleet sales strategy of Škoda Auto in this field. I am trying to asses the area and product strategy of the company in terms of possible success in between the firm and the fleet customers. At the end of my thesis I suggest several ways how to enforce the stabilisation of the fleet sales in terms of consequence of falling residual values of used cars, which are comming back from companies fleets. Such a stability is necessary to be implemented within the existing dealer network by training the sales dealer staff. Thanks to that, it will be possible to meet the needs of the new fleet Škoda customers and provide them with the required service.

ANOTACE	4
ANNOTATION.....	5
Seznam použitých zkratek a vnitropodnikových pojmů.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
1 Úvod	12
2 Charakteristika společnosti Škoda Auto.....	15
2.1 Historie.....	15
2.2 Struktura výrobního programu Škoda Auto.....	19
2.2.1 Škoda Fabia	19
2.2.2 Škoda Octavia a Octavia Tour.....	19
2.2.3 Škoda Superb.....	20
2.3 Současná hospodářská situace firmy a statistika prodejů	21
2.4 Výhled na roky 2009 a 2010.....	24
3 Teoretický úvod do strategie	26
3.1 Strategie a marketingová strategie.....	26
3.2 Řízení a strategické marketingové řízení.....	28
3.3 Plánování a strategické marketingové plánování.....	30
4 Specifika prodeje fleetovým zákazníkům na zahraničních trzích	32
4.1 Fleetový obchod.....	32
4.2 Členění trhu na jednotlivé prodejní kanály	33
4.2.1 Importérské / dealerské vozy	35
4.2.2 Autopůjčovny (Rent a Car).....	36
4.2.3 „Pravý“ fleet	38
4.2.3.1 Dlouhodobý pronájem.....	38
4.2.3.2 Leasingové společnosti	39

4.2.3.3	Taxi.....	40
4.2.3.4	Autoškoly	42
4.2.3.5	Státní správa	43
4.2.3.6	Diplomati.....	44
4.2.3.7	Firemní vozy	45
4.2.4	Vývoj fleetového trhu.....	46
4.3	Návaznost na obchod s ojetými vozy a jejich zůstatkové hodnoty.....	48
5	Aktuální trendy v prodeji fleetovým zákazníkům	50
5.1	„Rozhodovatelé“ versus „Uživatelé“	51
5.2	„Ovlivňovatelé“	52
5.3	Ekologické aspekty řízení flotil vozů	53
5.4	Šrotovací kampaně.....	55
6	Případová studie ve Škoda Auto.....	58
6.1	Začlenění oddělení PF do organizační struktury firmy	58
6.1.1	Struktura společnosti Škoda Auto	58
6.1.2	Struktura oblasti P	58
6.1.3	Struktura oblasti PF.....	59
6.2	Vývoj fleetových prodejů v rámci firmy (Západní Evropa)	60
6.3	Fleetová strategie Škoda Auto	61
6.3.1	Areálová strategie	62
6.3.2	Produktová strategie	63
6.3.3	Prodejní kanály	66
6.3.3.1	Importérské / dealerské vozy.....	66
6.3.3.2	Autopůjčovny (rent a car)	67
6.3.3.3	Vozidla taxislužby.....	68
6.4	Návrhy na zlepšení a ekonomické zhodnocení.....	69

6.4.1	Omezení prodeje RaC společností	70
6.4.2	Školení obchodníků – malý fleet, rozdílný přístup k zákazníkům	73
6.4.3	Produktové opatření – policejní vozy	75
7	ZÁVĚR	78
	Seznam použité literatury	80
	Seznam příloh	82

Seznam použitých zkratk a vnitropodnikových pojmů

Derivát	jiné provedení stejného modelu, designově nebo jinak odlišný.
Downsizing	produktová strategie výrobců automobilů - snižování objemu motoru při zachování podobného výkonu a snížení spotřeby a emisí.
Facelift	omlazení automobilu, většinou v polovině životnosti produktu.
MPV	z anglického Multi Purpose Vehicle - víceúčelové vozidlo, většinou jednoprostorové kabina. Jde o druh automobilu, jenž se tvarem podobá dodávce, je však určen k převážení osob.
ND	náhradní díl
OV	ojetý vůz
Platforma	podvozková platforma - strategie využívaná zejména VW - systém využívání stejných prvků (nápravy, podlahová část, převodovka atd.) ve více modelech.
RaC	z anglického Rent a Car - autopůjčovna.
RV	z anglického Residual Value - zůstatková hodnota vozu.
SUV	Sport Utility Vehicle - sportovně užitkové vozidlo, vozidlo pro volný čas.
ŠOD	Škoda originální díly
ŠOP	Škoda originální příslušenství
TCO	z anglického Total Cost of Ownership - celkové náklady vlastnictví zahrnují nejen náklady pořízení vozu, ale provozu (benzín, ND, servis, daně, poplatky, ...).
Upfront podpora	podpora poskytovaná výrobcem importérovi u prodejního kanálu RaC, pokrývá částku, kterou importér již nedokáže pokrýt ze své marže.

Seznam tabulek

- Tab. 1 Přehled prodeje automobilů Škoda po modelech v roce 2008 a 2007
- Tab. 2 Přehled prodeje automobilů Škoda po regionech v roce 2008 a 2007
- Tab. 3 Hlavní rozdíly mezi přístupem v prodeji soukromému a fleetovému zákazníkovi
- Tab. 4 Přehled největších poskytovatelů operativního leasingu v Evropě dle velikosti
 provozované flotily
- Tab. 5 Přehled hlavních rozdílů mezi operativním a finančním leasingem
- Tab. 6 Přehled vybraných společností monitorujících zůstatkové hodnoty OV
- Tab. 7 Přehled zemí se zavedenými „šrotovacími“ pobídkami

Seznam obrázků

- Obr. 1 Kolo Slavia a motocykl L&K
- Obr. 2 První automobil Voiturette A
- Obr. 3 Škoda Popular
- Obr. 4 Škoda Octavia facelift druhé generace
- Obr. 5 Škoda Roomster
- Obr. 6 Škoda Superb druhé generace
- Obr. 7 SUV Škoda Yeti
- Obr. 8 Podíl modelových skupin na prodeji v roce 2008
- Obr. 9 Vývoj celkových prodejů vozů Škoda dle regionů
- Obr. 10 Srovnání vývoje trhu mezi rokem 2007 a 2008 s vývojem prodejů vozů Škoda
- Obr. 11 Proces marketingového plánování
- Obr. 12 Životní cyklus výrobku
- Obr. 13 Schéma rozdělení celkového trhu s novými vozy po prodejních kanálech
- Obr. 14 Přehled časového vývoje - rozdělení trhu na jednotlivé prodejní kanály
- Obr. 15 Octavia Tour v provedení pro madridskou taxislužbu
- Obr. 16 Přehled vývoje rozdělení prodejních kanálů vybraných evropských zemí
- Obr. 17 Přehled vývoje prodejních kanálů fleetového trhu 2006 - 2008
- Obr. 18 Přehled objemů ojetých vozů dle stáří na německém trhu v roce 2008
- Obr. 19 Faktory ovlivňující zůstatkovou hodnotu OV a jeho průběh
- Obr. 20 Organizační struktura oblasti P - Prodej a marketing
- Obr. 21 Přehled vývoje fleetových prodejů vozů Škoda dle regionů
- Obr. 22 Srovnání modelové struktury vozidel Škoda dle prodejních kanálů
- Obr. 23 Škoda Octavia Combi 4x4 v provedení pro švýcarskou policii
- Obr. 24 Škoda Octavia GreenLine
- Obr. 25 Struktura fleetových prodejů Škoda na vybraných trzích
- Obr. 26 Škoda Octavia v provedení barcelonské taxislužby
- Obr. 27 Podíl jednotlivých modelů na vozovém parku barcelonské taxislužby
- Obr. 28 Přehled vývoje struktury modelových řad prodaných RaC společností
- Obr. 29 Schéma návrhu základního modulu školení fleetového prodeje
- Obr. 30 Kalkulace úspory – produktové opatření

1 Úvod

Při bakalářském studiu na Škoda Auto Vysoké škole jsem svoji závěrečnou práci věnoval strategii prodeje příslušenství Škoda, to znamená oblasti aftersales¹ poprodejních služeb, která vychází, rozvíjí a benefituje již z existujícího vozového parku značky na daném trhu. Z pohledu všech zúčastněných v prodejním řetězci je to nejdůležitější oblast při generování zisku a ovlivňování dalšího image značky. Z pohledu časové posloupnosti to ale znamená, že jsem k celé věci přistupoval víceméně od konce. Toto rozhodnutí plyne ale čistě z faktu, že jsem v té době v této oblasti ve Škoda Auto pracoval.

Tentokrát bych chtěl ve své diplomové práci k danému tématu celého prodejního řetězce přistoupit od začátku, to znamená od momentu vytváření vozového parku na daném trhu. Téma strategie prodeje fleetovým zákazníkům se pak věnuje jednomu ze dvou proudů, na jaké lze prodej vozů všech značek rozdělit a trendům jakým se ubírá. A jak bych chtěl na následujících stránkách dokázat, nabývá tento proud v poslední době mimořádně na síle a důležitosti z hlediska realizace objemů prodaných vozů a jako zdroj dodatečného zisku.

Současná doba přináší v automobilovém průmyslu převratné změny. Strategické aliance zmiňované v mé práci před čtyřmi lety již v mnoha případech neplatí a někteří jejich účastníci v loňském a zejména letošním roce 2009 bojují o holé přežití, jako např. kompletní americká trojka - Ford, Chrysler a General Motors a její dceřiné evropské značky Opel a Saab. Automobilový průmysl je pod drobnohledem celého světového hospodářství a mnozí jeho členové, pokud chtějí přežít, musí zcela zásadně změnit svoji nákladovou strukturu a zejména areálovou, cenovou a hlavně produktovou strategii, se zvláštním přihlédnutím na šetrné využití nerostných zdrojů a použití nových, energeticky šetrných postupů. Turbulentní doba přinášející šoky v podobě změny cen ropy a dalších surovin, ale i zároveň jejich samotné dostupnosti, týká se všech a musí se projevit v jednotlivých strategiích firem a koncernů tak, aby na ně mohli rychle a efektivně reagovat.

¹ Aftersales – oblast poprodejních služeb – prodej náhradních dílů a příslušenství, garanční a servisní služby

Tyto změny v automobilovém průmyslu jsou vyvolány zejména faktem, že trh s novými vozy je ve vyspělých oblastech, jako Evropa, Severní Amerika nebo Japonsko, již přesycen. Vládne zde obrovská konkurence a cenová válka. Na druhou stranu velké trhy v Asii, zejména v Číně a v Indii, ke kterým většina automobilových výrobců s nadějami vzhlíží, sice skýtají obrovský potenciál, ale existuje zde i řada rizik, které tyto neprobádané trhy skrývají. Mezi ty největší patří to, že čínští výrobci sami začnou přebytek své produkce vyvážet do jiných regionů, zejména pak do Evropy a Severní Ameriky.

Tak aby se firmy vyrábějící automobily mohli dále rozvíjet, je nutné hledat a oslovovat zejména nové zákaznické skupiny. Zejména již ty stávající totiž vykazují pokles stability, důvěry a loajality ke značce. Soukromí zákazníci jsou mnohem citlivější na cenovou hladinu a jejich nákupní chování již není tolik předvídatelné. Navíc v jejich prospěch hraje fakt, že automobily jako produkty jsou stále dokonalejší a spolehlivější a tedy reálná potřeba koupě nového vozu u soukromého zákazníka klesá. Oproti tomu, ale výrobci stále zkracují životní cyklus výrobků, aby mohli reagovat na tahy konkurence a potřeby trhu.

Na druhou stranu se stále zvětšuje skupina tzv. fleetových zákazníků, firem které nakupují osobní automobily pro potřebu provozu firmy, svých zaměstnanců. Jelikož se k nim auta dostávají zcela jinými prodejními kanály, je třeba na to reagovat úpravou prodejních strategií. Také požadavek na vozidlo jako produkt má firemní zákazník odlišné než soukromý subjekt a tomu je nutné přizpůsobit produkt, ale i jeho samotnou prezentaci a následnou argumentaci výhod, které provoz firmě, fleetovému zákazníkovi přinese.

Cílem mé závěrečné práce je ukázat fleetový obchod v rámci Škoda Auto jako čím dál důležitější trend v prodeji vozů značky Škoda. Na základně hrubého náčrtu jednotlivých prodejních kanálů a současných změn v této oblasti navrhuji několik opatření a strategií týkajících se oblasti produktu, oblasti prodeje a potenciální nové strategie. Na jejichž konci by mělo být zvýšení ziskovosti celého obchodu a to jak na straně firmy, tak dalších článků prodejního řetězce až ke spokojenému zákazníkovi (i ostatní články řetězce jsou sami sobě zákazníky). [16]

Na základě zkušeností z mé současné praxe na oddělení PF Fleet Business ve společnosti Škoda Auto, kam jsem nastoupil v září 2008, bych se rád ve své práci tématem prodeje vozů Škoda fleetovým zákazníkům zabýval. Jelikož ve Škoda Auto působí oddělení, které má exkluzivně český - domácí trh na starosti, budou se následující řádky nadále věnovat jen trhům zahraničním, se zaměřením na trhy západní Evropy, kde se fleetový obchod rozvíjí již řadu let a kde lze již vysledovat určité zákonitosti, ale i změny.

2 Charakteristika společnosti Škoda Auto

2.1 Historie

Jen málokterý výrobce automobilů se může pochlubit letos již více než 110letou nepřetržitou historií. Škoda Auto Mladá Boleslav mezi ně patří. Již v roce 1895 začali v Mladé Boleslavi mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement vyrábět vlastní jízdní kola značky Slavia (viz obr. 1). O čtyři roky později zahájila firma Laurin & Klement výrobu motocyklů (viz obr. 1).



Obr. 1 Kolo Slavia a motocykl L&K

Zdroj: <http://oldpartner.skoda-auto.com/share/mediumsize/ALL00006>. [15. 12. 2008]

První automobil Voiturette A (viz obr. 2) opustil brány podniku v roce 1905 a byl stejně jako motocykly prodejním úspěchem. Díky umu a fortelu dělníků všech profesí si firma postupně utváří stabilní postavení na rozvíjejícím se mezinárodním automobilovém trhu.



Obr. 2 První automobil Voiturette A

Zdroj: <http://oldpartner.skoda-auto.com/share/mediumsize/ALL00005.jpg> [15. 12. 2008]

Pro posílení svého postavení a udržení se na trhu hledá firma silného partnera. V roce 1925 dochází ke sloučení s významným strojírenským podnikem Škoda Plzeň. To znamenalo konec firmy Laurin & Klement. V následujících letech byla modernizována výroba, jež tehdy zahrnovala vedle osobních automobilů rovněž různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje.

Již v roce 1930 se produkce automobilů v rámci koncernu Škoda opět vydělila. Vznikla samostatná Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP), které se po odeznění světové hospodářské krize posléze opět podařilo uspět na mezinárodním automobilovém trhu modely Škoda 422 a 420 Popular (viz obr. 3). Tento vývoj však brzy přerušila 2. světová válka, jež ochromila civilní program a výrobu zaměřila na vojenské potřeby.



Obr. 3 Škoda Popular

Zdroj: <http://oldpartner.skoda-auto.com/share/mediumsize/ALL00007.jpg> [15. 12. 2008]

Konec 2. světové války přináší další změny, firma byla přeměněna na národní podnik s označením AZNP Škoda a stává se monopolním výrobcem osobních vozidel v Československu. Po roce 1946 začala výroba osobních vozidel Škoda 1101/1102 Tudor.

I přes hospodářské a politické souvislosti dané doby si firma dokázala podržet relativně dobrý standard, o němž svědčí modely padesátých a šedesátých let – Spartak, Octavia, Felicia, Škoda 450. Symbolem doby se stává typ Škoda 1000 MB tzv. „embéčko“. Počátkem 70. let nastává permanentní stagnace hospodářského systému. Nový růst prožila výroba teprve uvedením vozidel řady Škoda Favorit v roce 1987.

Po politických změnách v roce 1989 začala automobilka v Mladé Boleslavi hledat silného zahraničního partnera. Bylo třeba přinést do Škody nové zkušenosti a další investice. 16. dubna 1991 zahájil svou činnost společný podnik Škoda, automobilová a. s. (později Škoda Auto a. s.), jenž se stal vedle značek Volkswagen, Audi a Seat tehdy čtvrtou značkou VW Group.

V roce 1994 byla modelová řada Favorit nahrazena modelem Škoda Felicia, jenž svou kvalitou a stylem odpovídal mezinárodním měřítkům. Zároveň byla připravována výroba druhé modelové řady nižší střední třídy - Octavia, a to již na koncernovém podvozku. Modely Škoda Octavia (od r. 1997), Škoda Fabia (od r. 1999) a Škoda Superb (od r. 2001).



Obr. 4 Octavia facelift druhé generace

Zdroj: <http://oldpartner.skoda-auto.com/share/mediumsize/OCNC40002.jpg> [15. 12. 2008]

To že mají ty to modely úspěch a svého zákazníka si najdou, dokazuje již uvedení druhé (novodobé) generace všech výše uvedených modelů a další vývoj jejich nástupců. V roce 2004 na trh uvedená Octavia druhé generace, později ve všech derivátech prošla v roce 2008 zásadním faceliftem (viz obr. 4). V roce 2006 vstoupila firma se zcela novým modelem Roomster do segmentu MPV, v tomto případě přesněji subsegmentu malých MPV. Poprvé byla také u tohoto vozu použita možnost kombinace dvou různých koncernových platform. Přední náprava a část vozu z platformy A04 (Fabia) a zadní A4 Octavia Tour².

² Octavia Tour – první generace vozu Octavia vyráběná v letech 1996 - 2006.



Obr. 5 Škoda Roomster

Zdroj: <http://oldpartner.skoda-auto.com/share/mediumsize/OCNC40002.jpg> [15. 12. 2008]

Zejména přední část vozu Roomster (viz obr. 5) napověděla, jak bude vypadat nová generace vozu Fabia a Fabia Combi uvedená na trh v roce 2007. Potvrzení faktu, že značka Škoda se etablovala mezi konkurencí i v segmentu vyšší střední třídy, dokládá uvedení druhé (novodobé) generace vozu Superb (viz obr. 6) v roce 2008 s tím, že na přelomu let 2009 a 2010 bude nabídnuta i varianta Superb Combi, která umožní firmě oslovit zcela novou zákaznickou skupinu, zejména právě mezi korporátními (fleetovými) zákazníky.



Obr. 6 Škoda Superb druhé generace

Zdroj: <http://oldpartner.skoda-auto.com/share/mediumsize/OCNC40002.jpg> [15. 12. 2008]

Novou zákaznickou skupinu se snažila firma oslovit již v letech 2005 se studiemi Yeti I a Yeti II. Velmi pozitivní ohlas široké veřejnosti a samozřejmě důkladná analýza s následným vývojem vozu vyústí v druhé polovině roku 2009 k uvedení SUV vozu Yeti (viz obr. 7) na trh. Tento model se stane již 6. modelovou řadou automobilky Škoda. [17, 18]



Obr. 7 SUV Škoda Yeti

Zdroj: <http://oldpartner.skoda-auto.com/share/mediumsize/OCNC40002.jpg> [10. 1. 2009]

2.2 Struktura výrobního programu Škoda Auto

2.2.1 Škoda Fabia

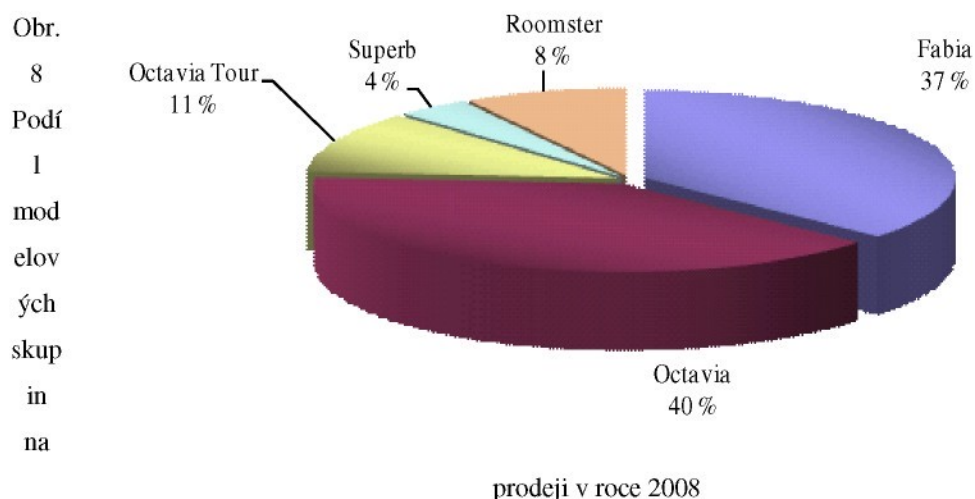
V současné době vyrábí a prodává firma Škoda Auto 5 modelových řad vozů. Škoda Fabia je vůz třídy A0 spadající do segmentu malých vozů. Podíl vozů řady Fabia na celkové produkci činil v roce 2008 přibližně 37 %. Vozy se vyrábí ve třech karosářských provedeních – Fabia Hatchback³ 59 %, Fabia Combi 38 % a Fabia Sedan 3 %.

2.2.2 Škoda Octavia a Octavia Tour

Zástupcem vozů třídy A, odpovídajících nižší střední nebo střední třídě jsou vozy Škoda Octavia a Škoda Octavia Tour. V produkci automobilky zastupují přibližně 51 % vyrobených vozů (viz obr. 8). Na základě pozitivního ohlasu na nový model Octavia, uvedený na trh v červnu 2004, dochází k postupnému navyšování podílu tohoto modelu, v době uvedení to bylo okolo 45 %. I přes dlouhotrvající úspěch modelu Tour dochází k postupnému utlumování výroby. Nemalou měrou se na tom podílí pokles poptávky

³ Hatchback - karosářská varianta, kdy zadní partie vozu tvoří splývavá záď a tvoří zároveň víko kufru.

po tomto modelu na Ukrajině a zejména v Rusku. Dochází k navyšování objemu výroby modelu Octavia, přičemž již 77 % (40 % celkem) letošní produkce již tvoří model Octavia a jen 23 % (11 % celkem) Octavia Tour.



Zdroj: vlastní zpracování

Tyto modely jsou vyráběny ve dvou karosářských variantách, 65 % produkce tvoří varianta Liftback⁴ a 35 % karosářská varianta Combi.

2.2.3 Škoda Superb

Když v roce 2001 vstoupila firma se svým modelem Škoda Superb do segmentu B, označujícího vyšší střední třídu, byla skutečná reakce zákazníků velkou neznámou. Vstup do tohoto segmentu samozřejmě předpokládá adekvátní produkt a jeho kvalitu, ale zároveň dostatečnou image značky. Tento model není pro firmu nosným produktem, v době nejvyššího odbytu vozu v roce 2003 se modelu podařilo dostat až na 5 % podílu na celkovém objemu roční produkce. V roce 2008 to bylo kolem 3,6 %. Tento poměr by měl znovu vzrůst v následujících letech, poté co byla v roce 2008 uvedena na trh 3. generace vozu. Navíc bude na sklonku roku 2009 premiérově uvedena karosářská verze kombi, od které si velmi mnoho slibují právě firemní zákazníci (velkoodběratelé).

⁴ Liftback - je karosářská varianta, podobná jako sedan, jenže víko kufru se otevírá společně s prosklenou zadní partií, zavazadlový prostor je přístupnější.

Tab. 1 Přehled prodejů automobilů Škoda po modelech v roce 2008 a 2007

Model	2008	2007	meziroční změna
Fabia	246 561	232 890	5,9%
Roomster	57 467	66 661	13,8%
Octavia Tour	77 590	72 529	7,0%
Octavia	267 267	237 422	12,6%
Superb	25 645	20 530	24,9%
Celkem	674 530	63 032	7,1%

Zdroj: vlastní zpracování

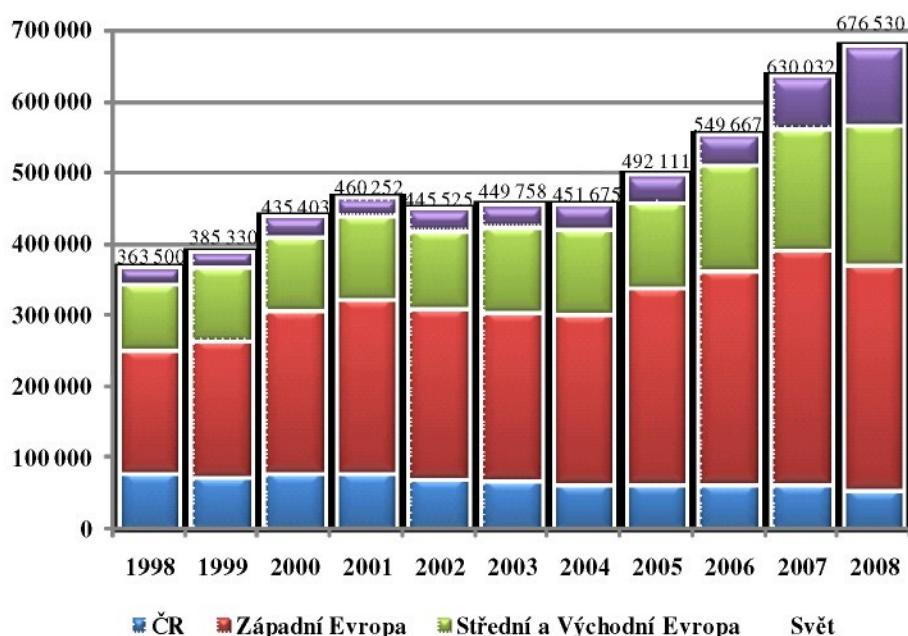
2.3 Současná hospodářská situace firmy a statistika prodejů

Společnost Škoda Auto má výjimečné postavení v české ekonomice. V uplynulém roce 2008 patřila společnost s obratem 200,2 mld. Kč a ziskem po zdanění 5,4 mld. Kč mezi největší průmyslové podniky v ČR. Kolem 92 % její produkce nachází odbyt ve 101 zemích světa. Produkce automobilky se skoro z deseti procent podílí na exportu České republiky a je nedílnou součástí jejího hospodářství. Ještě před úpravou personálního stavu díky nastupující hospodářské krizi bylo skoro 3 % pracovních sil v ČR zaměstnáno ve firmě Škoda Auto nebo jejích dodavatelských firmách. Na konci roku 2008 ve firmě působilo 26.695 zaměstnanců, což představuje meziroční pokles o 8,4 %.⁵

V České republice se prodalo v roce 2008 přes 143 tisíc nových osobních vozů a z toho 58.000 bylo právě vozů Škoda (viz obr. 9), což znamená tržní podíl kolem 40 %. Oproti roku 2007 to znamená pokles v prodejkách Škody o 13,2 % (66.806 vozů) a zároveň další pokles tržního podílu značky. Tento výsledek jde bohužel i proti trendu celkového trhu, který jako jeden z mála v Evropě i přes všechny potíže v druhé polovině roku meziročně vzrostl o 8 %. Podíl na propadu značky mělo posilování tržního postavení hlavních dovozců jako Ford, Renault, VW, Hyundai a Peugeot zejména díky agresivním cenovým

⁵ [23, str. 40]

kampaním⁶, ale i klesající image značky Škoda na domácím trhu, která již není vnímána jako výrobce levných rodinných vozů určených pro široké zákaznické spektrum generujícího vysoké prodeje. Pokračující pokles tržního podílu a tím i pokles prodejů značky Škoda se tedy jeví jako logický, nevyhnutelný a v souladu s vývojem na ostatních evropských trzích, kde jsou lokální výrobci v podobné situaci a kdy se jejich tržní podíl ustálil na hodnotě 15 - 25 % trhu.⁷



Obr. 9 Vývoj celkových prodejů vozů Škoda dle regionů

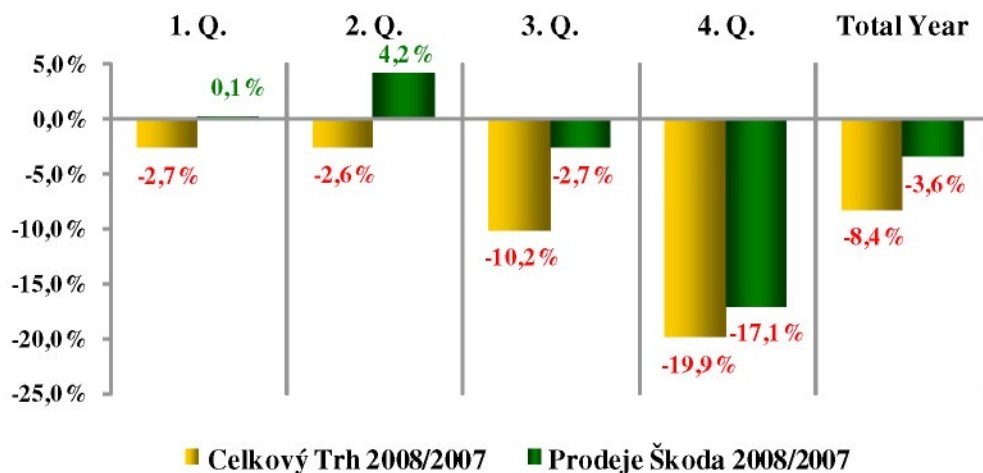
Zdroj: vlastní zpracování

Na trzích západní Evropy se již značně projevila krize - zejména ve 3. a 4. čtvrtletí (viz obr. 10), když se celkový trh oproti roku 2007 propadnul o skoro 1,25 mil. osobních automobilů, což v absolutním měřítku znamenalo výsledek 13.572 tis. prodaných vozů. I pro značku Škoda to znamenalo v prodeji pokles absolutně o necelá 4 % na hodnotu 315.571 prodaných vozů. Na druhou stranu byl ale celkový pokles trhu větší, takže značně narostl tržní podíl z 2,2 % v roce 2007 na 2,3 % na konci roku 2008. Odbyt na pro Škodu nejdůležitějším západoevropském trhu, v Německu, zůstal s konečnou hodnotou

⁶ Dovozci využili zlevnění jejich dovozů díky extrémně silné koruně v prvním pololetí roku 2008

⁷ [21]

112.504 vozů na úrovni roku 2007. Německo je tak zatím stále nejobjemnějším odbytištěm značky, kdy tvoří cca 36 % prodejů v celém regionu.



Obr. 10 Srovnání vývoje celkové trhu mezi rokem 2007 a 2008 s vývojem prodejů vozů Škoda
Zdroj: interní materiály Škoda

Celkový prodejní rekord v historii firmy, čítající 674.530 vozů a znamenající 7% růst ve srovnání s rokem 2007 byl tedy zachráněn růstem v regionech východní Evropy, Zámorí a zejména Číny. Právě odbyt v Číně, kde se prodalo skoro 60.000 vozů, znamenajících meziroční nárůst o 117 %, stál za celkovým celosvětovým nárůstem. Více detailů je uvedeno v tab. 2.

Tab. 2 Přehled prodejů automobilů Škoda po regionech v roce 2008 a 2007

Region	2008	2007	meziroční změna
Západní Evropa	315 571	327 222	-3,6%
Střední Evropa	131 084	142 483	-8,0%
Východní Evropa	123 630	95 032	30,1%
Zámoří (bez Číny)	44 961	37 970	18,4%
Celkem (bez Číny)	615 246	602 707	2,1%
Čína	59 284	27 325	117,0%
Celkem	674 530	630 032	7,1%

Zdroj: vlastní zpracování

2.4 Výhled na roky 2009 a 2010

V návaznosti na očekávané razantní snížení poptávky na všech významných trzích relevantních pro značku Škoda⁸ budou hlavní aktivity firmy v roce 2009 zaměřené zejména na stabilizaci prodejních objemů a udržení dosažených tržních podílů. I přes předpokládaný nepříznivý vývoj jednotlivých ekonomik bude firma prostřednictvím dalšího rozvoje prodejní a servisní sítě a nabídkou nových produktů usilovat o dílčí posílení svých tržních pozic, zejména na trzích Číny, Indie a Ruska, kde existují lokální výrobní kapacity.

Skupina bude v roce 2009 usilovat o minimalizaci dopadu poklesu významných trhů. Jak již bylo zmíněno, situace je neustále velmi nepřehledná a mění se takřka ze dne na den. Ještě na konci roku 2008 činil výhled firmy na následující rok 2009 přibližně 650 tis. prodaných vozů, kde jediný rostoucím trhem měla být Čína. Již na konci února bylo ale jasné, že ani toto číslo není realisticky dosažitelné a firma v současné době počítá s objemem 604 tis. vozů dodaných zákazníkům. V současné době (březen 2009) se však objevují už i pozitivní signály z trhu, způsobené zejména zavedením „šrotovacích“ kampaní v okolních státech. Tyto jednorázové akce krátkodobě stimulují zejména soukromé zákazníky k nákupu levného vozu, ale zároveň jsou náročné na rychlé aktivování výrobních kapacit a logistickou koordinaci. Stěžejním nástrojem značky bude

⁸ Nejedná se například o trhy Japonska, Severní Ameriky, jedná se o pokles trhů z 28,1 mil. vozů na 22,8 mil. vozů - 19 %.

i nadále individuální přístup k potřebám zákazníka a plnění standardů firmy Škoda v celé prodejní a servisní síti.⁹

I v roce 2009 si chce firma udržet tempo nasazování nových a inovovaných produktů. Nejprve výrazný optický facelift derivátů Octavia RS a Scout s řadou nových technických prvků, ale hlavně úplně nový vůz kategorie A-SUV, model Škoda Yeti. Tímto modelem automobilka dále rozšíří své produktové portfolio o v pořadí již šestou modelovou řadu. V roce 2009 budou probíhat závěrečné vývojové práce na combi verzi vlajkové lodi Škoda Auto – modelu Superb.

Hlavní aktivity v oblasti výroby a logistiky v roce 2009 budou směřovat k zajištění náběhu nové modelové řady Škoda Yeti a vozu Škoda Superb nové generace ve verzi combi, oba v kvasinském závodě. V průběhu roku rovněž dojde k dokončení faceliftových úprav modelové řady Škoda Octavia pro deriváty Scout a RS. V souladu s areálovou strategií budou i nadále rozvíjeny aktivity v rámci zahraničních projektů. V čínské Šanghaji bude zahájena licenční výroba modelu Škoda Superb nové generace. V novém závodě v ruské Kaluze budou probíhat přípravy na lokální výrobu modelu Škoda Octavia, která byla doposud realizována pouze jako montáž ze sad dodaných z mateřských závodů. Přípravy podobného rozsahu proběhnou taktéž v Indii, kde v průběhu roku naběhne lokální výroba vozu Škoda Fabia nové generace.¹⁰

V roce 2010 dojde k omlazení, faceliftu¹¹ řady Fabia / Roomster. Tímto firma dokazuje, že evoluční křivka jednotlivých vozů značky se zkracuje, zcela v souladu s trendem, který je možný vysledovat v aktivitách konkurence. Roomster byl uveden na trh v roce 2006 a Fabia v obou derivátech v roce 2007, jde tedy o nejrychlejší produktové omlazení v historii firmy. Je nutné zmínit, že velkou měrou se na této změně podílí nutnost prakticky kompletní výměny agregátů u výše uvedených modelů, v souladu se strategií downsizingu¹². Takto inovované produkty budou schopny bez výjimky splnit emisní normu EU5 a nadále snižovat průměrnou spotřebu.

⁹ [22, str. 84]

¹⁰ [22, str. 84]

¹¹ Facelift – omlazení automobilu, většinou v polovině životnosti produktu

¹² Downsizing – produktová strategie výrobců automobilů – snižování objemu motoru při zachování podobného výkonu a snížení spotřeby a emisí

Odhad celkového vývoje trhů na rok 2010 je v současné době těžko předpovídat a záleží zejména schopnosti jednotlivých ekonomik vyvážnout z ekonomické recese nebo ji alespoň zastavit. Přepokládané objemy prodejů by však měli být na úrovni roku 2007, to znamená přibližně 630 tisíc vozů. Za zmínku stojí zmínit, že Čína se má stát v roce 2010 nejobjemovějším trhem značky Škoda, kdy předběhne dosud stávajícího premianta - Německo. Z finančního pohledu je situace poněkud složitější, neboť v Číně je díky místní legislativě¹³ aplikován jiný obchodní model, který značně škoda umožňuje generovat zisk z prodeje nových vozů je formou licenčních poplatků z prodeje vozů Škoda. [13, 14]

3 Teoretický úvod do strategie

3.1 Strategie a marketingová strategie

¹³ Povinnost zahraničního partnera vytvořit joint venture s lokální čínskou společností

Termín strategie byl a je velmi často používán v nejrůznějších kontextech a v nejrozmanitějším slova smyslu pro nejrozdílnější typy činnosti bez jakéhokoliv rozlišování. A právě tato zvyklost má za následek odlišné chápání termínu a nadbytek jeho definic, a to nejen u nás, ale i v anglosaském odborném světě - část nesrovnalostí a někdy i zmatků je poplatná současnému nadměrnému používání tohoto výrazu.

Jak chápat strategii? Termín strategie má svůj původ v řečtině - volně přeložen znamená umění velitele, generála. V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. Někteří autoři hovoří v této souvislosti o schopnostech hraničících s uměním. V angličtině, vedle termínu „strategy“ s významem výše uvedeným, je v této souvislosti znám ještě další termín, a sice „stratagem“, mající stejný slovní základ. Je překládán jako úkon nebo akt prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. Znamená ale také válečnou lest, trik anebo úskok.¹⁴

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, schéma, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

V oblasti marketingu se samozřejmě strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

Jaké jsou hlavní rysy koncepce marketingové prodejní strategie? Na obecné úrovni lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to:

¹⁴ [12, str. 11]

- uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb
- při současném posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie podniku lze shrnout do následujících bodů:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků (stanovení výše těchto prostředků a jejich promyšlená alokace) do vybudování účinného vztahu výrobek - trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku,
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytípaných trzích.

3.2 Řízení a strategické marketingové řízení

Řízení v podniku se v obecné rovině jeví jako uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici.

Umět řídit podnikové činnosti tak, aby bylo dosaženo strategických cílů, předpokládá chápat procesy řízení nejen z hlediska jejich obsahu, ale i času. Předpokládá to pohled na realitu v širokých souvislostech budoucích úkolů podniku. Tehdy hovoříme o strategickém řízení.

Strategické řízení určité oblasti (v tomto momentě se jedná o marketing) probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností (plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, motivování a kontrola) s cílem dosažení jistých výhod prostřednictvím:

- stanovení nejefektivnějšího vztahu podniku ke specifickému trhu (nebo segmentu trhu), na kterém se realizují výrobky vyráběné podnikem a snaha postupně dosáhnout optimalizace finančních ukazatelů,

- formování příslušných strategií vedoucích k vytvoření a podpoře zdravého a životaschopného tržního prostoru pro výrobek ve shodě s marketingovými a podnikovými cíli.

Výraznou manažerskou činností v rámci řízení je rozhodování. V podniku to jsou soustavné a vědomé aktivity znamenající přizpůsobení podnikové reality vnějšímu prostředí. Vztahují se jak k jednotlivým podnikovým složkám, tak k podniku jako celku a pomáhají řešit nejrůznější problémy způsobem, který vede k dosažení cílového chování.

Rozhodování může probíhat jako:

- jednorázový akt v případech, kdy se jedná o rutinní záležitost,
- rozhodovací proces, půjde-li o složité problémy řízení s dlouhodobým dopadem, uskutečňované v rámci řady kroků, spojených se sérií činností.

Podnikové marketingové rozhodování může být rovněž označeno jako strategické, jestliže navazuje na strategické cíle, vyznačuje se dlouhodobým komplexním přístupem a směřuje k zajištění dynamické rovnováhy v měnícím se marketingovém prostředí. Jedná se o rozhodování, které se týká významných závazků podniku pro delší časový horizont ve spojitosti s jeho zdroji (například dosažení určitého prodejního obrátu, tržního podílu apod.). Soustřeďuje se na trhy a týká se výrobků, které je nezbytné vyrábět pro uspokojení zákazníka ve strategickém období. Rozhodování vychází ze skutečnosti, že nemá žádný smysl vyrábět zboží, které spotřebitel nebo uživatel nechce, když existují výrobky a služby, které potřebuje a preferuje.

Provádět strategická a marketingová rozhodnutí není nikdy snadné. Znamená to dělat ne pouze jedno rozhodnutí, ale celou řadu rozhodovacích úkonů, které se vzájemně ovlivňují. Do strategických marketingových rozhodovacích procesů se promítají i četné další úvahy týkající se například výrobních aktivit, řízení nákladů, nákladových funkcí apod.

Proces strategického marketingového řízení a v jeho rámci i strategický rozhodovací marketingový proces představují vysoké nároky na informovanost managementu a generují tak potřebu informací, zejména potřebu marketingového výzkumu (shromažďování,

analýzu a interpretaci informací týkajících se problémů, které jsou předmětem řízení a rozhodování).

3.3 Plánování a strategické marketingové plánování

Plánování je součástí řízení. Je to proces spojený:

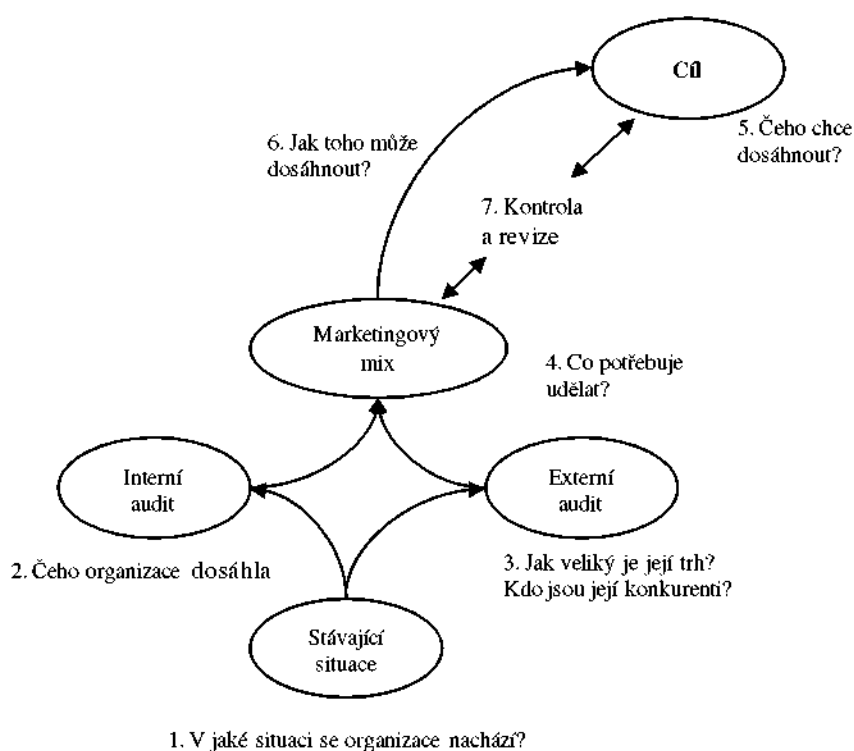
- s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích,
- s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo.

O strategickém plánování hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí - o soulad s prostředím. Účelem je vypracování dokumentu - plánu - pro řízení činností, který zabezpečí uspokojivou existenci v budoucnosti (zisky a růst podniku) na základě uspokojení potřeb zákazníků. Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku. O tom, do jaké míry je určitý plán strategický, rozhoduje:

- předmět plánu,
- plánovací postupy,
- časový horizont.

Strategické plány nelze bezvýhradně založit na zásadě ortodoxnosti. Je naivní si myslet, že na základě naprosto konstantního strategického plánu můžeme v budoucnosti řídit a beze zbytku ovlivňovat chod podnikových činností. Lze si to názorně představit například v souvislosti s možností strategicky plánovat podnikové aktivity související s chováním a jednáním konkurence. Pokud tyto skutečnosti ve strategickém plánovacím procesu nezohledníme, lze předpokládat, že plán bude dokumentem s celou řadou pokryteckých, nic neznamenajících a otřepaných frází. Philip Larkin přirovnává takový plán k modernímu románu, který charakterizuje jako: začátek, zmatek a konec.

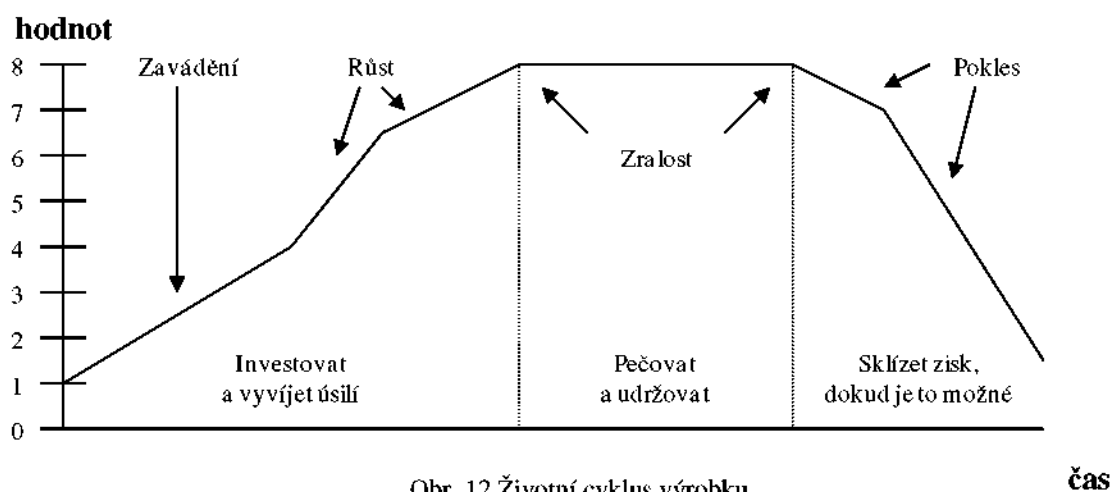
Strategické marketingové plánování je nedílnou součástí strategického plánování podniku, předchází marketingové plánování a vytváří prostor (ohraničení), v jehož rámci jsou strategické marketingové plány formulovány. Ty představují dlouhodobý vztah a vazby mezi marketingovými cíli podniku a jeho zdroji na straně jedné a podmínkami prostředí, ve kterém podnik vyrábí a prodává, na straně druhé. Plány hledají možnosti, jak dosáhnout vytyčených marketingových cílů v rámci deklarované marketingové politiky podniku. Středem jejich zájmu jsou budoucí cílový zákazníci a jejich potřeby. Musí být funkční. A důležitý je i předpokládaný časový horizont - podniky uvažují časové období nejméně v délce tří let, spíše však pěti i více let. (Především v závislosti na charakteru průmyslového odvětví, na velikosti a postavení podniku. Některé podniky potřebují plánovat na řadu let dopředu obvykle proto, že ke změnám potřebují více času, jiné pouze na dobu, která se dá vyjádřit v měsících, jelikož to odpovídá typu jejich výroby.) Změny, ke kterým dochází v této časové etapě, se promítají většinou do ročních marketingových plánů (viz obr. 11) a tak se roční marketingové plány stávají „součástí“ strategického marketingového plánování.¹⁵



¹⁵ [12, str. 12-14]

Obr. 11 Proces marketingového plánování

Zdroj: upraveno dle Marketingové plánování¹⁶



Obr. 12 Životní cyklus výrobku

Zdroj: upraveno dle Marketingové plánování¹⁷

4 Specifika prodeje fleetovým zákazníkům na zahraničních trzích

4.1 Fleetový obchod

Na fleetový obchod se lze dívat mnoha způsoby a každá prodejní organizace, popřípadě i importér jedné značky má trochu jinou definici a pohled na věc. V perspektivě, kterou ve své práci definují z pohledu firmy Škoda Auto, fleetový zákazník nakupuje nové vozy pro potřeby své firmy nebo svého podnikání a ve své flotile - vozovém parku má více než 3 vozy, které v určitém časovém intervalu obměňuje. Nejedná se tedy o vozy využívané privátními subjekty, jednotlivci – soukromými osobami a rodinami, v první řadě pro osobní potřebu. Pohled rozdílného přístupu k prodeji soukromému a fleetovému zákazníkovi naleznete v tab. 3.

Tab. 3 Hlavní rozdíly mezi přístupem v prodeji soukromému a fleetovému zákazníkovi

¹⁶ [1, str. 142]

¹⁷ [1, str. 105]

	Soukromý zákazník	Fleetový zákazník
<i>Kritérium nákupu</i>	Emoční faktory (např. Značka, Design, atd.)	Racionální faktory (např. Zůstatkové hodnoty, TCO, atd.)
<i>Rozhodovatel</i>	Individuální (soukromá osoba, rodina)	Tým (manažer fleetový / nákupu, provozní / generální ředitel)
<i>Proces rozhodování</i>	Poměrně jednoduchý	Komplexní a odvislý od individuálního zákazníka
<i>Časový průběh nákupu</i>	Krátký	Dlouhý
<i>Komplexnost nabídky</i>	Nízká – standardní podklady	Vysoká - dle požadavků zákazníka (+ alternativa výbav, ceny ND, ekologická politika značky, atd.)
<i>Nabídka zdůrazňuje</i>	Produkt	Řešení požadavku mobility
<i>Objem prodeje</i>	Většinou 1 vůz	3 a více vozů
<i>Přístup k prodeji</i>	Transakčně orientovaný*	Partnersky orientovaný
<i>Prodejní organizace</i>	Dealer	Importér a dealer
<i>Místo prvního prodejního vyjednávání</i>	Showroom dealera	U zákazníka ve firmě
<i>První kontakt s potenciálním zákazníkem</i>	Iniciován zákazníkem	Iniciován pracovníkem dealera nebo importéra

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Členění trhu na jednotlivé prodejní kanály

Pro lepší orientaci na trhu i pro statistické potřeby se prodeje nových osobních vozů dělí dle schématu (viz obr. 13). Tyto jednotlivé prodejní kanály budou v následujících podkapitolách důkladněji popsány.

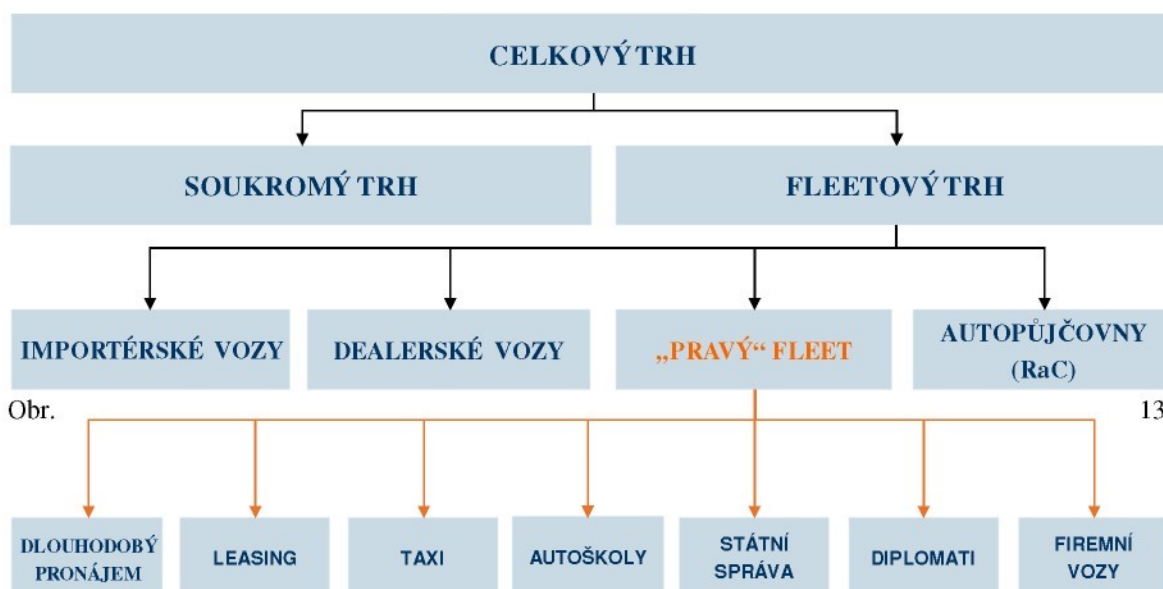
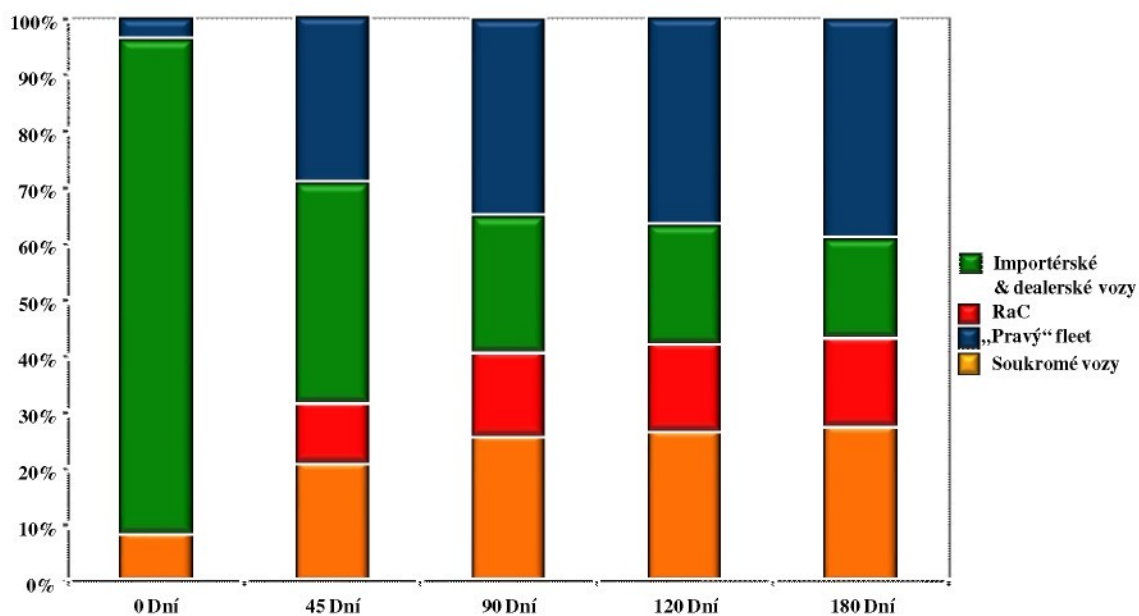


Schéma rozdělení celkového trhu s novými vozy po prodejních kanálech

Zdroj: upraveno dle Fleetinside Magazine¹⁸

To jak je popsáno rozdělení prodejních kanálů, lze považovat jen za ideální případ. Je možné ho vysledovat jen na trzích s propracovanou informační a registrační infrastrukturou. I z časového pohledu není možné jednotlivé prodejní kanály vysledovat ihned, ale pomocí specializovaných agentur, které se na zhotovování těchto statistik specializují. Data lze získat až s časovým odstupem, kdy se agentury dostanou k požadovaným informacím o registracích. Při zkoumání jednotlivých statistik je tedy důležité položit si otázku, s jakým časovým odstupem, po jak dlouhé době od registrace auta je statistika pořízena. Jako příklad pro ilustraci tohoto důležitého faktoru vezmeme portugalský trh a jeho vývoj na obrázku 14.



Obr. 14 Přehled časového vývoje - rozdělení trhu na jednotlivé prodejní kanály

Zdroj: upraveno dle Fleetinside Magazine¹⁹

Z grafu je patrné, že registrační systém, tak jak je nastaven nedokáže ihned poskytnout informaci o prodejním kanálu, kterým míří prodaný vůz k zákazníkovi. Přes 90 % vozů je

¹⁸ [3, str. 6]

¹⁹ [4, str. 6]

totiž prodáno již jako importérský/dealerský vůz. S postupujícím časem od první registrace je možné vysledovat přesun i do ostatních prodejních kanálů. Prakticky až s půlročním odstupem je možné vysledovat pravou strukturu prodejních kanálů portugalského trhu s novými vozy. Soukromé vozy tam tvoří jen necelých třicet procent trhu.

Fleetinside Magazine, informační materiál společnosti Dataforce, 2/2008

Jak již bylo zmíněno, při analýze trhu po jednotlivých prodejních kanálech záleží na informační infrastruktuře, která je v daném státě pro registraci vozů zavedena. Např. ve Švédsku nebo v Belgii je možné ve veřejně přístupné databázi dle registrační značky, nebo jiných vstupních informací určit přesně majitele vozu, jeho dopravní přestupky, stáří vozu, předchozí majitele apod.

4.2.1 Importérské / dealerské vozy

Jedná se svým způsobem o ojedinělý prodejní kanál, který ovšem hraje v celkových objemech fleetových prodejů nezanedbatelné místo a proto musí být v tomto výčtu uveden. Jde o vozy, kde jejich prvním registrovaným vlastníkem je importér značky v dané zemi nebo dealer (prodejní firma) v určitém místě v zemi.

I tyto vozy jde ještě dále rozdělit. U importérských vozů se jedná v první řadě o služební vozy zaměstnanců importéra, pracovníků vnější služby²⁰, předváděcí vozy pro novináře, výstavní a ostatní vozy pro propagační účely. V některých zemích ale dochází i k takzvaným virtuálním prodejům, tak aby importér v dané zemi udržel centrálou daný prodejní cíl určený objemem prodejů, nebo tržním podílem. Pokud se tedy blíží konec sledovaného období, většinou se jedná o konec měsíce, importér na sebe registruje potřebné množství nových vozů tak, aby byl dodržen prodejní cíl. Na trhu se tedy objeví určitý počet „ojetých“ firemních vozů (první majitel vozu byla firma importéra) s nulovým stavem najetých kilometrů, které jsou dále nabízeny na trhu. Problémem však je fakt, že

²⁰ Vnější služba - z anglického Field Force - pracovníci importéra v terénu, mají na starost péči a styk s dealerskou sítí.

tyto vozy se již nemohou nabízet jako nový, tudíž u nich dochází k nucenému snížení ceny a tyto vozy pak konkurují novým vozům, které mají importéři a dealeri na skladech a z pohledu technického stavu jsou naprosto srovnatelné.

Podobný přístup můžeme vidět u dealerských vozů. Jedná se buďto o „firemní“ vozy dealera, které používá pro potřeby provozu firmy, nebo jde o vozy předváděcí, náhradní, atd. Druhá skupina dealerských vozů je podobná virtuálně prodaným importérským vozům. Také dealer má stanovené jisté objemové prodejní cíle, jejichž plnění je součástí bonusové politiky importéra. Proto dochází k těmto virtuálním prodejům, kdy vozy jsou registrovány na firmu dealera a statisticky prodány. Dochází tak ke stejné situaci jako již u výše pospané registrace importérských vozů.

Vozy z obou těchto zdrojů se pak většinou vracejí privátním zákazníkům, kteří využívají výhody masivního poklesu ceny u těchto „mladých“ nebo „virtuálně ojetých“ vozů. Z dlouhodobého hlediska je ovšem politika nucené, nebo „řízené registrace“ cestou do „pekel“. Mohutný příliv těchto relativně mladých ojetých vozů má značný vliv na cenu ostatních ojetých vozů ale i nových vozů. Tuto politiku například ve velkém praktikuje Fiat, Ford nebo Opel napříč celou Evropou. Nepřináší to jen ztráty při samotném prodeji, ale například i další administrativní náklady, neboť fyzická alokace a řízení objemů těchto vozů si například jen u Fiatu vyžádala zřízení celého nového oddělení „Mladých ojetých vozů“, zaměstnávající v současné době asi 15 pracovníků.

4.2.2 Autopůjčovny (Rent a Car)

Autopůjčovny, dále již jen RaC²¹ společnosti patří k nejvýznamnějším kanálům odbytu vozů jednotlivých značek. Jejich podíl na celkovém fleetovém trhu se pohybuje v rozmezí 5–25% v závislosti na dané zemi. RaC jsou společnosti, které nakupují nebo jinak získávají vozy do svého portfolia, a která dále za poplatek nabízejí a půjčují jednotlivým soukromým osobám nebo společnostem. S těmito společnostmi se setkáváme zejména na letištích, hlavních městech a turistických letoviscích a centrech, tedy všude tam kde vzniká

²¹ RaC společnost - z anglického Rent a Car.

potřeba časově omezeného zapůjčení vozu. Po uplynutí sjednané doby vrací RaC společnosti vozy importérovi popř. dealerovi.

Mezi nejvýznamnější RaC hráče, jejichž flotily čítají několik set tisíc vozů v tisíci pobočkách po celém světě, patří tyto společnosti:

- Avis (USA),
- Sixt,
- Hertz,
- Budget,
- Europcar (patří do finanční skupiny koncernu VW),
- Alamo,
- National.

V poslední době RaC společnosti nabízejí takzvaný dlouhodobý pronájem a konkurují tím společnostem nabízejícím operativní leasing. Využívají přitom již existující distribuční síť, know-how z půjčování vozů, větší portfolio nabízených značek a jednotlivých typů. Protože dlouhodobý pronájem je jinou službou, než klasický krátkodobý RaC, zařazujeme ho do tzv. "pravého" fleetu, jemuž je věnována samostatná kapitola. Když je to možné odlišit, figuruje ve statistikách prodejních kanálů dlouhodobý pronájem RaC zvlášť.

Jak bude dále vysvětleno, považuje se ale prodejní kanál autopůjčoven za jeden z velice problematických. Jde zejména o náklady na jeho udržení, to znamená slevy, poskytované importérem k dosažení ceny, za kterou jsou RaC společnosti ochotné auto zahrnout do svého portfolia. Jelikož se o to snaží prakticky veškerí výrobci, je mezi nimi konkurence tvrdá a cenové podmínky striktní. Smluvní podmínky se sjednávají většinou na období jednoho roku a při masivních cenových tlacích můžou být podmínky, které se na začátku zdají být akceptovatelné a odůvodněné na konci období vražedné.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, prochází tímto kanálem v dané zemi poměrně velké množství vozů z fleetového trhu. V celkovém měřítku Západní Evropy hovoříme o 1,2 – 1,3 mil. RaC vozů ročně. To můžeme označit jako další potenciální riziko, kdy se takto prodané a zpětně odkoupené vozy dostávají zpátky na trh ojetých vozů. Pokud se

jejich objem při návratu průběžně neřídí, může způsobit masivní přesycení trhu s daným typem vozu a tlak na další snižování cen těchto, ale i jiných podobných ojetých vozů z ostatních kanálů. Není potřeba připomínat, že „mladé“ ojeté vozy negativně působí i na prodej nových vozů a ovlivňují jejich zůstatkové hodnoty (viz příloha A).

Tématu řízení a eliminace rizika při zpětném odkupu vozidel z RaC prodejního kanálu se budu věnovat přímo v konkrétních návrzích opatření pro Škoda Auto.

4.2.3 „Pravý“ fleet

Tuto skupinu nazýváme „pravý fleet“ z anglického výrazu terminologie „True“ fleet. Právě označení „pravý“ zdůrazňuje, že toto jsou ty skutečné fleetové prodejní kanály, o jejichž budování a rozšiřování by se měl každý importér a dealer snažit. Předchozí dvě skupiny - importérská a dealerské vozy a vozy pro autopůjčovny (RaC) jsou důležité kanály a také často velmi objemové, ale jsou velmi specifické a vždy přinášejí různá rizika.

4.2.3.1 Dlouhodobý pronájem

Pokud je možné tento kanál na daném trhu odlišit od krátkodobých pronájmů vozů RaC, zařazujeme do „pravých“ fleetů také vozy dlouhodobého pronájmu. Tento prodejní kanál je alternativou vozům nabízených leasingovými společnostmi. Dlouhodobý pronájem funguje na podobném principu jako krátkodobý, ale např. bez limitu najetých kilometrů, ale například nezahrnuje další navazující služby spojené se servisem, údržbou, atd. Co se týká vývoje trhu s fleetovými vozy, nabídka vozů na dlouhodobý pronájem vždy předcházela nabídkám leasingových společností s operativním leasingem. Teprve s postupem času si leasingové společnosti přebírali zákazníky využívající služeb dlouhodobých pronájmů a přesvědčovali je o výhodách operativního leasingu. RaC společnosti využívali již existující distribuční sítě a jenom doplnili portfolio svých služeb. Navíc tímto způsobem omezily i riziko podnikatelského neúspěchu.

4.2.3.2 Leasingové společnosti

Jde v současné době o nejmasivnější prodejní kanál fleetových vozů. Tento kanál je zde zmíněn samozřejmě proto, že v rámci finančního a operativního leasingu je auto ve vlastnictví pronajímatele (leasingové společnosti) s tím, že po uplynutí smluvené doby a řádném placení nájemného dochází k převodu vlastnického práva z pronajímatele na nájemce. Pronajímatelem bývá leasingová společnost a nájemcem může být buď fyzická osoba - občan, podnikatel nebo osoba právnická.

Tab. 4 Přehled největších poskytovatelů operativního leasingu v Evropě dle velikosti provozované flotily

Název společnosti	Vlastník*	Země	Počet vozů ve správě
Leaseplan	VW Group	Nizozemí	1 360 000
PHH Arval	BNP Paribas	Francie	628 000
ALD	Société General	Francie	770 000
GE Global Fleet	General Electric	USA	1 400 000

Zdroj: upraveno dle Fleet Europe's annual report on leasing in Europe²²

Z tohoto pohledu by bylo samozřejmě nutné opět po uplynutí doby finančního leasingu upravit statistiky a přehodnotit, která vozidla se dostala na trh soukromý a které, jako součást kanálu firemních vozů zůstává na fleetovém trhu. Z pohledu statistik je lepší přístup k operativnímu leasingu, kdy po smluvené době zůstává vozidlo v majetku pronajímatele – leasingové společnosti a nemá to tedy vliv na rozdělení fleet versus soukromý trh. Hlavní výhodou operativního leasingu je, že o veškerá rizika (krádeže, opravy, poruchy atd.) a náklady spojené s provozem automobilu, se stará pronajímatel. Nájemce pouze platí pevné a předem stanovené měsíční splátky, o více se nestará. Například v případě havárie je nájemci poskytnut náhradní vůz.

²² [10, str. 15]

Na začátku leasingu je možnost zvolit dobu jeho trvání, i to za jakou částku je možno vozidlo na konci leasingu odkoupit.

Tab. 5 Přehled hlavních rozdílů mezi operativním a finančním leasingem

	Operativní leasing	Finanční leasing
<i>Počáteční akontace</i>	ne	ano
<i>Náklady na údržbu</i>	v ceně	za doplatek
<i>Náhradní vozidlo</i>	v ceně	za doplatek
<i>Povinné ručení</i>	v ceně	za doplatek
<i>Havarijní ručení</i>	v ceně	za doplatek
<i>Dálniční známka</i>	v ceně	za doplatek
<i>Silniční daň</i>	v ceně	za doplatek
<i>Servis a opravy</i>	v ceně	za doplatek
<i>Majetek po skončení leasingu</i>	pronajímatele	nájemce

Zdroj: upraveno dle *Leasing a zůstatková hodnota*²³

4.2.3.3 Taxi

Jedná se o populární prodejní kanál, kdy vozy taxislužby tvoří v některých zemích pro určité značky až 30% celkového objemu fleetového prodeje. Celková poptávka

²³ [9]

po vozech taxislužby souvisí samozřejmě s poptávkou po službě taxi jako takové a jistě by si zasloužila sama nějakou hlubší sociografickou studii. Tyto služby jsou využívány více v zemích s vyšším životním standardem, vyšší úrovni služeb. Například v některých větších evropských městských aglomeracích, může být výhodnější kombinovat služby městské hromadné dopravy a taxislužby, než provozovat vozidlo samotné a hradit další náklady s provozem spojené, jako parkovné, mýtné atd.

Obchodní model, který by vystihoval, jakým způsobem se do tohoto kanálu vozidla dostávají, neexistuje jediný. Určité množství vozů je dodáváno přímo výrobcem s jistými úpravami na voze (příprava pro taxametr, zesílené spojkové obložení, odolnější čalounění sedadel) a samozřejmě barvou karoserie dle přání provozovatele.

Jelikož požadavky na vozy taxislužby z jednotlivých zemí nebo dokonce i měst jsou velmi rozličné, většinou má na starost konečné úpravy vozů importér. V některých případech i dealer, který působí jako lokální distribuční centrum pro vybranou oblast.



Obr. 15 Octavia Tour v provedení pro madridskou taxislužbu

Zdroj: <http://ymadrid.com/fotos/taxis-madrid-noche.jpg> [25.4.2009]

Na trzích (UK, Francie) existují také specializované firmy na úpravy taxivozů, které od jednotlivých importérů ve velkém nakupují za zvýhodněných podmínek „klasické“ vozy, které sami vybaví a upraví, a prodávají tak již hotový produkt. Konečný „zákazník“ – taxikář tedy nepřijde do kontaktu s dealerem nebo importérem. To není jediné riziko, kdy výrobce ztratí kontakt s reálným zákazníkem. Tyto specializované formy také často suplují

poprodejní služby, obvykle poskytované dealerem značky a připravují ho tak o značnou část zisku ze samotného prodeje vozu. Nakupují totiž ve velkém náhradní díly, často „neoriginálního“ původu, sami nabízejí garanční produkty a servisní služby pro své klienty.

Aby po skončení „životnosti“ produktu vozu taxislužby docílil prodávající co nejlepší ceny při následném prodeji, upouští se od klasických „taxi barev“ (např. v Německu častá barva slonová kost). Již od začátku auto znevýhodňuje mezi ostatními „ojetinami“. S rozvojem technologií povrchových úprav, zejména potahování fóliemi, jsou vozy nakupovány často v barvách, které jsou nejlevnější a v danou chvíli dostupné a poté potaženy fólií (oranžová, různé pruhy, atd.) dle firemní kultury firmy, provozující taxislužbu. Při následném prodeji je fólie odstraněna. Příklad barevného zbarvení viz obr. 15.

Mezi tradiční vozy, oblíbené mezi taxikáři po celé Evropě můžeme zařadit např. Mercedes Benz s modelem E (jde o nejprodávanější model vozu pro taxislužbu), VW Passat, Citren C5, Peugeot 406, Seat Toledo a Altea a konečně Škoda Octavia, která se etablovala na tomto trhu zejména ve Španělsku, Řecku a Belgii.²⁴

4.2.3.4 Autoškoly

Tento prodejní kanál svým objemem není nikterak zajímavý, navíc na některých trzích nejdou prodeje těchto vozů odlišit od např. prodejního kanálu firemní vozy. Přesto je i v tomto malém segmentu pořádně těsně a všechny značky hrající prim na daném trhu se snaží být aktivní i v této oblasti. Je to zejména proto, že vozy pro autoškoly jsou považovány jako výborný marketingový nástroj, zaměřený zejména na nové řidiče - to znamená mladé lidi, nebo lidi bez dosavadních řidičských zkušeností a přehledu o trhu s novými a ojetými vozy.

Právě v autoškolě má žák první možnost svezení s vozem dané značky a tato zkušenost, pokud je pozitivní a dokáže již přehlušit nervozitu a stres z prvních kilometrů na silnici

²⁴ [20, str. 13]

v reálném provozu, se může stát impulsem pro rozhodnutí koupit si stejný vůz nebo alespoň značku, jako nový, nebo alespoň ojetý vůz. Tato souvislost nebyla nikdy řádně empiricky potvrzena, ale importéři a dealeri přesto nezůstávají mimo tento kanál.

Samotný výrobce většinou přestavbu na vůz autoškoly (jedná se o zdvojení pedálů spojky, brzdy a plynu například spolu s označením vozidla polepy nebo displejem na střeše) nenabízí. Tyto konverze provádí až importér, dle legislativních omezení v dané zemi, nebo až přímo dealer ve spolupráci se specializovaným úpravcem. Provozovatelé autoškol však pro tyto účely nakupují i vozidla ojetá, zejména vozy s nízkým stavem najetých kilometrů do jednoho roku, nebo referenční vozy.

4.2.3.5 Státní správa

Zakázky státu a státní správy jsou pro všechny dodavatele vždy zajímavé. Zejména z pohledu nízkého rizika nezaplacení dodavateli. Ne jinak je tomu v případě prodejního kanálu státní správy v oblasti fleetu, kdy jsou pro automobilky zajímavé zejména objemy jednotlivých zakázek a také jejich kontinuita. Navíc v případě, kdy se jedná o vozy označené, např. integrovaný záchranný systém, policie, armáda, údržba atd., je získání zakázky velmi žádoucí a prestižní záležitostí, neboť jednotlivé vozy jsou na ulicích dennodenně vidět.

Požadavky jednotlivých složek jsou velmi specifické, ale pokud lze z hlediska produktu provádět úpravy již přímo u výrobce, je to vždy výhodnější. Jedná se například o přípravné pakety pro policejní vozy. Ve voze je například akumulátor s větší kapacitou, silnější výkonnější alternátor, přídavné elektrické svazky pro dodatečné připojení elektronických záznamových a komunikačních zařízení, upravená „tvrdší“ charakteristika podvozku, nedělená zadní lavice, nebo bez zadních sedadel.

Vozidla jsou pak již dále upravována na úrovni importéra, nebo ojediněle dealera dle požadavků legislativ jednotlivých států ale také např. policejních sborů. Například v Anglii vozidla policie nemají jednotnou technickou specifikaci a např. zadání na vybavení vozů

jednotlivých hrabství komunikační, výstražnou a jinou technikou se značně liší. Na úrovni importéra je pak realizována samotná finanční transakce a předání flotily vozů. Jednotlivý dealeri jsou do distribuce zapojeni jen zřídka, zejména v případě nutnosti pokrytí velkého území. [19]

Samotná aktivita a přínos pro dealery přichází teprve v poprodejní fázi, kdy jednotlivá vozidla dojíždí na pravidelné garanční a technické kontroly (u tohoto typu obchodu jsou podmínky definovány zákazníkem – např. po každých 25.000 ujetých kilometrech atd.), opravy atd. V případě, že například policie má oblastní servisní stanoviště pro svoje vozy zřízené, fungují dealeri alespoň jako dodavatelé originálních náhradních dílů, aby byli finančně zainteresováni. Jinak celá oblast poprodejních služeb je posléze jedinou oblastí kde se dá při daném typu obchodu realizovat zisk. Samotná transakce zahrnující dodávku vozů bývá silně dotována importérem, ale často i samotným výrobcem, již z výše zmíněných důvodů.

Při představení tohoto kanálu není možné opomenout fakt, že i do provozování flotily vozů státní správy implementuje daný stát vlastní nařízení o ochraně životního prostředí a ekologickou politiku. Je tedy v zájmu samotných výrobců, aby jejich vozidla splňovala tyto nároky, zejména na spotřebu a množství emisí a stala se tak vlastně nositeli přístupu celého státu k otázce ekologie. Například od 1.3.2009 musí vozidla švédské státní správy splňovat přísné emisní limity maxima 110g CO₂ nebo nabídnout alternativu v podobě hybridního nebo etanolového pohonu. Tomuto tématu se budu věnovat v samostatné kapitole. Tyto změny vládních politik pak mají za důsledek i masivní tlaky na trhu ojetých vozů, který čelí přílivu relativně nových vozů, které však nesplňují dané ekologická kritéria. I na toto téma se v následující kapitole dostane řada.²⁵

4.2.3.6 Diplomati

Jedná se o specifický prodejní kanál, svým způsobem jde o podskupinu vozů státní správy, protože i ty nakupují státní instituce, zejména ministerstva zahraničí pro různé ambasády

²⁵ [14]

atd. Samotný produkt je ale velmi specifický. Jde vždy o vozy z nejvyššího segmentu, který daná automobilka nabízí, většinou limuzíny. Jednotčím prvkem je však maximální možná výbava vozu (neexistuje jednotný přístup k objednávání vozů – některé instituce objednávají vozy jednotně pro všechny zástupce najednou se stejnou výbavou, některé vozy si např. velvyslanci objednávají dle svého přání), a pokud existují nějaké dodatečné požadavky, dochází k individuálním úpravám, tak aby zákazník byl maximálně spokojený, vozidlo bylo reprezentativní a zvyšovalo prestiž značky. Automobilky tyto vozy nabízejí pro reprezentaci za velmi výhodných podmínek, nebo je nabízejí i bezplatně. Navíc je věcí cti, aby diplomaté z jedné země jezdili vozy značky stejné země. V tomto prodejním kanálu hrají prim hlavně prémiové značky jako BMW, Mercedes a Audi, neboť luxusní image je pro státní reprezentaci stěžejní.

4.2.3.7 Firemní vozy

Do tohoto prodejního kanálu patří také firemní vozy, ale to takové, které firmy kupují a registrují přímo na sebe. Jde tedy o vozy, které nejsou ve správě žádné leasingové společnosti, která je dále pronajímá na operativní leasing nebo RaC společnosti na dlouhodobý pronájem. Dle velikosti firmy se o vozy starají přímo zaměstnanci, kterým je vozidlo přiděleno, nebo v rámci organizační struktury působí oddělení, které má péči o služební vozy na starost. V některých případech mají na starost i samotné pořízení vozidel, někdy je tato činnost přidělena oddělení nákupu. V každém případě je však v jejich kompetenci péče o vozový park, jeho údržbu, obměnu a servis vozidel, výměnu pneumatik, provozních kapalin atd. Při tomto způsobu pořízení ve velké míře při těchto činnostech zpětně spolupracují s dealerem (dealery), kde byla vozidla pořízena.

Z prodejního hlediska je tedy tento kanál pro importéra a dealera velmi zajímavý a důležitý, protože může zákazníka oslovovat napřímo. Ať se jedná jen o nabídku služeb z oblasti poprodejních služeb, nabídkou obměny vozů ve flotile, nebo jen informací o novém modelu, zaváděném na trh.

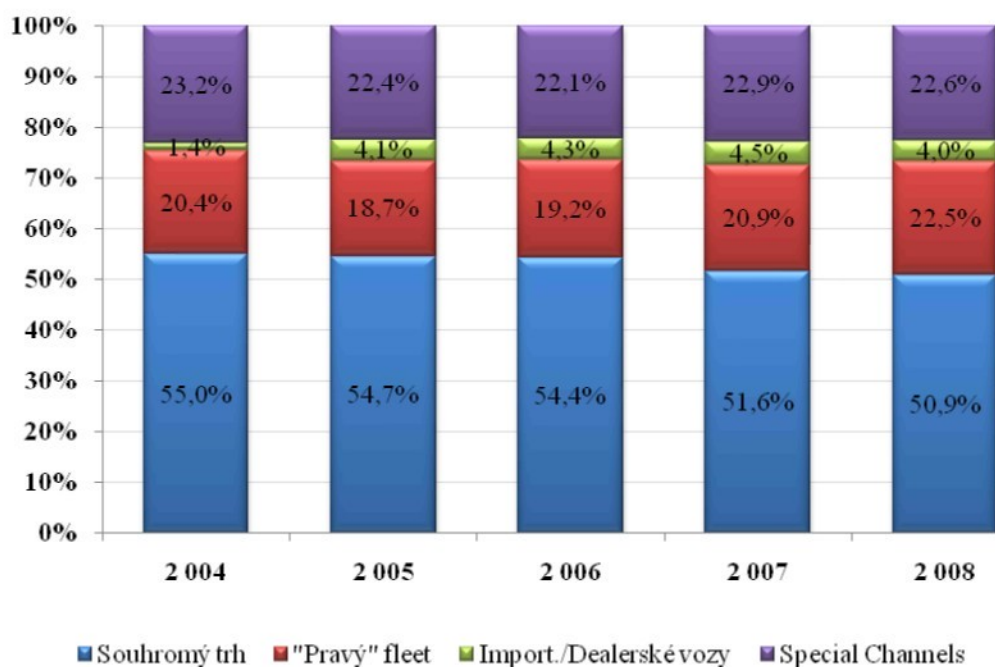
4.2.4 Vývoj fleetového trhu

Ekonomická a finanční krize se projevila různorodě na trhu po celé Evropě. Celkově evropský trh „pravého“ fleetu poklesl o 4,4 % (z 3.689.933 prodaných vozů v roce 2007 na 3.525.749 vozů v roce 2008). Nejlépe to ilustruje rozdílná situace na trzích tzv. EURO 5 (interní označení VW pro hlavní evropské trhy – Německo, Velká Británie, Francie, Španělsko a Itálie).

Ve Francii se krize projevila až v listopadu a zpomalila prodeje natolik, že výsledek roku 2008 byl na chlup stejný s rokem 2007.

Německé fleetové registrace poklesly v listopadu a prosinci o 10%. Kumulativně, ale německý trh vyrostl o 3,8 %. Navíc poprvé značky skupiny VW dosáhli nejvyššího počtu - 100.000 fleetových registrací u společností, které mají ve svém vozovém parku více než 10 aut.

První třetina roku měla v Itálii skvělý průběh. V průběhu léta byly registrace lehce pod průměrem roku 2007. V listopadu se registrace propadly o 21,3 % a v prosinci o 23,3 %. Kumulativně italský fleetový trh vyrostl o necelé 2 %.

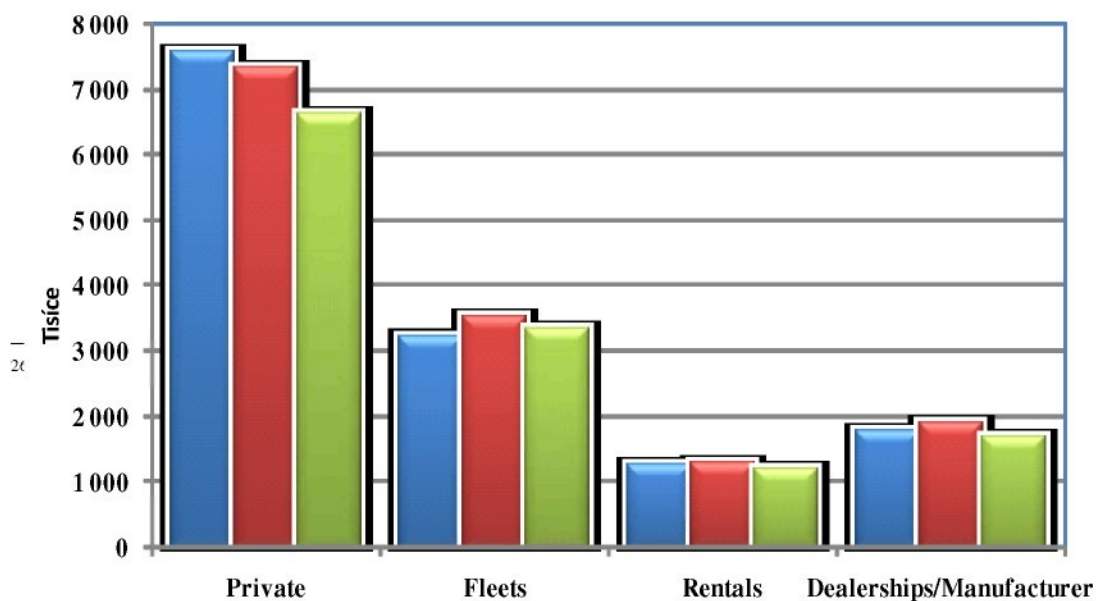


Obr. 16 Přehled vývoje rozdělení prodejních kanálů vybraných evropských zemí

Zdroj: vlastní zpracování

Španělský fleetový trh vykazoval prakticky po celý rok sestupný trend: od -21,1 % v květnu až po prakticky -54 % v prosinci. Kumulativně ztratil celý španělský trh přes 25 % celého objemu a byl zasažen nejtvrději krizí.

Ve Velké Británii začala krize v červnu poklesem trhu o 2,1 % a zaznamenala maximum 26 % v listopadu 2008. Celkově to vedlo k poklesu o 8 %. Přesto všechno získaly značky skupiny VW další 1 % na fleetových trzích EURO 5.²⁶



Obr. 17 Přehled vývoje prodejních kanálů fleetového trhu 2006 - 2008

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Návaznost na obchod s ojetými vozy a jejich zůstatkové hodnoty

Při výběru vozidla do firemního vozového parku je zůstatková hodnota²⁷ jedním z klíčových faktorů, které rozhodují o výši celkových nákladů vynaložených na vlastnictví daného vozidla. Každá společnost, která nakupuje firemní vozidla, by měla tento faktor již uvažovat při výběru vozidla, i když dochází k pořízení vozidla nákupem za hotové, na finanční leasing, nebo k nákupu na úvěr. V těchto případech sice zůstatková hodnota nevstupuje do primárních nákladů, respektive do výše hrazené splátky. Je však nutno počítat s budoucím ziskem z prodeje vozidla a tím možná v co nejvyšší možné míře snížit již zmiňované celkové náklady na vlastnictví vozidla.

Na zůstatkové hodnotě také závisí konečná splátka operativního leasingu, kde je tato hodnota leasingovou společností obvykle garantována. Leasingové společnosti musí při tvorbě cen zvažovat mnoho faktorů a budoucí zůstatkovou hodnotu odhadnout co nejpřesněji a s minimálním rizikem odchýlení z hlediska jejího budoucího vývoje. Záleží na tom totiž nejen jejich konkurenceschopnost, ale také generovaný zisk/ztráta na daném vozidle.

Za faktory „cenotvorby“ ojetých vozidel můžeme považovat následující skutečnosti. Kupujícího ovlivňuje v první řadě značka, modelová řada, motorizace a barva vozidla.

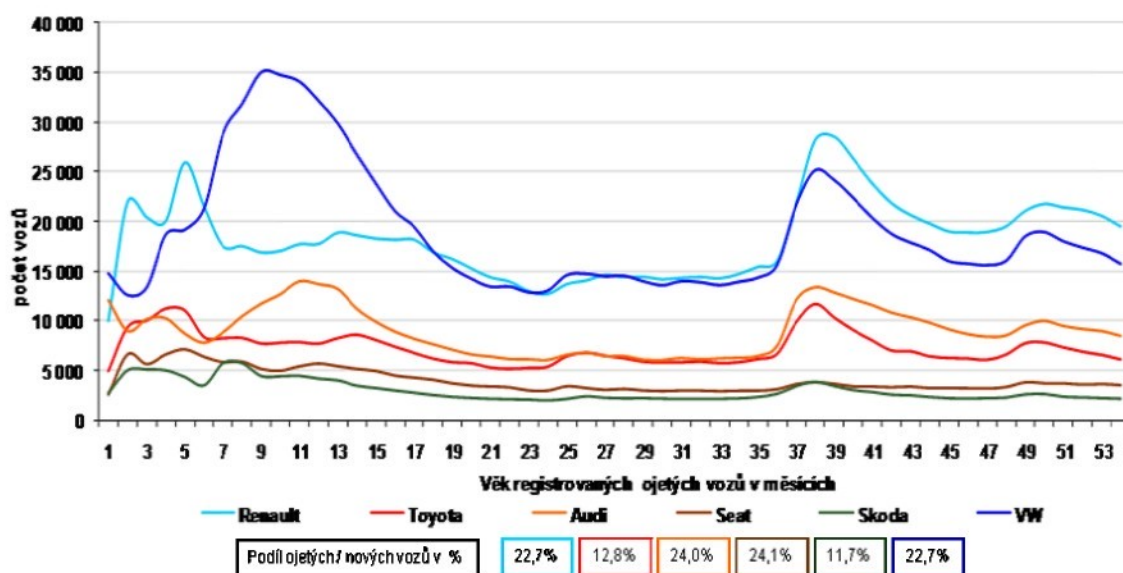
²⁷ RV - Residual Value

Následuje podrobný průzkum, zda je automobil vybaven automatickou nebo mechanickou klimatizací, u malých vozidel posilovačem řízení, elektrickým stahováním oken, ABS, atd. Na trhu platí, že vše se dá prodat, otázkou je pouze za jak dlouho a za kolik. Podnikání naší společnosti je specifické, nakupujeme ve velkém množství vozidla jednoho modelu, jedné barvy a po třech nebo čtyřech letech se nám vrací v jeden okamžik od našich klientů zpět a našim úkolem je prodat je. Tak například 100 bílých jednolitrových vozidel Opel Corsa bez klimatizace a posilovače řízení, 36 měsíců starých s nájezdem 160.000 km může být docela tvrdým oříškem pro kohokoliv a s malým trhem v ČR 100 % zamává. Na příkladu jsem chtěl ukázat, že nejen „nepopulární bílá barva“, ale i velké množství stejných automobilů nabízených na trhu s nadměrně najetými kilometry razantně snižuje jejich zůstatkovou hodnotu. Je tedy nutné přemýšlet již při nákupu vozidel, že tato vozidla budeme za nějaký čas prodávat a zhodnocení potenciálních budoucích rizik pro kupující společnost je rozhodující.

Zmínil jsem se o negativním vývoji na trhu ojetých vozidel u nás, jehož jednou z hlavních příčin je stagnace ekonomiky v západní Evropě, která generuje tisíce ojetých vozidel měsíčně a jediným jejím východiskem je export vozidel na jiné trhy. K tomu můžeme připočítat aspekt tzv. Alžírské krize. Významným odbytištěm ojetých vozidel pro země západní Evropy byly svého času státy severní Afriky, které před cca dvěma lety přijaly velmi přísná legislativní opatření pro dovoz ojetin. Tím toto obchodování znemožnily a trh pro evropské státy zcela uzavřely. Vznikl přebytek desítek tisíc vozidel, která je nutné někam umístit, tzn. do států střední a východní Evropy. A jaká je prognóza? Množství ojetých vozidel bude rapidně přibývat a ceny budou drasticky klesat.²⁸

Jak již bylo uvedeno výše, čelí trh s ojetými vozy v jednotlivých zemích tzv. “přilivovým vlnám“, které můžeme pozorovat na obr. 18.

²⁸ [9]



Obr. 18 Přehled objemů ojetých vozů dle stáří na německém trhu v roce 2008

Zdroj: upraveno dle Fleetinside Magazine²⁹

Ten popisuje situaci na trhu v Německu, ze které je patrné, že například u značek VW, Renault a Toyota po jednom a třech letech sledujeme zásadní nárůst ojetých vozů, které se vrací na trh právě z fleetového trhu. Tyto vozy pocházejí zejména z operativních leasingů po třech letech, nebo jako importérské a dealerské vozy. Také kanál RaC produkuje poměrně vysoká množství ojetých vozů u značky Renault a Seat v období pět až osm měsíců. Z grafu je také patrné, že vozy značky Škoda se na trhu s ojetými vozy moc dlouho „neohřejí“, ani v období kdy končí operativní leasingy firemních fleetů. Ve srovnání podílu ojetých k novým vozům má Škoda s hodnotou 11,7 % nejlepší výsledky s porovnáním s ostatními uvedenými značkami na německém trhu.

5 Aktuální trendy v prodeji fleetovým zákazníkům

²⁹ [5, str. 4]

V předchozí kapitole jsem popsal jednotlivé prodejní kanály spolu s jejich specifiky, někdy determinovanými určitou zákaznickou skupinou, produktem, nebo oblastí výskytu, bez ohledu na výrobce a značku vozu. V této kapitole zmiňuji aktuální trendy ovlivňující prodej fleetovým zákazníkům bez ohledu na prodejní kanál. Tyto z mého pohledu aktuální trendy ovlivňují víceméně všechny prodejní kanály bez výjimky. Zejména poslední podkapitolu, věnující se šrotovacím kampaním, považuji za žhavý trend, negativně ovlivňující fleetové prodeje, jenž se objevil až počátkem roku 2009.

5.1 „Rozhodovatelé“ versus „Uživatelé“

V menších podnicích nebo firmách bývají volnější pravidla pro výběr vozu zaměstnancem. S velikostí vozového parku a firmy klesá na nižších pozicích možnost volby uživatelem - značky a model bývají striktně vymezeny „rozhodovatelem“, správcem vozového parku, pravidly. Existuje několik způsobů, jimiž společnosti omezují zaměstnance při výběru služebního vozu. Pomineme-li majitele firem a generální ředitele, kteří si zpravidla mohou vybrat jakékoli auto bez finančního omezení (tzv. user chooser), nejčastějším limitem je stanovení nejvyšší kupní ceny vozu nebo maximálních měsíčních nákladů na finanční nebo operativní leasing, dle pozice ve firmě.

Velmi často bývá už na úrovni vyššího managementu a představenstva zakázán výběr sportovního nebo jinak extravagantního vozu. Střední management většinou dostane na výběr ze seznamu aut jedné značky a s podobnou úrovní výbavy. Mimořádnou výbavu si pak každý může vybrat dle potřeby a daného finančního limitu. Referentské vozy (na nichž se střídá více řidičů) a auta obchodních zástupců jsou striktně přiděleny a možnost výběru je tedy nulová.³⁰

Efekt outsourcingu, kdy se společnosti snaží zaměřit jen na klíčové činnosti svého podnikání a vedlejší a podpůrné činnosti přenechávají specializovaným firmám, má za následek že mezi prodejce vozu (výrobce) a jeho skutečného uživatele se dostávají mezičlánky (rozhodovatelé) v podobě leasingových společností a autopůjčoven s dlouhodobým pronájmem. Výrobce pak tedy nemá správnou zpětnou vazbu od uživatele

³⁰ [26, str. D1-D3]

produktu a naopak, uživatel nemá vždy ty nejaktuálnější informace o nových produktech a marketingových akcích. Rozhodovatelé tento tok informací filtrují tak, aby z tohoto řetězce nebyli vytěsněni a naopak na něm profitovali. V konečném důsledku pak o nákupu služebních vozů, jejich výbavách a cenách rozhoduje leasingová společnost, která si hájí své vlastní zájmy. Jednotlivé značky dokonce zvýhodňují leasingové společnosti, aby se dozvěděli konečného zákazníka, nebo dodatečně přidělí bonus, pokud se konečný zákazník nějakým způsobem s importérem nebo dealerem zkontaktuje.

5.2 „Ovlivňovatelé“

Jde o důležitou skupinu na fleetovém trhu, jejíž anglický název „market influencers“ je do češtiny volně přeložený jako „ovlivňovatelé“. Takřka na každém evropském trhu působí agentury nebo společnosti, které sledují vývoj již výše zmiňovaných zůstatkových hodnot u jednotlivých vozů, srovnávají s konkurenty v dané třídě, předpovídají jejich další vývoj a tyto informace publikují na internetu, nebo vydávají průvodce trhem (za úplatu, nebo v omezené míře bezplatně). Někteří ještě do svých reportů doplňují další informace týkající se TCO³¹, spotřeby paliva a emisí, tedy údajů, které jsou nutné pro finanční vyhodnocení výběru služebního vozu. Svým způsobem ovlivňují „veřejné“ mínění celého fleetového trhu, protože na základě jimi uváděných údajů se například leasingové společnosti rozhodují, které typy vozů nabídnou do operativního leasingu, jaké budou mít měsíční splátky atd. Ovlivňují i samotné firmy (zákazníky) již při samotném výběru vozu, které již na začátku zajímá, za kolik budou moci po třech letech služební auto prodat, a jak se vyvíjí jeho cena trhu ojetých vozů.

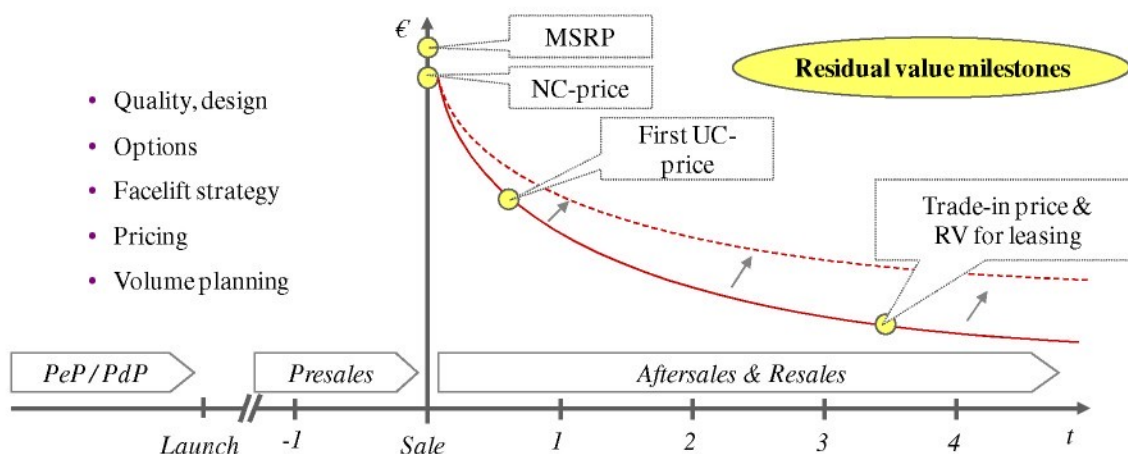
Tab. 6 Přehled vybraných společností monitorujících zůstatkové hodnoty OV

³¹ TCO – Total Cost of Ownership - celkové náklady vlastnictví, zohledňují i dodatečné náklady provozu automobilu (servis, spotřeba paliva, daňové zatížení, atd.).

Název společnosti	Působnost na trzích	Internetová adresa
Eurotax Glass	Evropa	http://www.eurotax.cz/C/index.php
CAP	Velká Británie	http://www.cap.co.uk
Schwacke	Německo	http://www.schwacke.de/

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše zmíněných důvodů je v zájmu každého výrobce a následně i prodejce být v neustálém kontaktu s těmito agenturami, poskytovat jim neustále aktuální informace o produktech, cenových opatřeních, modelových péčích a faceliftech, objemech prodeje na jednotlivých trzích atd. Právě tyto informace jsou pro „ovlivňovatele“ (agentury) stěžejní při dalších odhadech zůstatkových hodnot. Automobilky si tyto agentury snaží i svým způsobem naklonit, když je zvou na nejrůznější prezentace nových modelů, výstavy a další eventy. Jednotliví výrobci se snaží představit samotnou značku, její historii, hodnoty firmy, strategii na další roky, aby si „ovlivňovatel“ při ohromné záplavě čísel a údajů, ze kterých zůstatkové hodnoty vycházejí, vzpomněl právě na to konkrétní auto a výši zůstatkové hodnoty vozu nastavil požadovaným směrem.



Obr. 19 Faktory ovlivňující zůstatkovou hodnotu OV a jeho průběh

Zdroj: upraveno dle Interní materiály Volkswagen AG

5.3 Ekologické aspekty řízení flotil vozů

V posledních dvou letech hrají důležitou roli při výběru vozidel do firemních flotil i ekologické dopady provozování toho kterého vozu. S rostoucí cenou pohonných hmot firmy logicky preferují motorizace s nižší spotřebou – dieselové motory anebo motorizace s nižší kubaturou, které podstatně šetří náklady za provoz. Zavádění úlev na daních pro provozovatele vozů s alternativním pohonem jako LPG, CNG, nebo alespoň vozů s nízkými emisemi CO₂ je pro firmy také velmi zajímavé. Například v Itálii vláda podporuje vozy na alternativní pohon dodatečným bonusem až 2.000 €. Ve Švédsku a Dánsku zase vozy s emisním limitem pod 110 g/km CO₂ dostávají daňový bonus až 150 € měsíčně, což už pro firmy provozující flotily v řádech desítek aut může být finančně velmi zajímavé. Navíc švédská a norská státní správa podporuje tzv. EFC³². Firmy, jejichž produkty tyto podmínky nesplňují, nejsou ve výběrovém řízení vůbec akceptovány. [6]

Pro automobilky, které usilují o prodloužení nebo získání nového kontraktu na dodávku flotily služebních vozidel, zejména pro velké, nadnárodní korporace, již ale nestačí prezentovat samotný produkt a jeho vlastnosti. Některým zákazníkům již nestačí, že vozidlo, které je jim nabízeno má nízkou spotřebu paliva, nízké emise CO₂ a 80 % dílů, ze kterých je vyrobeno je plně recyklovatelných. Vyžadují, aby automobilka samotná měla vypracovaný plán udržitelného rozvoje, aby aktivně snižovala zatížení životního prostředí, exhalacemi CO₂ do ovzduší, znečištěním odpadních vod, energetickou náročností výroby na jeden vůz, atd. I toto musí být v současné době automobilkami umě komunikováno. Nejde o ekologický produkt sám o sobě, jde o ekologický přístup firmy, jak ho vyrobit.

Na tyto impulsy reaguje celý trh s novými vozy. Podíl vozů s alternativním typem pohonu roste v západní Evropě od roku 2005 každým rokem cca o 100 %. V roce 2005 tvořil tento typ pohonu jen 0,3 % z celkového objemu trhu a v roce 2008 to bylo již 1,6 %. Pokud bychom se na problematiku podívali z pohledu prodejních kanálů, u soukromých vozidel tvoří vozy s alternativním pohonem již 2,8 % z celkového trhu. [15]

Fleetový trh, kde se firmy snaží neustále optimalizovat celkové náklady vlastnictví celého firemního carparku, a kde i přes vyšší cenu „zeleného auta“ rozpočítanou do tříletého leasingu přináší vyšší úspory na daních a pohonných látkách dochází ještě k viditelnějšímu

³² EFC – z anglického Environmentally Friendly Cars. Tzn. vozy s alternativním pohonem nebo splňující výše zmíněný emisní limit pod 110 g/km CO₂.

nárůstu. Výhled na rok 2009 počítá u fleetového prodejního kanálu až s 3,8 % podílem alternativních pohonných jednotek. Výhodou také je, že firmy za normálních okolností obměňují vozový park a mohou rychleji reagovat na aktuální produktové změny. I z pohledu zůstatkových hodnot jsou vozidel, která již dopředu splňují přísnější ekologické limity předpokládány lepší zůstatkové hodnoty, než u vozidel se stávajícími pohonnými jednotkami.

Dá se tedy říci, že ekologičtější přístup k řešení mobility v rámci firmy je vedlejším efektem toho, že firmy se snaží při provozu firemní flotily razantně snížit celkové náklady vlastnictví (z provozu automobilu). Ty vycházejí již z výše zmíněných daňových výhod a finančních benefitů, preferující úsporné, nízko-emisní, popř. alternativní pohonné jednotky. Každá automobilka již má v současné době ve své nabídce oblíbený „fleetový“ model, ovšem s alternativním pohonem, nebo nízkoemisní pohonnou jednotkou, který se snaží nabízet firmám, pro které je environmentální politika jedním ze základních firemních cílů.

5.4 Šrotovací kampaně

Zásadním trendem, který ovlivní v roce 2009 celý trh s fleetovými vozy je zavádění tzv. „šrotovného“ v mnoha evropských zemích (viz tab. 7). Jedná se většinou o jednorázovou finanční podporu (např. v Itálii jde již o 4 šrotovací kampaně od roku 1994) vyplácenou z vládního rozpočtu, která má v zásadě dvojí účel. Prvním je stimulovat prodej nových osobních automobilů v době, kdy panují všeobecné obavy z dalšího hospodářského vývoje a prodej nových vozů je v útlumu. Druhým účelem je omladit vozový park v dané zemi a nahradit dosluhující vozidla novými, bezpečnějšími a ekologičtějšími automobily. Šrotovací podpora se tedy většinou vztahuje na vozy starší 10 let, s tím že žadatel o prémii ho musí vlastnit minimálně 1 rok apod. Některé státy omezují výběr nového vozu ještě maximální hodnotou emisí CO₂, spotřebou pohonných hmot, objemem motoru nebo maximální pořizovací cenou.

Výrobci, těžící z těchto kampaní nejvíce, oslovují zákazníky zejména nabídkou vozů z kategorie malých, nebo nižší střední třídy, s maloobjemovým motorem, příznivou hodnotou spotřeby a již zmíněných emisí. Proto v tomto roce sledujeme nárůst v segmentu A00 a A0 a naopak v segmentu A a B, které považujeme vyloženě za „baštu“ fleetových prodejů je trend negativní.

Tak jak jsou podmínky těchto akcí v současné době nastavené, cílí zejména zvláště na privátní zákazníky, mladé rodiny, typické retailové skupiny. Mezi nimi se však pro prodejce objevila zcela nová skupina zákazníků, která by si nový automobil jinak nikdy nekoupila, zejména z finančních důvodů. Jde o typické zákazníky, kupující a jezdící dosud v ojetých vozech starších 8 let. A právě zde se objevuje největší riziko pro fleetový obchod. Prodejní personál totiž upírá veškeré kapacity a prostředky na oslovení a získání těchto nových a zajímavých zákazníků. Koncentrace na prodej firemním zákazníkům se tedy snižuje s tím, že až tato vlna pomine, obrátí opět svoji pozornost na fleet, který se všeobecně považuje za stabilnější. Předpokládaný pokles fleetového trhu v Evropě je tedy způsoben nejenom celkovým propadem trhu, ale změnou jeho struktury, také díky výše zmíněným faktorům.³³

³³ [27, str. 42-43]

Tab. 7 Přehled zemí se zavedenými „šrotovacími“ pobídkami

Země	Pobídka	Stáří vozu	Parametry	Délka trvání opatření
Rakousko	1.500	více než 13 let	obchodníci platí 50 procent pobídky celkový balíček 45 milionů eur	1.4.2009 až 31.12.2009
Kypr	675 - 1.700 €	více než 15 let	675 eur za sešrotování 1.280 € pokud spojeno s nákupem nového vozu se spotřebou do 7 l na 100 km 1.700 € pokud by byla u nového vozu spotřeba pod 5 l na 100 km	v platnosti
Francie	1.000	více než 10 let	nový vůz vypouštějící maximálně 160 g/km CO ₂ nové lehké užitkové vozidlo min. třídy Euro 4 odhadované náklady 220 mil. €	4.12.2008 až 31.12.2009
Německo	2.500	více než 9 let	nový automobil či maximálně rok starý třídy Euro 4 celková obálka ve výši 1,5 miliardy €	14.1.2009 až 31.12.2009
Itálie	1.500 - 5.000 € u běžných aut 2.500 - 6.500 € u lehkých užitkových vozů	více než 9 let	nové auto minimálně třídy Euro 4 s emisemi max. 140 g/km CO ₂ (benzín) či 130 g/km CO ₂ (nafta) prémie za sešrotování: u běžných aut (1.500 €) může být zkombinována s premií za nákup nového vozu (1.500 až 3.500 € podle typu auta) u lehkých užitkových vozů (2.500 €) může být zkombinována s premií 4.000€ za nákup nového automobilu	1.2.2009 až 31.12.2009
Lucembursko	1.500 - 1.750 €	více než 10 let	1.500 €, pokud emise nepřesahují 150 g/km CO ₂ 1.750 €, jsou-li emise nižší než 120 g/km CO ₂ (u nafty ještě o něco méně)	22.1.2009 až 1.10.2010
Portugalsko	1.000 - 1.250 €	více než 10 či 15 let	nový vůz s maximálními emisemi 140 g/km CO ₂ zvažováno rozšíření systému pobídek	1.1.2009 až 31.12.2009
Rumunsko	850 €	více než 10 let	maximálně sešrotováno 60.000 vozů	1.2.2009 až 31.12.2009
Španělsko	bezúročná půjčka až do výše 10.000 €	více než 10 let či více než 250.000 najetých km	nový vůz o maximální hodnotě 30 tis. € a s emisemi maximálně do 140 g/km CO ₂ u nových lehkých užitkových vozů emise do 160 g/km CO ₂ za určitých podmínek možno i pro nákup staršího vozu	1.12.2008 až 31.7.2010

Zdroj: upraveno dle Přehled šrotovacích premií v zemích Evropské unie³⁴

³⁴ [2]

6 Případová studie ve Škoda Auto

6.1 Začlenění oddělení PF do organizační struktury firmy

6.1.1 Struktura společnosti Škoda Auto

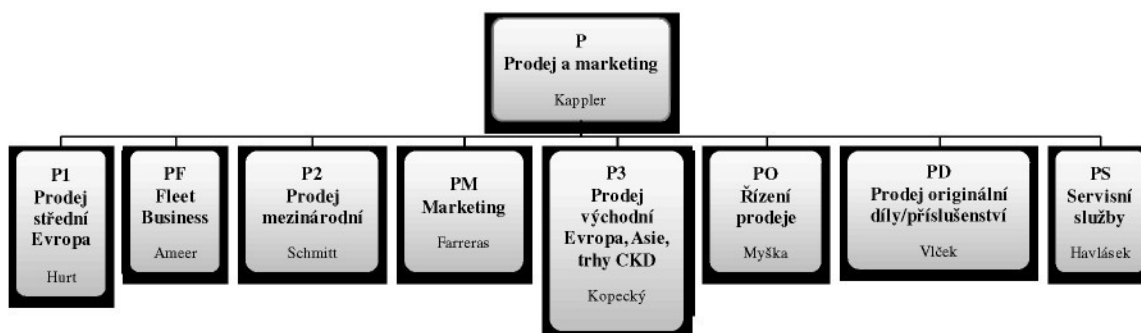
Škoda Auto je akciovou společností, v jejímž čele stojí představenstvo a dozorčí rada. Předsedou představenstva je Reinhard Jung, který v roce 2007 vystřídal dlouholetého předsedu Detlefa Wittiga a zároveň se stal zodpovědným za oblast G - Představenstvo Škoda Auto a.s a kvalita. Další členové představenstva jsou pak zodpovědní za ostatní jednotlivé oblasti ve firmě.

Oblast T - Technický vývoj vede Dr. Eckhard Scholz a do této oblasti spadají oddělení zodpovědná zejména za vývoj, design, produkt management, plánování vývoje a motorsport. Pan Holger Kintcher je členem představenstva zodpovědným za vedení oblasti E - Ekonomie. Jsou zde zahrnuty oddělení nákupu, právních záležitostí, informačních systémů, kontrolingu atd. Oblast V - Výroba a Logistika, má na starost p. Mühl. Tato oblast zahrnuje výrobu vozu, agregátu, náradí a přípravků, logistiku, zahraniční projekty atd. Za oblast Z - Personalistika, zaštiťující oddělení centrální personalistiky, tarifní politiku, sociální služby, vzdělávání a coaching, ochranu zdraví, podniku a požární ochranu odpovídá od dubna roku 2008 nově jmenován Klaus Dierkes. Organizační struktura viz příloha B. [25]

6.1.2 Struktura oblasti P

Oblast P - Prodej a marketing (viz obr. 20) řídí člen představenstva pan Fred Kappler. Oblast PO - Řízení prodeje, se stará o plánování zakázek a tok informací mezi odděleními prodeje a oblastí výroby. Oblast PM - Marketing zajišťuje marketingovou podporu firmy. O samotný prodej vozů importérům (dealerům) se starají oblasti P1 - Prodej střední Evropa, P2 - Prodej export (západní Evropa a Zámorí), P3 - Prodej východní Evropa

a Asie, CKD a SKD projekty. O oblast Aftersales mají na starost oblasti PS - Servisní služby a PD - Prodej originální díly a příslušenství.



Obr. 20 Organizační struktura oblasti P - Prodej a marketing

Zdroj: upraveno dle interních materiálů Škoda Auto³⁵

6.1.3 Struktura oblasti PF

Důležitost rozvoje, řízení a administrace fleetových prodejů samostatně si firma uvědomila až na počátku 21. století, kdy bylo zřízeno oddělení P2F, které spadalo pod oblast P2 a tudíž byla jeho působnost omezena jen regionem Západní Evropy a Zámorí, kde však byl v danou chvíli potenciál pro tento prodejní směr nejzřetelnější.

Oblast PF se v samostatnou oblast vyčlenila k 1. únoru 2008 z oddělení P2F které spadalo do oblasti P2. PF je odbytová organizace, která se zabývá obchodními transakcemi třech skupin zákazníků - velkoodběratelé (firmy), pronajímatelé aut a zvláštní odběratelé (jako je vláda, policie, úřady, diplomaté, taxislužba, malé vozové parky, postižení, osoby VIP atd.).

Existuje úzké propojení s odbytovými oblastmi P1, P2 a P3, ke kterým PF zastává základní funkce jako Competence Center pro podnikatelské obchodní transakce. PF zajišťuje plánování, controlling a podávání zpráv (informace) a podporuje obchodní transakce různými marketingovými akcemi pro VIP zákazníky, potenciální zákazníky, nebo „market influencers“ osoby, které svým působením fleetový trh znatelně ovlivňují a také pro mezinárodní zákazníky s celo-koncernovým působením.

³⁵ [24]

Obchodními partnery PF jsou importéři jednotlivých zemí, zvláště jejich osoby, zodpovědné za vozový park (fleet). Spolu s importéry rozvíjí podnikatelský obchod přímo u dealerů značky v dané zemi a na obchodní úrovni. PF provádí ve spolupráci s oddělením marketingu uvádění výrobků na trh s důrazem na fleetové zaměření vozu a potenciálních klientů a koncept akce je tomuto faktu od začátku přizpůsoben.

PF zastupuje Škoda Auto ve všech koncernových grémiích u problémů týkající se vozového parku (fleet) a Rent a Car. Cílem PF je maximální pokrytí všech skupin zákazníků, které je rozumné ekonomicky 'obsloužit', zvýšení odbytu a výsledky v obchodní oblasti Fleet Business a další kvalitní rozvoj obchodních transakcí. [14]

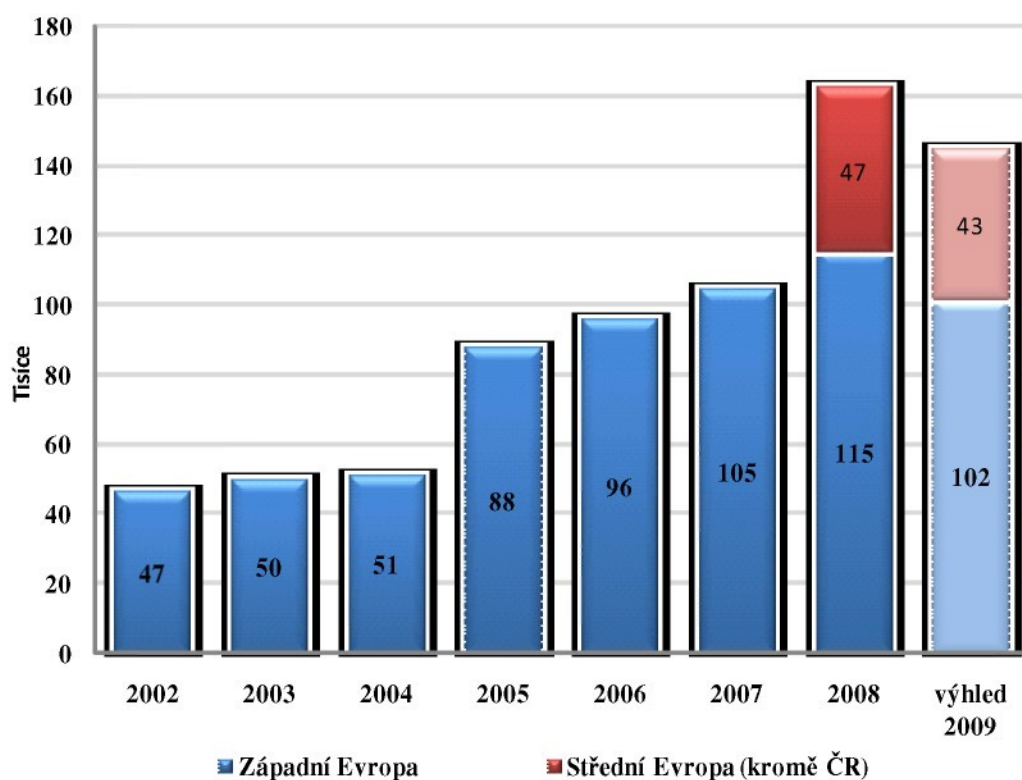
6.2 Vývoj fleetových prodejů v rámci firmy (Západní Evropa)

Fleetové prodeje firmy Škoda Auto v západní Evropě vykazují mírný růst po celé sledované období od roku 2002. Přesto je těžké určit, zdali šlo čistě o reálný růst, nebo o průběžné zkvalitňování reportingu prodejů z jednotlivých trhů, tak jak se v rámci organizační struktury ve firmě zvyšoval důraz na sledování a podporu tohoto prodejního kanálu.

Jak je možné vysledovat na grafu (viz obr. 21), zřetelný, skoro dvojnásobný nárůst fleetového prodejního kanálu nastal v roce 2005. Tuto skutečnost si dáváme do souvislosti zejména se zavedením 2. generace vozu Octavia v roce 2004 a variantou Combi v roce 2005. Tento model se stal, díky svému dokonalému zpracování a užitným vlastnostem s dobrým poměrem výkonu a ceny, základním stavebním kamenem, na kterém mohla firma budovat svoji strategii dalšího pronikání do západoevropských firemních autoparků.

Další výrazný nárůst celkových fleetových prodejů můžeme vysledovat v roce 2008, kdy do celkových statistik poprvé promluvil region Střední Evropy se skoro 50-ti tisíci prodanými vozy fleetovým zákazníkům. Díky aktuálním trendům popsaným již v několika předchozích kapitolách předpokládáme v roce 2009 absolutní pokles prodejů vozů fleetovým zákazníkům o cca 10 % oproti celkovému předpokládanému poklesu objemů

značky asi o 7%. Tuto disproporci přisuzujeme za důsledek zejména zmíněným šrotovacím kampaním, zaměřeným zejména na privátní zákazníky s tím, že fleetový trh se jeví stabilnějším a prodeji se ke svým „stálým“ zákazníkům vrátí.



Obr. 21 Přehled vývoje fleetových prodejů vozů Škoda dle regionů

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Fleetová strategie Škoda Auto

V této kapitole se již zabývám konkrétní situací firmy Škoda Auto z pohledu fleetového prodeje a tam kde je to možné, ilustruji situaci na vhodných příkladech z jednotlivých zemí západní Evropy. Pokud lze vyvodit nějaké závěry a doporučení ke zlepšení, souhrnně se objeví v další kapitole.

6.3.1 Areálová strategie

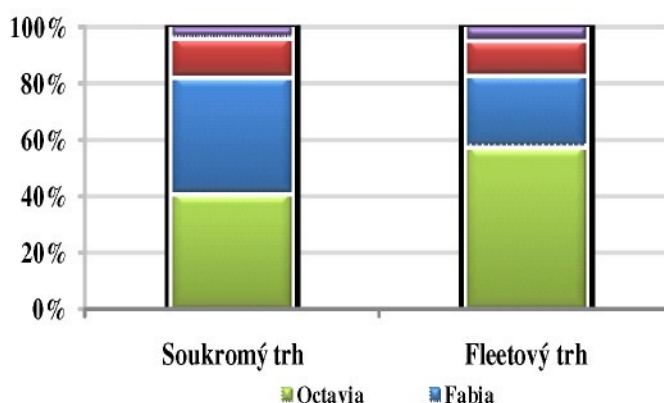
Již z obr. 21 je zřejmé, že firma se zpočátku věnovala rozvoji fleetového obchodu zejména na trzích Západní Evropy. Souvisí to zejména s celkovou strategií postupného zvyšování tržního podílu značky v západní Evropě bez ohledu na prodejní kanály. Pro importéry mohutně investující do rozvoje dealerské sítě a samotné dealery bylo nutností tyto investice amortizovat. To znamená prodávat větší množství automobilů a následně jim nabízet poprodejní služby (z pohledu ziskovosti zajímavější než samotný prodej) a postupně budovat trh s ojetými vozy značky Škoda. Importéři a dealeři tedy postupně začali oslovovat i firemní klientelu a další fleetové zákazníky, tak aby se vozový park značky rozrůstal rychleji. Škoda si postupně vydobyla renomé značky nabízející kvalitní produkt (s technologií VW) za přijatelnou cenu a s relativně stabilní zůstatkovou hodnotou. S rostoucí image značky na jednotlivých trzích západní Evropy se se zájmem začali hlásit i leasingové a RaC společnosti. V letošním a dalších letech se firma soustředí na stabilizaci a udržení tržních podílů. Na vybraných západoevropských trzích (např. Rakousko, Belgie, Velká Británie) se totiž značka začíná dostávat pod tlak korejských značek Hyundai a Kia, které jsou v podobné situaci, ve které se značka Škoda nacházela před několika lety. Postupně totiž inovují a zatraktivňují svoje modely a ty se stávají zajímavé i pro firemní zákazníky. Škoda Auto se tedy musí snažit již více než samotný kvalitní produkt, který je již známý, komunikovat a prodávat efektivní řešení mobility firem s optimálními náklady provozu flotily vozů.

Až v posledních dvou letech se ve firmě začali významněji rozvíjet a sledovat i fleetové prodeje ve střední Evropě. Důvodem je snaha najít možnost kompenzace klesajících prodejů v soukromém sektoru, který není tak stabilní a vykazuje dlouhodobý pokles. Na jedné straně jsou to soukromí zákazníci, kteří touží koupit si vůz „západní“ provenience jako Opel, Ford, Renault, protože značku Škoda znají z doby socialistické éry a na druhé straně jsou to zákazníci, kteří si již vůz značky Škoda dovolit nemůžou. Volí tedy vozy značky Kia, Hyundai, Suzuki a Dacia, které jsou levnější a navíc díky lokalizaci výroby těchto značek ve střední Evropě si je někteří zákazníci berou za své, jako svoje „národní“ značky. Jistou šanci vidí firma z pohledu fleetových prodejů v expanzi českých firem na trhy střední a východní Evropy a jejich potřeby rozšiřovat v těchto zemích svůj vozový

park pro potřeby firmy, obchodních cestujících, servis atd. Jedná se například o firmy ČEZ, Škoda Plzeň, MOL. Pokud již tedy firma provozuje vozy značky Škoda v rámci svého vozového parku v Čechách, zvyšuje se šance na jejich zakoupení i v těchto nových zemích. Tento trend se snaží Škoda Auto podporovat i tzv. globálními smlouvami, které sice nezaručují zákazníkovi stejné nákupní podmínky na koupi vozu, jako v zemi mateřské firmy, ale umožňují dostávat množstevní bonusy za flotilu provozovanou mezinárodně. Tyto smlouvy jsou samozřejmě používány i v Západní Evropě. Nejedná se ale samozřejmě jen o firemní fleetové vozy, například maďarská, polská a slovenská policie již dlouhá léta využívá modely Octavia a Fabia.

6.3.2 Produktová strategie

V současné době nastavená produktová paleta vozů Škoda je z pohledu fleetového strategie prodeje dostačující. Modely Fabia, Octavia a Superb pokrývají (na některých trzích i překrývají) hlavní segmenty A0, A a B, ze kterých se rekrutuje cca 95% fleetových zákazníků.



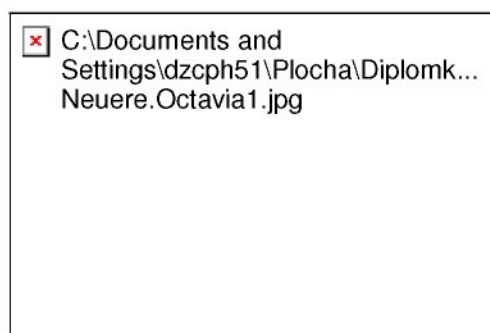
Obr. 22 Srovnání modelové struktury vozidel Škoda dle prodejních kanálů

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 22 je patrné, že firemní a ostatní fleetoví zákazníci na rozdíl od privátních upřednostňují model Octavia, skoro o 20%. Tato odlišně nastavená modelová struktura je

výhodnější i z finančního hlediska, kdy sice firemní zákazník při opakovaném nebo hromadném odběru žádá vyšší slevy, na druhou stranu mu ale importér, potažmo samotný výrobce (pokud importér se svojí marží nestačí – žádá o podporu automobilku) tuto podporu může většinou poskytnout, protože na tomto modelu realizuje vyšší prodejní marži.

Současná modelová struktura značky svým způsobem pokrývá základní požadavky malých a středních firem na strukturu vozového parku. Obchodní cestující nebo nižší management mohou používat modely Fabia, střední management modely Octavia a vyšší management model Superb. Tomu ještě na konci roku přibude karosářská varianta Combi a s tímto modelem zejména v Německu, Itálii a zemích Beneluxu automobilka osloví nový segment manažerských kombi vyšší střední třídy (Ford Mondeo Kombi, Opel Vectra Kombi/Insignia Sportstourer, Audi A6 Avant, Citroen C5 Tourer). Výhodou je také možnost kombinovat produktovou paletu značky Škoda s modelovou paletou sesterských značek Volkswagen a Audi, kterou využívají zejména velké koncerny, provozující svůj vozový park v několika zemích. V této kombinaci pokrývá nabídka VW group všechny segmenty automobilového trhu a nabízí oproti konkurenci (viz příloha C) – chart modelová paleta VW Group) výhodu komplexního řešení mobility v rámci jednoho více-značkového dealera nabízejícího všechny zmíněné značky koncernu VW s adekvátní servisní a poprodejní podporou.



Obr. 23 Škoda Octavia Combi 4x4 v provedení pro švýcarskou policii

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Pro potřeby fleetových prodejních kanálů jako je například státní správa, nebo firemní flotily specializovaných firem je optimální, že automobilka Škoda Auto nabízí i deriváty

modelu Octavia a Superb ve variantách s pohonem všech čtyřech kol. Tyto vozy s pohonem 4x4 požaduje zejména policie (viz obr. 23), ambulance a záchranné firmy, servisní vozidla stavebních, energetických nebo telekomunikačních firem zasahujících v terénu. Toto portfolio rozšíří v průběhu tohoto roku ještě model Yeti, také alternativně s pohonem 4x4.

Fleetovým zákazníkům ze zemí, které již zavedli přísnější ekologické limity (Belgie, Dánsko, Švédsko) pro provoz firemních flotil vozů zavádí postupně Škoda Auto nabídku jednotlivých modelů Fabia, Superb a Octavia v provedení Greenline (viz obr. 24). Tyto modely postupně zahrnují taková produktová opatření (maloobjemové dieselové motory, aerodynamické pakety pro snížení odporu vzduchu, užší rozměr pneumatik, redukce hmotnosti), která mají za následek nejen snížení spotřeby vozu ale i rapidní omezení emisí CO₂ na jeden ujetý kilometr oproti stejnému modelu s klasickým stupněm výbavy. Tyto emisní limity se staly měřítkem pro udílení daňových bonusů (popř. malusů) či jiných zvýhodnění již v mnoha západoevropských zemích a jsou proto pro fleetové zákazníky důležitým parametrem při rozhodování o pořízení vozu do flotily. Mají totiž přímý vliv na celkové náklady vlastnictví vozu, ovlivňují výši leasingové splátky, atd. [28]



Obr. 24 Škoda Octavia GreenLine

Zdroj: <http://www.autorevue.cz/Magazin/Skoda-Octavia-GreenLine-poprve-s-16-TDI/sc-17-a-17212/default.aspx> [21.4.2009]

Dalším důkazem, že Škoda Auto podporuje ve své strategii rozvoj prodeje fleetovým zákazníkům je skutečnost, že v roce 2008 investovala v řádech několika milionů eur do zbudování tzv. „fleetové“ lakovny. Jde o dodatečnou lakovací kapacitu, která má být využívána pro plnění individuální požadavků fleetových zákazníků na specifickou barvu

karoserie vozu, která není ve standardní nabídce pro konkrétní model. Lakovna zvládne denně nalakovat 20 vozidel bez ohledu na model vozu s tím, že roční kapacita je naplánována na 4000 olakovaných karosérií. V současné době je k dispozici dalších dodatečných 45 odstínů barev, které se využívají zejména na lakování vozů taxislužby, záchranné služby, pošt atd. Minimální lakovací dávka byla stanovena na 4 vozy v jedné barvě, ale v nyní se snížila až na 2 vozy. Firma tak může vyjít vstříc i opravdu malým zákazníkům, provozujícím flotilu jen několika málo vozů. Zákazník je pak v konečné kalkulaci ceny vozu zatížen dodatečně příplatkem v rozsahu 200-450 euro, dle typu vozu.

Tyto minimální požadavky na množství ale později i kalkulace ceny musí být brány na zřetel a neustále upravovány dle požadavků trhu, neboť pro úpravu specifické barvy těchto vozů již existuje adekvátní náhrada spočívající v potahování karosérií vozů barevnou folií. Tato metoda přináší i výhody v případě nutné opravy poškozené části vozu. Vymění se část karosérie a potáhne se znovu folií. Navíc při odprodeji vozu jako ojetého se fólie odstraní, vůz má klasickou barvu známou zákazníkovi a není ani tolik poškozený. To ovlivňuje v konečném důsledku vyšší zůstatkovou hodnotu vozu.

6.3.3 Prodejní kanály

Z pohledu aktivity značky Škoda Auto v jednotlivých prodejních kanálech se dá říci, že v současné době je firma činná ve všech hlavních směrech, uvedených již v obecné části. V následujících odstavcích zmíním jen ty nejzajímavější ve smyslu uplatnění a úprav produktu, nebo z pohledu množství nejobjemovější.

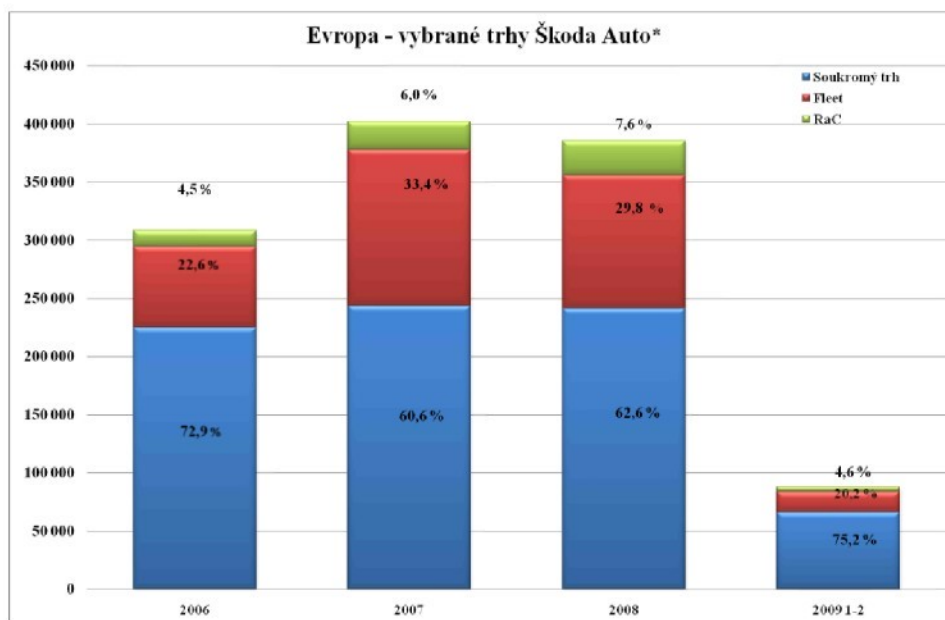
6.3.3.1 Importérské / dealerské vozy

Jak jsem zmínil v obecné části, jedná se specifický prodejní kanál, který ve fleetových prodejkách Škoda Auto tvoří 2-3%, většinou dle země. Snaha firmy je uplatňovat vůči svým importérům takovou politiku týkající se plnění prodejních cílů, která by je nenutila registrovat velká množství nových vozidel na importéry nebo dealery a zbytečně snižovat

zůstatkovou hodnotu vozidel, která pak dále ovlivňuje i trh s ojetými vozy Škoda. Kde však firma klade důraz, to je na dostatečné množství předváděcích vozů u dealerů a importérů tak, aby si případný zákazník mohl zapůjčit a vyzkoušet požadovaný model, ale i požadovanou motorizaci, popřípadě výbavu vozu.

6.3.3.2 Autopůjčovny (rent a car)

Z obr. 25 je zřejmé, že vozidla Škoda jsou stále populárnější i mezi zákazníky z řad RaC společností. V roce 2008 to bylo už 29.300 vozů. Za tímto výsledkem stojí větší objemy obchodů ve Španělsku, Portugalsku, Francii Belgii a Skandinávii, kdy importéři využili poptávky těchto společností. Upřednostnili značku Škoda zejména mezi jinak pro RaC společnosti populárními značkami jako Opel, Ford, Hyundai a Peugeot, které zaznamenali větší propad zůstatkových hodnot. Takto vysoké objemy jsou však v současné době v rozporu s interním „pravidlem 5%“³⁶. Příklad grafického znázornění RaC obchodu je uveden v příloze D.



Obr. 25 Struktura fleetových prodejů Škoda na vybraných trzích³⁷

Zdroj: vlastní zpracování

³⁶ Maximálně 5% objemu z celkového počtu vozů značky, prodaných na daném trhu v jednom roce.

³⁷ Rakousko, Belgie, Česká republika, Dánsko, Finsko, Francie, Itálie, Německo, Nizozemí, Norsko, Polsko, Portugalsko, Španělsko, Švédsko, Velká Británie

Riziko poklesu zůstatkové hodnoty při zpětném odkupu může importéra stát veliké množství finančních prostředků, které může jinak uplatnit na podporu jiných prodejních kanálů. Příklad grafického znázornění RaC obchodu je zobrazeno v příloze D. Toto téma dále rozeberu v rámci vlastních návrhů opatření.

6.3.3.3 Vozidla taxislužby

Vozidla Škoda v provedení pro taxislužby jsou populární zejména v Řecku, Španělsku, na Kanárských ostrovech a vybraných městech Velké Británie. Pro tyto účely slouží zejména vozy Octavia Tour a Octavia. Někde si řidiči taxislužby oblíbili o model Superb. Další šancí pro tento kanál shledávám v zavedení modelu Superb Comi v příštím roce (2010). Modely kombi v tzv. B segmentu jsou populární zejména ve Skandinávii a Německu, kde může najít široké uplatnění.



Obr 26 Škoda Octavia v provedení barcelonské taxislužby

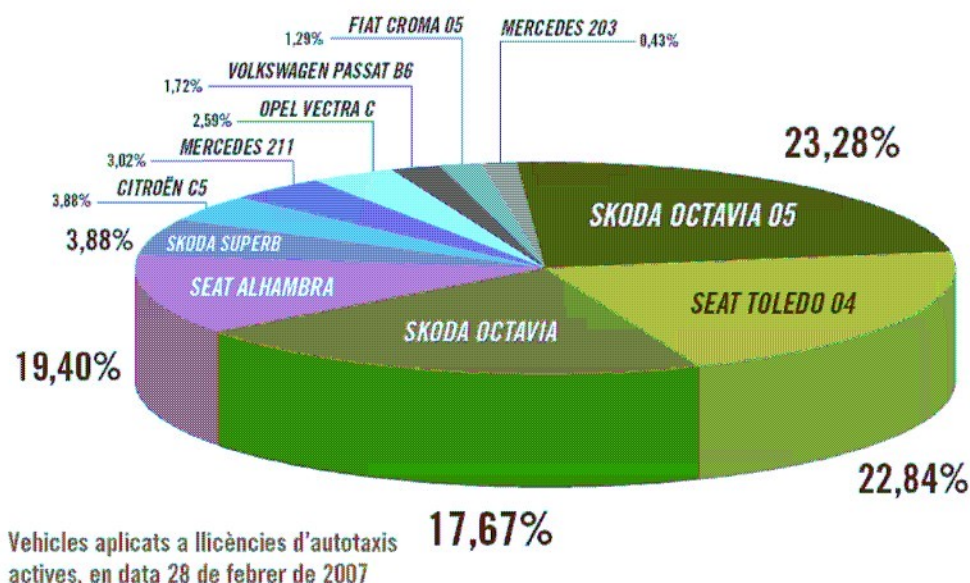
Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Za zmínku stojí takřka husarský kousek, kdy ve Španělsku vozy Octavia Tour a Octavia obsadili prakticky 50 procent trhu s vozy pro taxislužbu. Z obr. 26 je patrné, že vozy Škoda tvoří v Barceloně 45% provozovaných vozů a v Madridu je podíl značky Škoda na vozovém parku místních taxi takřka dvou-třetinový. Značka vděčí tomuto úspěchu zejména díky faktu, že poté, co místní automobilka Seat přestala vyrábět model Toledo

druhé generace, přešla většina řidičů právě na model Octavia Tour a posléze Octavia. Bylo to zejména díky podobnosti stavby karoserie, velkému zavazadlovému prostoru a úsporným dieselovým motorům s dlouhou životností.

Co bylo výhodou značky Škoda navíc? Byla to zejména vyšší kvalita dílenského zpracování a úroveň a ceny servisních služeb. Navíc dealeři mohli využívat spoustu společných koncernových dílů.

Seat i Skoda, marques preferides pels taxistes a principi de 2007



Obr. 27 Podíl jednotlivých modelů na vozovém parku barcelonské taxislužby

Zdroj: <http://www.taxibarcelona.cat/Portals/0/pdfs/Revista173retallat.pdf> [12.3.2009]

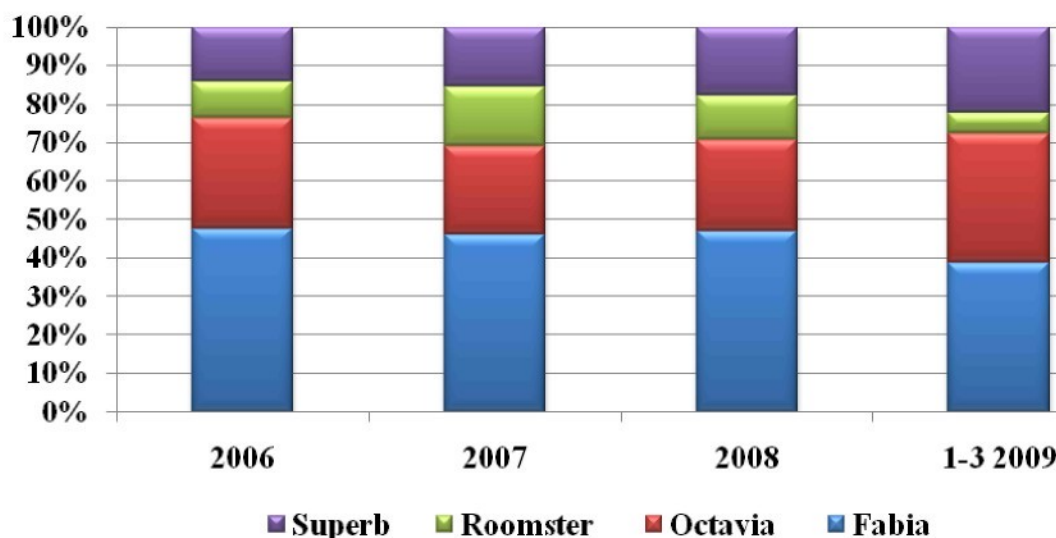
6.4 Návrhy na zlepšení a ekonomické zhodnocení

V této kapitole zmiňuji několik vlastních postřehů a navrhuji některá, z mého pohledu v poměrně krátké době proveditelná opatření ke zvýšení a zefektivnění fleetového obchodu, které pokud je to možné následně vyčísluji.

6.4.1 Omezení prodeje RaC společností

Již z kapitoly 4.2.2 v obecném úvodu vyplývá, že prodejní kanál autopůjčoven je pro každou automobilku velmi drahý, ale na druhou stranu zajímavý způsob, jak se poměrně rychle „zbavit“, tedy prodat určité množství automobilů s tím, že RaC společnosti je budou propagovat ve svých marketingových materiálech, objeví se na v nabídce na letištích atd. V kapitole 6.3.3.2 jsem zmínil, že tento kanál využívá i Škoda Auto. Z pohledu dnešního vývoje na trhu s novými a ojetými automobily ovšem navrhuji, aby Škoda Auto tento prodejní kanál omezila jen na nutné minimum (neohlížet se ani na dříve aplikované pravidlo cca 5% z celkového objemu prodaných vozů na daném trhu).

Samozřejmě, importéři musí dodržet již uzavřené smlouvy a nasmlouvané objemy vozidel dodat, ale spíše by měli peníze vynaložené na udržení toho kanálu uplatnit účelněji. Proto navrhuji z pozice výrobce s jednotlivými importéry a RaC společnostmi se ještě pokusit optimalizovat modelový mix, zvolené motorizace a výbavy, popřípadě i barvy. Navrhuji využít tento prodejní kanál hlavně jako marketingový nástroj využívaný zejména k propagaci nově zaváděného vozu. V tomto případě může firma letos a příští rok tímto způsobem podpořit zavedení modelu SUV Škoda Yeti a Superbu Combi. Zejména u modelu Yeti, kterým značka vstupuje do zcela nového segmentu malých SUV je každé takovéto zviditelnění žádoucí. Navíc všechny velké RaC společnosti ve své nabídce SUV vozidla mají a v turisticky zajímavých státech, jako Španělsko, Portugalsko a Itálie tyto vozy tvoří nezanedbatelnou část celkové objemu vozového parku. Z obrázku číslo 28 je patrné, že s příchodem nového modelu Superb jeho obliba mezi RaC společnostmi ještě narostla. To také nahrává úspěšnému zavedení modelu Superb Combi do jejich portfolia.



Obr. 28 Přehled vývoje struktury modelových řad prodaných RaC společností

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším argumentem pro okamžité opuštění tohoto prodejního kanálu je skutečnost, že právě o malé vozy ze segmentu A0 jako Škoda Fabia, tvořící skoro polovinu z vozů poptávaných RaC společnostmi (viz obr. 28), je v současné době poptávka na soukromém trhu díky „šrotovacím“ kampaním. Importéři musí doplnit státní podporu také vlastním příspěvkem, který je většinou jedno až dvojnásobkem státní podpory. Pro Škodu je tedy levnější a prodat Fabii soukromému zákazníkovi se stejnou absolutní výší slevy jako u RaC společnosti, ale z části dotovanou státem. Navíc prodaná Fabia zůstane ve vlastnictví soukromého zákazníka v řádu několika let oproti 6-12 měsícům u vozidel z autopůjčoven. To ovlivňuje i zůstatkovou hodnotu daného vozu a poté obecnou cenovou hladinu ojetých vozů. Tento pohled je v tomto případě jen krátkodobou strategií, která bude muset být přehodnocena po ukončení vlny šrotovacích kampaní v Evropě, ale rozhodně je finančně zajímavá.

Jako další alternativu k výše navrhovanému odklonu od prodejního kanálu autopůjčoven k soukromému sektoru v době „šrotovacích“ kampaní, navrhuji o poznání dlouhodobější přístup, zaměřený na rozvíjení firemních vozových parků. V tomto případě navrhuji, aby byli finanční prostředky určené na podporu prodeje RaC společnostmi, jak ze strany výrobce tak importéra postupně přesouvány na podporu firemních autoparků. Můj návrh se opírá zejména o snížení finančního rizika pro importéra a dealera plynoucího z klesajících

zůstatkových hodnot jednotlivých modelů v posledním roce. Toto riziko se projevuje právě při RaC obchodu (viz příloha E), kdy dohodnutá zpětná odkupní cena pro importéra neodpovídá reálné tržní ceně daného ojetého vozu (zůstatková cena modelu se snižuje rychleji, než je počítáno v kalkulačním vzorci, navíc panuje velká konkurence mezi značkami dodávající autopůjčovnám, které nedovolí odkupní cenu snížit). Importér musí navíc pokrýt náklady spojené se zpětným odkupem (čištění, drobné opravy, skladování) a s dostatečným prostorem pro zisk dealera (dealer musí být vůbec motivován toto „mladé“ ojeté auto nabízet, protože konkuruje novým vozům, které má na prodejně. Čím vyšší je rozdíl mezi uvažovanou prodejní cenou ojetého vozu a reálnou tržní cenou, tím větší realizuje importér ztrátu z tohoto prodejního kanálu. Prodej do firemních flotil sice nepřináší okamžitě objemy jako RaC obchod, ale také v tomto případě nehrozí výše popsané riziko. Navíc portfolio modelů, motorizací a výbav je mnohem pestřejší a po uplynutí doby provozu ve firemní flotile a jejich přesunu na trh ojetin nezpůsobuje pokles cen jako jednorázový příliv modelů ve stejné motorizaci a konfiguraci výbav z RaC obchodu. Dalším argumentem je, že provoz firemních flotil je smluvně ošetřen i z pohledu poprodejních služeb (servis, prodej náhradních dílů a příslušenství) a nutí firmy navštěvovat autorizované dealery, alespoň po dobu trvání záruční doby. To poskytuje dealerské síti zaručený zdroj příjmů. Oproti tomu u vozů z RaC obchodu není jisté, zdali si zákazník, který je mnohem cenově senzitivnější (již koupě „mladého“ ojetého vozu tomu napovídá), nevybere pro servisní úkony levnějšího poskytovatele poprodejních služeb mimo autorizovanou dealerskou síť, která tímto přichází o důležitý zdroj příjmů.

Abych měl možnost ukázat možnou úsporu vycházející z úvahy v této kapitole, vycházím z údajů za rok 2008 (viz obr. 25). V tomto roce realizovala Škoda Auto přes prodejní kanál RaC prodej cca 29.300 vozů, necelých 8 % celkového fleetového objemu, podpořenou cca 105,5 mil. €. V roce 2009 se předpokládá pokles fleetového trhu Škoda na 320.000 vozů celkem. Z toho podíl kanálu RaC vozů klesne na cca 4,6 %. Dle modelového mixu z prvních tří měsíců roku 2009 (viz obr. 28) tvořil přibližně 38 % model Fabia (vliv šrotovného – importéři raději tyto vozy nabízí privátnímu kanálu), 35 % model Octavia, 5 % Roomster a 22 % Superb. Z hlediska vyplácení prodejních podpor bylo v roce 2008 z tohoto objemu podpořeno asi 58 % ze strany Škody Auto oddělením PF (793 € na vůz), zbývajících 42 % obchodu s RaC společnostmi si podpořil lokálně jen dealer a importér ze

své marže (3.142 € na vůz). Pro letošní rok předpokládám další nárůst požadavků ze strany importéra na podporu RaC obchodu. Až na úroveň 63% dodatečné podpory požadované od Škoda Auto. Navíc se sleva požadovaná RaC společnostmi zdvihla v průměru o 3 % na celkových 30 %. To má za důsledek nárůst požadované “upfront podpory” v průměru na 554 €. Dále se předpokládá další pětiprocentní pokles zůstatkových hodnot ojetých vozů, který je v letošní kalkulaci krytý jen nárůstem 1 % (z 67,5 % ceníkové cena na 66 %). To má za následek nárůst druhé složky - podpory zpětného odkupu na 886 € (průměrný nárůst o 46 %). Na základě těchto zásadních změn navrhuji zásadně snížit objem vozů realizovaných v tomto kanálu na necelých 4.000. To by mělo za následek úsporu prostředků na podpory z předpokládaných 59,5 milionu eur na 17,8 milionu eur. Ušetřené prostředky v přibližné hodnotě 42 milionů euro je možné využít na podporu „méně“ nákladních prodejních kanálů. Vyčíslení možné úspory naleznete v příloze F.

6.4.2 Školení obchodníků – malý fleet, rozdílný přístup k zákazníkům

Dalším návrhem, který bych zde rád zmínil a který svým způsobem navazuje i na předchozí návrh, je zavedení a prohloubení školení prodejního personálu autorizovaného dealera (ale i importéra) věnovaného fleetovému obchodu. Návaznost na předchozí opatření shledávám v tom, že pokud má importér a dealer přejít od obchodu s RaC společnostmi, který je pro něj ale jednodušší z pohledu rychlejšího prodeje většího počtu vozů, musí být teoreticky a prakticky proškolen k získávání a přesvědčování nových zákazníků z oblasti firemních flotil. Jak jsem již zmínil v kapitole 4.1, je totiž veliký rozdíl v samotném kontaktu a proaktivnímu přístupu k fleetovému zákazníkovi oproti tomu, jak byl prodejní personál zvyklý přistupovat k zákazníkovi soukromému.

Modul fleetového školení existuje zatím jen pro Českou republiku a navazuje na základní modul školení prodejce obchodníka Škoda. Jako základní báze, na které bude vybudován koncept mezinárodního školení, je ale dostačující. Při vzniku tohoto konceptu navrhuji spolupracovat již s jednotlivými importéry tak, aby připravovaný obsah školení znali a byl pro ně užitečný, měli zájem tento koncept převzít a upravit již jen dle specifík daného trhu. Nemělo by jít jen ale o doplňková školení, tak jako prodejci nových vozů absolvují další

školení věnovaná tématům servisu, poprodejních služeb, vyjednávání. Mělo by jít o druhý stavební kámen školení prodejce, protože jeho zákazník bude buďto soukromý nebo fleetový a musí být na něj připraven. Základní návrh témat pro školení naleznete na obr. 29.

Z mého pohledu je přínos toho návrhu v tom, že dealerská síť bude připravená na práci s novým typem zákazníků a bude moci rychleji reagovat na změny v této zákaznické struktuře. To bude aktuální zejména v příštím roce, kdy skončí „zlatá horečka“ způsobená v některých zemích zavedením „šrotovného“ a opadnutím zájmu klasických, soukromých zákazníků. Zároveň se tímto otevře pro některé z dealerů zcela nová oblast prodeje, poskytující nové, potenciální zdroje zisku a financování dalšího rozvoje. [11]

Školení certifikovaného prodejce	Základní fleetové školení I	Základní fleetové školení II
	2 dny	2 dny
▶ Akvizice zákazníka ▶ První osobní kontakt se zákazníkem ▶ Navázání vztahu se zákazníkem ▶ Prezentace vozu / prodejní argumenty ▶ Prezentace nabídky ▶ Uzavření nákupu ▶ Udržení zákazníka / zpětná vazba	+ Praktická příprava podkladů pro veřejný tendr (reálný příklad) + Celkové náklady vlastnictví (TCO) + Finanční nástroje a pojištění flotily + Servisní smlouvy pro fleetové zákazníky + Finanční podpora fleetu ze strany importéra (formuláře,...)	+ Fleetová politika větších firem + Identifikace rolí značek, tříd a modelů ve firemní flotile + Kvalitativní požadavky provozovatelů velkých flotil + „In House“ řešení vs. Outsourcing flotily + Remarketing ojetých vozů

Obr. 29 Schéma návrhu základního modulu školení fleetového prodejce

Zdroj: Interní materiál Škoda Auto

6.4.3 Produktové opatření – policejní vozy

Posledním návrhem reaguji na konkrétní případ vycházející z praxe při prodeji vozů Octavia Combi pro potřeby policie ve Velké Británii, zmíněného již v předchozích kapitolách. Některé z těchto vozů jsou pro potřeby speciálních jednotek policejních psovodů upravovány pro převoz speciálně vycvičených policejních psů. Pro tento účel se v zadní části vozu vyjímají sedáky a opěradla druhé řady sedadel, některé ochranné plasty v zavazadlovém prostoru a roletka, zakrývající zavazadlový prostor. Na takto vzniklou plochu, začínající hned za předními sedadly, je usazen modul dvou vestavěných kotců pro psy. Ten je dále napojen na klimatizaci, opatřen drenáží pro odvod tekutin a pro snadné mytí a vybaven komunikačním zařízením pro dorozumívání se psy.

Přestavbu pro importéra provádí specializovaná firma EVO – Engineering Vehicle Options Ltd. Orientační cena přestavby činí 4.000 GBP. Tuto částku fakturuje firma přímo příslušnému policejnímu útvaru odděleně od fakturace vozu. Importér dostává od úpravce smlouvanou marži. Policejní útvar si tedy přesnou specifikaci policejního vozidla domlouvá s firmou nezávisle na importérovi. To se týká i oddělených garancí – na vůz a přestavbu zvlášť.

Při analýze přestavby jsem po konzultaci se všemi subjekty, zapojenými do tohoto procesu došel k závěru, že je možné ušetřit až 280 GBP pro konečného zákazníka, což znamená úsporu necelé 2 %. Při ročním odběru cca 40 takto upravených vozidel se jedná až o 11.200 GBP (12.174 €)³⁸ úspory. Tato úspora, samozřejmě v nižší výši se ale projeví u každého článku, zapojeného do procesu. Úspory lze dosáhnout, když vozidlo určený pro takový druh přestavby bude již od počátku označeno příznakem³⁹, podle kterého se díly, později znovu demontované, do vozu v procesu montáže vůbec nezamontují. Tzn. úsporu v materiálových nákladech a nákladech na montáž (vypadne několik montážních operací) ze strany výrobce. Importérovi poté bude fakturovaná nižší cena. Nižší cena se také objeví při prodeji vozu policejní jednotce. Finální úspora u firmy provádějící přestavbu se projeví v úspoře času při demontáži dílů (cca 20 minut). Navíc firma doposud musela platit za

³⁸ Přepočteno kurzem 1GBP = 0,92 €.

³⁹ Přidělení specifického PR čísla výbavy.

likvidaci⁴⁰ nepotřebných sedáků a dalších plastových dílů, tyto náklady byli samozřejmě opět započítány do ceny přestavby. Detailnější kalkulaci uvádím na obr. 30.

To, že jsou tyto produktová opatření opravdu specifická na jednotlivých trzích a musí se aplikovat individuálně lze ilustrovat na faktu, že například belgický a francouzský importér sám provádí opak, zmíněný u návrhu pro Velkou Británii. Také v těchto dvou zemích jsou vozy Škoda používány federální policií s tím, že v zadní části vozu je provedeno několik změn, kterým se auto přestaví na užitkový vůz s ložnou plochou. Vyjmutou zadní řadu sedadel z vozů Roomster a Octavia Combi importér na vlastní náklady skladuje v prostoru centrálního skladu náhradních dílů ve Villers Cotterets. Jeho počínání se mu však podle jeho tvrzení vyplácí, viz kalkulace níže. Poté, co jsou policejní vozy vráceny z užívání, lze je poměrně jednoduše, demontáží zadní ložné plochy a navrácením druhé řady sedadel navrátit do původního stavu. A z dvoudílné „dodávky“ je opět pětímístný vůz. Vozy mají tak při prodeji jako ojeté mnohem vyšší zůstatkovou hodnotu v řádu dvou až tří tisíc euro. Některé Octavie Combi se specifickou výbavou a motorizací totiž dříve bez zadní řady sedadel vůbec nebylo možné prodat a importér, popřípadě dealer na každém vozidle tratil až několik tisíc euro. Jelikož nebylo tyto vozy možné ani rozebrat na náhradní díly, byly alespoň použity pro potřeby výcviku mechaniků školení ve školícím centru.

⁴⁰ Tyto díly, které jsou prakticky nové, nelze ze zákonných důvodů oficiálně prodávat jako náhradní díly pro další potřebu.

Úspora na voze - výroba:

	Úspora		Náklady	Celkem
	1 vůz	40 vozů/rok	rok	rok
zavedení PR čísla	-	-	1 200 €	-1 200,0 €
úspora materiálových nákladů:				
sedák zadních sedaček	117,8 €	4 712,0 €	-	4 712,0 €
opěrák zadních sedaček			-	0,0 €
roletka zavazadlového prostoru	13,9 €	556,0 €	-	556,0 €
plastové ochranné díly	22,7 €	908,0 €	-	908,0 €
spojovací a montážní materiál	1,2 €	48,0 €	-	48,0 €
montážní operace - prostoje mont.pracoviště	-	-	97,0 €	-97,0 €
Celkem	155,6 €	6 224,0 €	1 297,0 €	7 521,0 €
Celkem GBP*	£143,2	£5 726,1		
Marže výrobce xxx	xxx	xxx		

Marže importéra

xxx xxx

Úspora úpravce:**

	Úspora	
	1 vůz	40 vozů/rok
náklady na demontáž dílů:	£8,5	£340,0
2 pracovníci, 20 minut		
prům.hodinová mzda***	£12,8	-
náklady na skladování demont.dílů (3 měs.)	£3,7	£148,0
ekologická likvidace (1x3 měs.)	£27,0	£1 080,0
Celkem GBP	£39,2	£1 568,0
Marže úpravce	xxx	xxx

Celková úspora na policejním voze

£280,0 £11 200,0

* Přepočteno kurzem 1GBP = 0,92 €

** kalkulace převzatá od úpravce

*** prům.týdenní mzda 479 GBP, zdroj (<http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=285>)

Obr. 30 Kalkulace úspory – produktové opatření

Zdroj: vlastní zpracování

7 ZÁVĚR

V úvodní kapitole krátce zmiňuji historii firmy, protože ne každý automobilový výrobce se může chlubit více než 110letou tradicí a 100letou zkušeností s výrobou vozů. Na dalších řádcích stručně popisuji modelovou (produktová) strategii firmy, ze které vyplývá, že firma se snaží reagovat na změny požadavků jednotlivých trhů. Dále je popsána současná hospodářsko-ekonomická situace firmy, ze které vyplývá, jakým změnám a výzvám firma v tomto období čelí. Na závěr uvádím stručný výhled na roky 2009 a 2010.

Ve třetí kapitole je v teoretické části popsána strategie řízení, marketingová strategie a plánování. Tak aby mohla být konkrétně popsána v dalších pasážích na konkrétních příkladech a návrzích.

Ve čtvrté kapitole se již do hloubky zabývá fleetovým obchodem. Podávám v ní informace o vývoji tohoto segmentu trhu v rámci vybraných regionů. Dále fleetový trh rozdělují a specifikují jednotlivé prodejní kanály fleetového obchodu společně s několika příklady. Zmiňuji i neopomenutelnou návaznost fleetových prodejních kanálů na prodej ojetých vozů z tohoto zdroje.

Že i fleetový obchod podléhá jistým trendům a změnám, zejména v minulém a tomto roce popisují v páté kapitole. Podávám zevrubný obraz o tzv. „ovlivňovateli“ a „rozhodovateli“, což jsou důležité subjekty působící na fleetovém trhu. Mezi aktuálními trendy samozřejmě nechybí ani téma ekologického provozování flotily, s důrazem a možností řízení daňového zatížení výběrem správného produktu splňujícího ekologické emisní normy.

V šesté kapitole jsem se již plně věnoval fleetové strategii Škoda Auto. V jednotlivých částech této kapitoly probírám otázku samotné organizace fleetového prodeje ve firmě Škoda Auto, záležitosti týkající se možností současné produktové palety modelů Škoda s ohledem na měnící se požadavky fleetových zákazníků a také nutnosti přizpůsobit se přísnějším ekologickým normám. Zmiňuji současnou areálovou strategii a možnosti další expanze z hlediska fleetového obchodu. Popisují několik důležitých prodejních kanálů

a navrhuji několik řešení jak efektivněji alokovat prostředky určené na podporu fleetového prodeje.

Poslední podkapitola se týká finančního zhodnocení a vyčíslení úspor dosažených díky omezení prodejního kanálu RaC společností. Razantním snížením počtu podporovaných vozidel uspoří firma, importéři a dealeři přibližně 42 milionů euro, které lze použít na podporu autoparku firemního fleetu, který si ale vyžaduje větší zapojení importérů a dealerské sítě. Tuto nutnost zmiňuji u dalšího návrhu týkajícího se fleetového školení. Navíc u tohoto firemního fleetu, ze kterého se vozy vracejí na trh ojetých vozů minimálně po třech letech a ne půl roce jako u RaC kanálu, nedochází k tak razantnímu propadu zůstatkových hodnot.

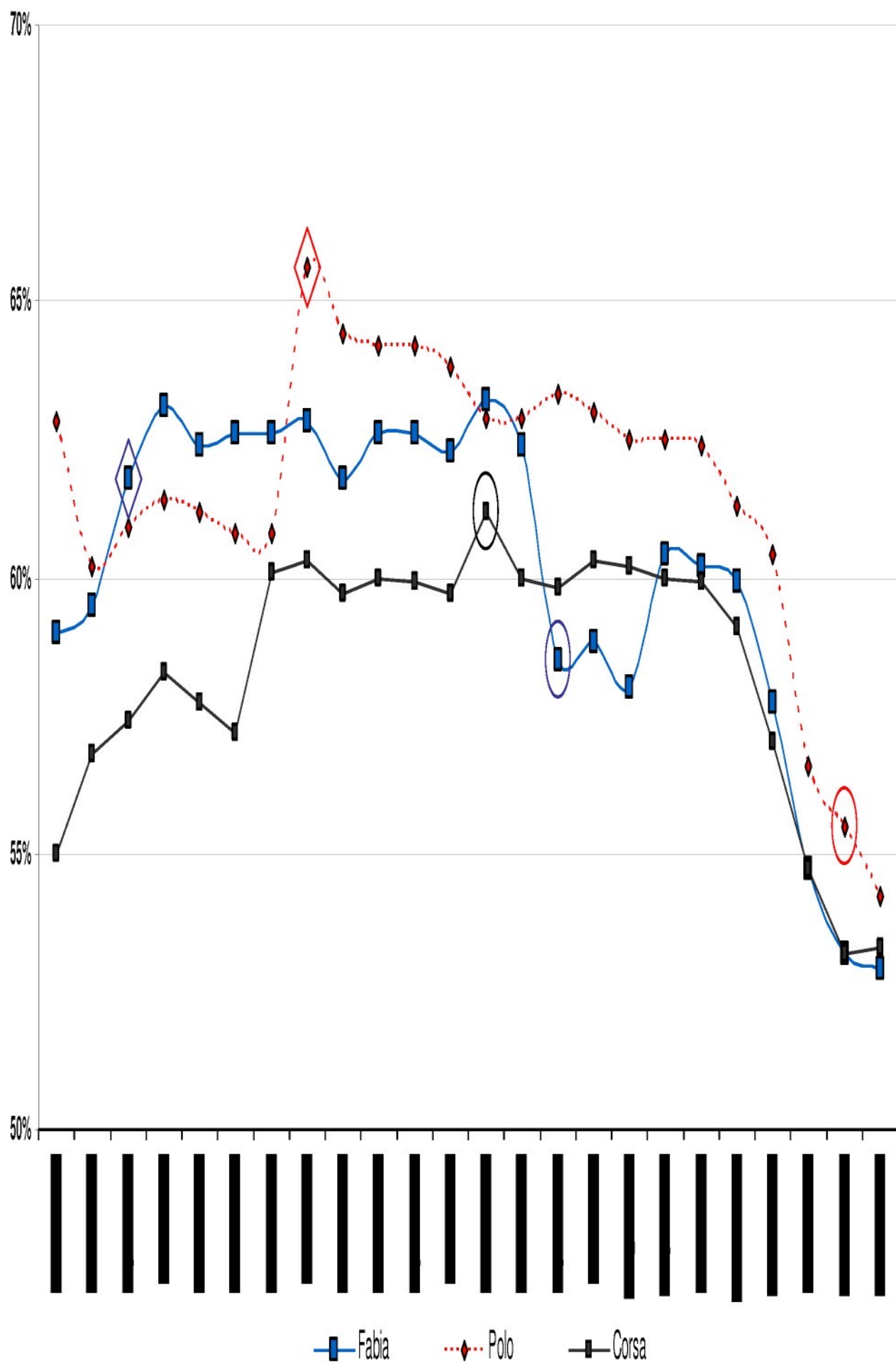
Seznam použité literatury

- [1] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- [2] ČTK. *Přehled šrotovacích prémie v zemích Evropské unie*. Hospodářské noviny. 2009. Praha: České noviny zpravodajský server ČTK, 2009. [cit. 2009-26-2]. Dostupný z: <<http://www.ceskenoviny.cz/eu/komise/zpravy/prehled-srotovacich-premii-v-zemich-evropske-unie/362415>>
- [3] Dataforce. Frankfurt am Main. *Fleetinside Magazine*. April 2007. 10 S.
- [4] Dataforce. Frankfurt am Main. *Fleetinside Magazine*. Februar 2008. 8 S.
- [5] Dataforce. Frankfurt am Main. *Fleetinside Magazine*. March 2009. 14 S.
- [6] D'ieteren. Brusel. *Fleet – The Magazine for efficient people*. April 2008. p. 27.
- [7] D'ieteren. Brusel. *Fleet – The Magazine for efficient people*. March 2009. p. 31.
- [8] DUCHOŇ, J. *Škoda Octavia GreenLine: poprvé s 1,6 TDI*. Praha: Autorevue, 2009. [cit. 2009-21-4]. Dostupný z: <<http://www.autorevue.cz/Magazin/Skoda-Octavia-GreenLine-poprve-s-16-TDI/sc-17-a-17212/default.aspx>>
- [9] E-Flotila [online]. Praha: IPM s.p. z.o.o. 2009- [cit. 26.4.2009]. Dostupné z: <http://www.eflotila.cz/cms/?id=13270&_libsetp=12&_libsetid=130>
- [10] HARRUP, T. *Fleet Europe's annual report on leasing in Europe*. Fleet Europe. Weiswampach: 2009.
- [11] HOPKINS, T. *How to Master the Art of Selling*. 10th ed., New York: Warner Books, 2005. ISBN 0-446-69274-3.
- [12] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0047-1.
- [13] Hu, Z., Khan, M. S. *Why is China growing so fast?* Washington D.C.: International Monetary Fund, 2000. ISBN 1-55775-641-4.
- [14] Interní materiály Škoda Auto a.s.
- [15] Interní materiály Volkswagen AG
- [16] JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.
- [17] KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J. *L&K - ŠKODA Díl I. Cesta vzhůru 1895 - 1945*. Brno: Moto Public, 2003. ISBN 80-239-1849-4.

- [18] KOŽÍŠEK, P., KRÁLÍK, J. L&K - ŠKODA Díl II. Let okřídleného šípů 1945 - 2003. Brno: Moto Public, 2003. ISBN 80- 239-1949-0.
- [19] Public Service [online]. Newcastle: PSCA International Ltd, 2009- [cit. 25.3.2009]. Dostupné z: <http://www.publicservice.co.uk/feature_story.asp?id=8275&topic=Home%20affairs>
- [20] Revista Taxi [online]. Barcelona: Institut Metropolita del Taxi, 2007- [cit. 15.4.2009]. Čtvrletník. Dostupné z: <<http://www.taxibarcelona.cat/Portals/0/pdfs/Revista173retallat.pdf>>
- [21] SDA/CIA *Stručný komentář ke statistice nových vozidel registrovaných v ČR v roce 2008*. Praha: SDA/CIA, 2009 [cit. 2009-12-4]. Dostupný z: <<http://portal.sda-cia.cz/index.php>>
- [22] Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav. *Situationübersicht Škoda Auto*. Březen 2009. 45 s.
- [23] Škoda Auto [online]. [cit. 31.3.2009]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocnizpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2008_CZ.pdf>
- [24] Škoda Auto [online]. [cit. 31.3.2009]. Dostupné z: <https://portal.skoda.vwg/b2eweb/om/cs_CZ/orgchart/index.html>
- [25] Škoda Auto [online]. [cit. 31.3.2009]. Dostupné z: <Škoda Auto [online]. [cit. 31.3.2009]. Dostupné z: <https://portal.skoda.vwg/b2eweb/om/cs_CZ/orgchart/index.html>
- [26] ŠVIDRNOCH, R. Jak jezdí firmy. V polepeném autě manažera nepotkáte. *Mladá Fronta Dnes*, 2009, roč. 19, č. 67, s. D1-D3. ISSN 1210-1168.
- [27] TURANSKÝ, V. Honička za šrotovným. *Ekonom*. 2009, roč. 12, č. 15, s. 42-43. ISSN 1210-0714
- [28] Volkswagen AG. Wolfsburg. *Fleet Magazine*. Januar 2009. 67 S.

Seznam příloh

Příloha A	Zůstatkové hodnoty vozu Fabia a jeho konkurentů (Německo 03/2009)
Příloha B	Organizační struktura Škoda Auto
Příloha C	Nabídka portfolia modelů VW Group a pokrytí fleetových segmentů
Příloha D	Modelová kalkulace – RaC prodejní kanál – standardní situace
Příloha E	Modelová kalkulace – RaC prodejní kanál – vyčíslení rizika poklesu RV
Příloha F	Vyčíslení možné úspory přesunu z RaC prodejního kanálu



G	Předseda představenstva Kung Bernhard																						
GU	Rozvoj podniku a strategie Pitzinger Jens Nikolaus	GZ	Rízení programů zahraničních projektů Kroupa Miroslav	GP	Podniková komunikace Lauer Martin	GO	Rizici kvality Schneider Frank	GA	Interní audit Rüchler Veronika	GS	Plánování výrobních značek Steiner Markus	GK	Optimalizace výr. nákladů Doulčeta Tomáš	GH	Hlavní sekce etarátů představenstva Karcnyfövd Eva								
E	Oblast ekonomie Karlscher Holger																						
EN	Nákup Skoda Auto Schißel Walther Ludwig	EC	Controlling 	EP	Právní záležitosti Kavan David	EO	Informační systémy a organizace Hafenmann Andreas Klaus Georg	EK	Konzern. říz. IS a proc. v Regionální hale Previk Luběk	ET	Treasury Remacke Elsbeth Hans-Hermann	EU	Účetnictví Šárková Jana										
P	Prodej a marketing Kappler Fred																						
PO	Rizici prodeje Mýšica Libor	PM	Marketing 	P1	Prodej střední Evropa Jurt Jan	P2	Prodej mezinárodní Schmitt Hermann	PF	Fleet Business Aigner Dirk	P3	Prodej vých. Evropa, Asie, thly CHD Kopecký Lubomír	PS	Servisní služby Hevášek Roman	PD	Prodej originálních dílů/příslušenství Víteň Lukáš								
V	Výroba a logistika 																						
VV	Rizici výroby/výrobení Kuba Petr	VC	Centrální plánování výroby/základový Noges Gerhard	VF	Výstavba a provozní technika Folt Zdeněk	VN	Výroba náradí a přípravek Smýkal Marek	VA	Výroba agregátů Slančík Milan	VL	Logistická značky Čas Jiří	VM	Zahraniční projekty Meyer Matthias	VZ	Koordinace výr.- a výr. vozů řm Bolešov Radka Pavel	VR	Výroba vozů - Vrchlabí Věclavík Josef	VK	Výroba vozů - Kovany Taudman Jan	VI	Průmyslové investiční stři Namál Jozef	VP	Projekt BG A-SUV Gelle Hans Georg Rudolf
T	Technický vývoj Schoitz Edinard																						
TA	Produktmanagement Schwarz Karl	TC	Zd.prol.elektrostrategie a výrobanní Maschen Jaroslav	TD	Design Kabré Jozef	TE	Planování a koordinace Branovský Ivana	TF	Frontloading Švábek Karel	TK	Vývoj vozu Weber Peter	TM	Vývoj elektiky/elektroniky a servis Frang Ruediger	TP	Vývoj podvozků a agregátů Hatalička Martin	TR	Technické vedení projektu Novak Jan	TS	Skoda Motor sport Habránek Michal	TZ	Vývoj celého vozu Gewron Hans-Jürgen		
Z	Rizici lidských zdrojů Dietsch Klaus																						
ZP	Plánování lidských zdrojů Hlaváč Pavel	ZB	Péče o lidské zdroje Mignozova Miroslava	ZS	Studie pro lidské zdroje Podnaský Pavel	ZTI	Lidské zdroje-Transformace Hladík Milana	ZCA	Rozvoj lidských zdrojů Bláh Lenka	ZII	Lidské zdroje-mezinárodné vzťahy Spicar Raabek	ZR	Vztahy s veřejnými institucemi Kotzen Vladimír	ZO	Bezpečnost a ochrana zdraví Kotzen Vladimír								

SIMPLY CLEVER

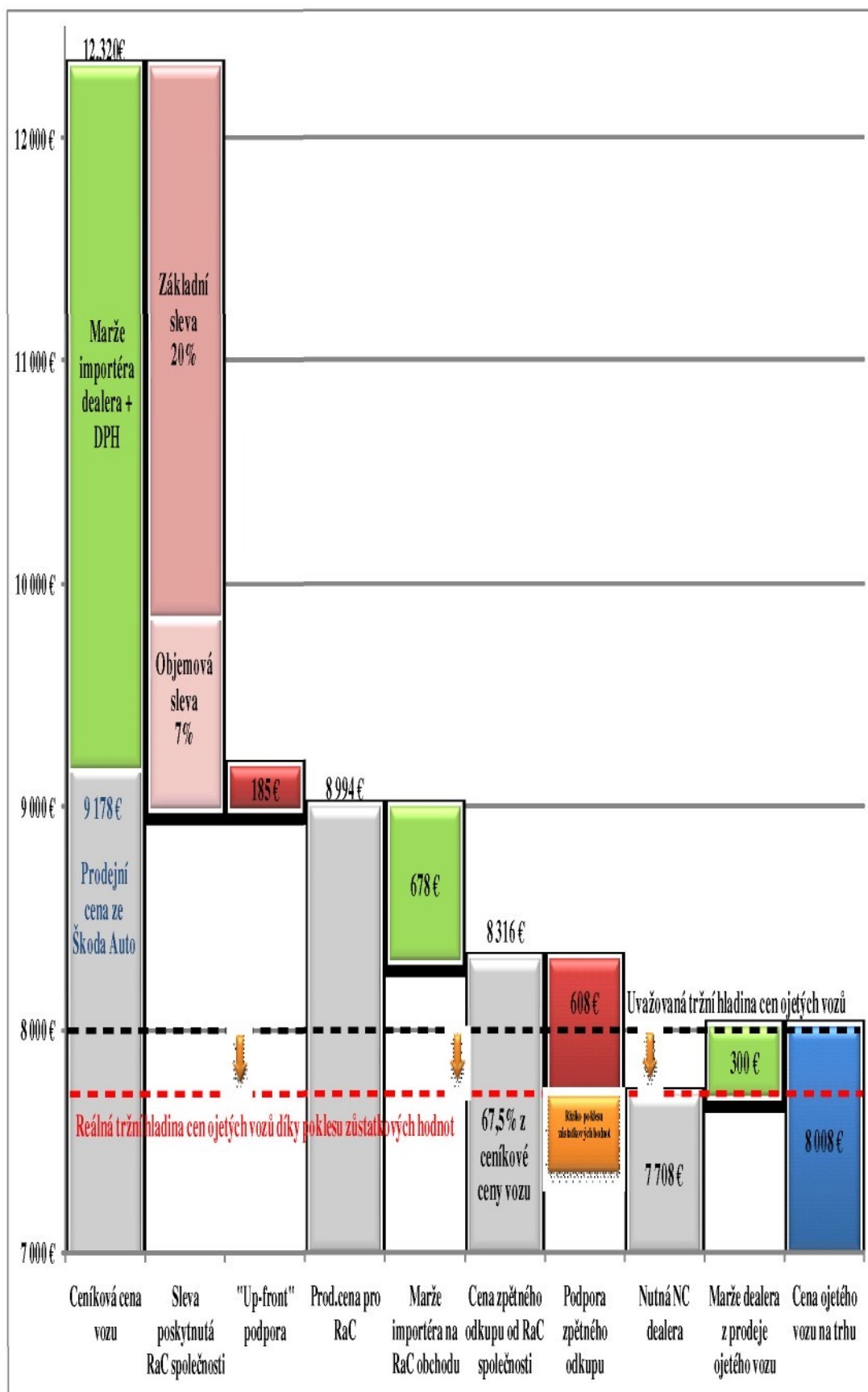


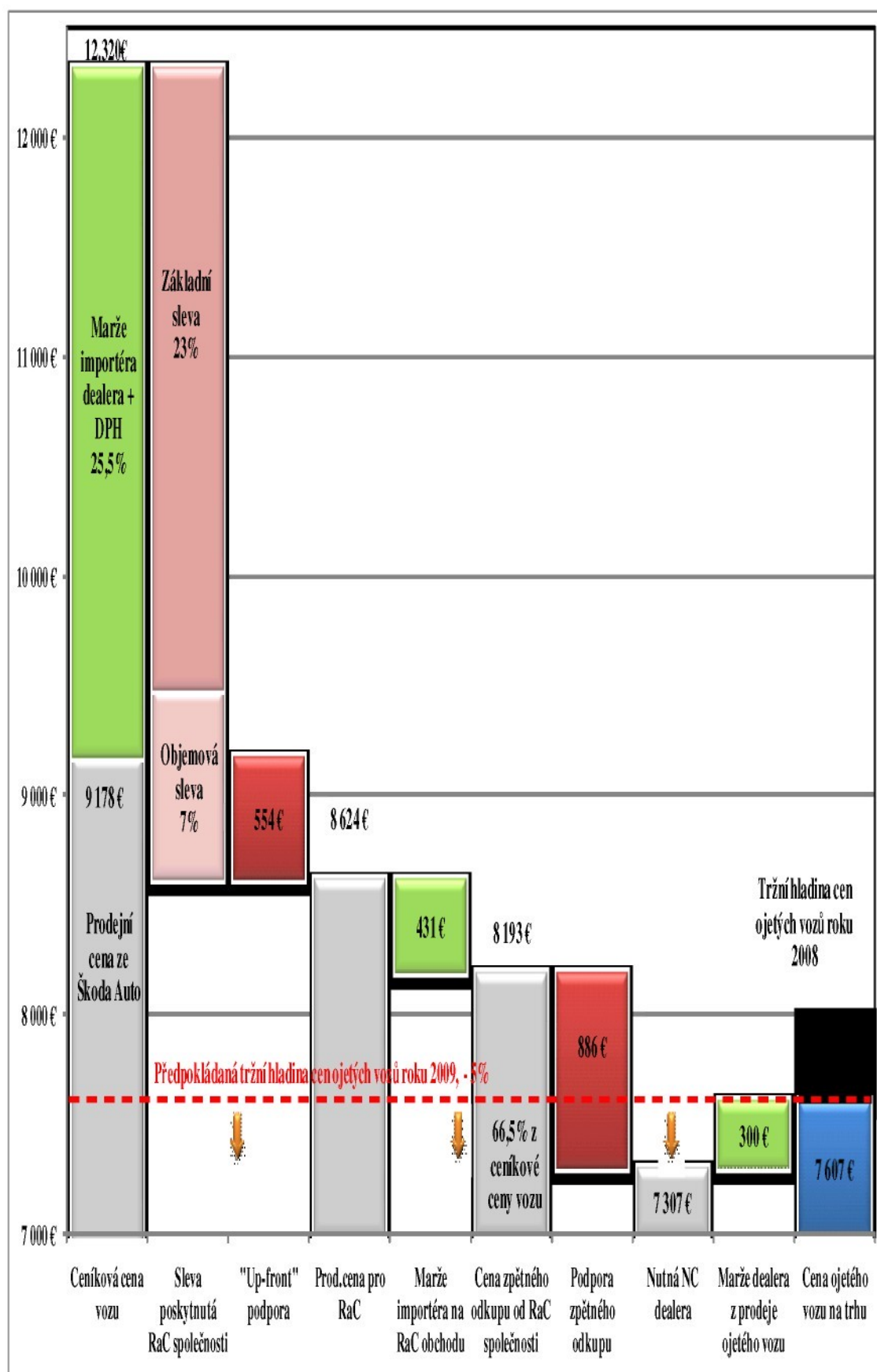
VOLKSWAGEN GROUP PRODUCTS 2009

NO OTHER OEM OFFERS A BROADER PORTFOLIO

	Hatch	Notch	Estate	MPV/ Van	Pickup/C DV	SUV	Sport- coupé	Lim- coupé	Cabrio- let	Road- ster
Ultra Luxury		Amage					Veyron, Murcielago	Brooklands	Azure	Murcielago
Premium/ Luxury		Flying Spur Phaeton A8		T5 Business			R8, GT, Gallardo		GTC	Gallardo
Large/ Luxury		A6	Allroad A6	T5 Multivan	VW Pick-up	Q7 Touareg				
Midsize		Passat, CC, A4, A5, Exeo, Superb	Passat A4, Exeo Superb	T5 Transp. Sharan Alhambra		Q5	TT	A5	A4, A5	TT
Com- pact	Golf, Golf+, A3, N. Beetle Leon, Altea	Jetta Toledo Octavia	Golf, Octavia, Altea XL	Touran	Caddy	Tiguan, Yeti	Scirocco		N. Beetle Eos, A3	
Sub- compact	Polo Ibiza Fabia		Fabia	Roomster	Praktik					
Mini	Fox									

Relevant Models for Fleet





Rok	Objem vozů RaC			Podpora / vůz				Podpora celkem	kalkulace modelového případu
	Celkem	Rozdělení	Absolutně	Importér + dealer	Škoda Auto		Celkem		
					"Up-front" podpora	Podpora zpětného odkupu			
2008	29 300	42%	12 306	3 142 €	-	-	3 142 €	38 665 452 €	příloha D
		58%	16 994	3 142 €	185 €	608 €	3 935 €	66 871 390 €	
								105 536 842 €	
Plán 2009	14 700	37%	5 439	3 142 €	-	-	3 142 €	17 089 338 €	příloha E
		63%	9 261	3 142 €	554 €	886 €	4 582 €	42 433 902 €	
							16,4%	59 523 240 €	

Návrh podpory RaC obchodu	14 700 vozů			Návrh objemu RaC		Podpora 4 582€
	modely	modelový mix	počet absolutně	zachovat % objemu	počet absolutně	Celkem
	Fabia	38%	5 586	5%	279	1 279 753 €
	Octavia	35%	5 145	15%	772	3 536 159 €
	Roomster	5%	735	10%	74	336 777 €
	Superb	22%	3 234	70%	2 264	10 372 732 €
	Yeti		500	100%	500	2 291 000 €
	Celkem		15 200		3 888	17 816 420 €

41 706 820 €

Volné prostředky na krytí dalších ztrát z poklesu zůstatkových hodnot ojetých vozů nebo podporu "levnějších" prodejních kanálů:

Plán 2009 59 523 240 €

Návrh 2009 17 816 420 €

Možná úspora 41 706 820 €