

**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Break even point obchodu se Škoda originálními výměnnými díly
Break even point in the business of Škoda genuine exchange parts

DP-PE-KPE-200743

Zdeněk REJNEK

Vedoucí práce: Doc. Ing. Ivan Jáč, CSc. , Podniková ekonomika

Konzultant: Václav Šolc, PD3 – Marketing originální díly, Škoda Auto, a.s.

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 vynaložila 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 Mladé Boleslavi dne 11.05.2007

Podpis:

Poděkování

Děkuji Doc. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych tímto rád poděkoval všem pracovníkům útvarů PD, kteří se aktivně podíleli na dotazování zákazníků. A především Václavu Šolcovi a Romanu Havláskovi za podporu a odborné konzultace.

Resumé

Diplomová práce „Break even point obchodu se Škoda originálními výměnnými díly“ se zabývá prodejem specifické skupiny originálních náhradních dílů na vozy Škoda a to Škoda originálními výměnnými díly.

Cílem této diplomové práce je v první části seznámit čtenáře s fungováním oddělení prodeje Škoda originálních dílů. V části druhé pak definovat výměnný díl, vysvětlit filozofii a fungování výměnného obchodu. Náplní 3. a 4. části v této diplomové práci je popis dosavadního vývoje tohoto obchodu a následný odhad budoucího vývoje respektive potenciálu. Předposlední část má za úkol definovat importérovi podmínky rentability v případě zahájení obchodu s výměnnými díly.

Závěr je věnován návrhům na optimalizaci procesů spojených s tímto obchodem.

Summary

The graduation theses „Break even point in the business of Škoda genuine exchange parts“ is concerned with sale of specific group of original parts Škoda, otherwise Škoda original exchange parts.

The objective of this graduation theses in the first part is, to introduce reader the function of sale's department Škoda original parts. In the second part to define exchange part, clarify philosophy and function of exchange business. In the 3. a 4. part in this graduation theses is a description of present development of this business and consequential estimation of incoming development or more precisely potential. Semi-final part has as one's task to define importer the conditions of profitability in case of initiation business with exchange parts.

The conclusion presents proposal of process optimalization refering to this business.

Klíčová slova

Škoda Auto, a.s.

Bod zvratu

Trendová analýza

Konkurence

Originální díly

Výměnné díly

Synergie

Importér

Průzkum

Key words

Škoda Auto, a.s.

Break even point

Research

Trend analysis

Competition

Genuine parts

Exchange parts

Synergy

Importer

OBSAH

1	SEZNÁMENÍ S OBLASTÍ PD – PRODEJ ŠOD A ŠOP	16
1.1	STRUKTURA PD - PRODEJ ŠKODA ORIGINÁLNÍCH DÍLŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ.....	17
1.1.1	PDZ – Prodej a marketing OD/Příslušenství – Západní Evropa a zámorí	17
1.1.2	PDT – Prodej a marketing OD/Příslušenství – Stř., vých. Evropa a Asie	18
1.1.3	PDS – Logistika OD/Příslušenství	20
1.1.4	PDV – Příslušenství a program OD	21
1.1.5	Projekty OD/Příslušenství.....	23
1.1.6	PD/2 – Dispozice a nákup OD	25
1.1.7	PD/3 – Marketing OD	26
2	ŠKODA ORIGINÁLNÍ VÝMĚNNÉ DÍLY	28
2.1	FILOSOFIE VÝMĚNNÉHO PROCESU	28
2.2	VÝHODY VÝMĚNNÉHO SYSTÉMU	29
2.3	SORTIMENT ŠKODA ORIGINÁLNÍCH VÝMĚNNÝCH DÍLŮ	31
2.4	ZNAČENÍ ŠKODA ORIGINÁLNÍCH VÝMĚNNÝCH DÍLŮ	32
2.5	ODBYTOVÁ PRAVIDLA	32
2.5.1	Fakturace Škoda originálních výměnných dílů	33
2.6	TOVÁRNÍ RENOVACE - „KNOW-HOW“ VÝMĚNNÝCH DÍLŮ	34
2.7	KOMUNIKACE ŠKODA ORIGINÁLNÍCH VÝMĚNNÝCH DÍLŮ.....	34
2.8	PROCESY	35
2.8.1	Zavedení Škoda výměnného dílu	35
2.8.2	Průběh obchodu.....	35
2.8.2.1	Objednávání	35
2.8.2.2	Dodávky	35
2.8.2.3	Evidence dodaných výměnných dílů a dodávek použitých dílů.....	35
3	VÝVOJ OBCHODU SE ŠKODA ORIGINÁLNÍMI VÝMĚNNÝMI DÍLY	39
3.1	ROK 2003.....	40
3.2	ROK 2004.....	40
3.3	ROK 2005.....	41
3.4	ROK 2006.....	42
3.5	POROVNÁNÍ LET 2003 – 2006	43
4	POTENCIÁL V OBCHODU SE ŠOVD.....	52
4.1	PRŮZKUM POMOCÍ DOTAZNÍKU – POPIS A VYHODNOCENÍ.....	52
4.2	VOZOVÝ PARK.....	58
4.3	TRENDOVÁ ANALÝZA.....	60
4.4	POMĚR PRODEJE VÝMĚNNÝCH DÍLŮ A JEJICH NOVÝCH EKVIVALENTŮ.....	62
5	STANOVENÍ PODMÍNEK PRO RENTABILNÍ OBCHOD S VD	63
5.1	ANALÝZA BODU ZVRATU – TEORETICKÉ POJETÍ ⁴	63
5.2	VÝPOČET BODU ZVRATU PRO OBCHOD SE ŠKODA ORIGINÁLNÍMI VÝMĚNNÝMI DÍLY..	64
5.2.1	Definice proměnných.....	64
5.3	KRITÉRIA PRO STANOVENÍ LHŮTY POTŘEBNÉ NA VRÁCENÍ POUŽITÝCH DÍLŮ.....	66
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	67
6.1	SYNERGIE.....	67
6.1.1	Synergie mezi importéry.....	67

6.1.2	Synergie s VW.....	67
6.2	LHŮTA.....	68
6.3	ZAVEDENÍ PSEUDOČÍSEL PRO KATALYZÁTORY.....	68
6.4	PODPORA IMPORTÉRŮ.....	69
6.4.1	Školení.....	69
6.4.2	Tvorba dalších propagačních materiálů.....	69
7	ZÁVĚR.....	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

Seznam použitých zkratk

ETKA	Elektronický katalog ŠOD a ŠOP
Kontokorent	Systémově ošetřený způsob evidence nakoupených a vrácených ŠOVD
MRO	Místní reklama obchodníků
NORA	Neautorizovaný servis vozů Škoda, či prodejce dílů na vozy Škoda
OD	Originální díly
OP	Originální příslušenství
Portal B2B	Komunikační server, zajišťující spojení mezi SPC a zákazníkem (informace, novinky, objednávání dílů, kontokorent, ...)
SPC	Škoda Auto parts center – oblast prodej OD/OP
ŠOD	Škoda originální díl
ŠOVD	Škoda originální výměnný díl
ŠOP	Škoda originální příslušenství
U-díl	Použitý díl
V-díl	ŠOVD za cenu nového dílu
VD	Výměnný díl
X-díl	ŠOVD za zvýhodněnou cenu

Zkratky zemí

AE	Spojené Arabské Emiráty
AT	Rakousko
BB	Barbados
BE	Belgie
BH	Bahrajn
BM	Bermudy
DE	Německo
DK	Dánsko
DO	Dominikánská Republika
EC	Ekvádor

ES	Španělsko
FI	Finsko
FR	Francie
GB	Velká Británie
GP	Guadeloupe
GR	Řecko
HU	Maďarsko
CH	Švýcarsko
IE	Irsko
IL	Izrael
IN	Indie
IS	Island
IT	Itálie
KZ	Kazachstán
KW	Kuwajt
LU, L	Lucembursko
LV	Lotyšsko
MD	Moldávie
MQ	Martinique
MT	Malta
NL	Nizozemí
NO	Norsko
OM	Omán
PL	Polsko
PT	Portugalsko
QA	Katar
RU	Rusko
SA	Saudská Arabie
SCG	Srbsko a Černá Hora
SE	Švédsko
SK	Slovensko
SY	Sýrie

TR	Turecko
TT	Trinidad a Tobago
XB	Kanárské ostrovy

Úvod

Skupina Škoda Auto patří mezi nejvýznamnější ekonomická uskupení v české Republice. Skupinu tvoří mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s., její plně konsolidované dceřiné společnosti Škoda Auto Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., Skoda Auto Polska S.a. a Skoda Auto India Private Ltd. A přidružený podnik OOO VOLKSWAGEN RUS.

Mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. je společnost českého původu s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Patří k nejstarším automobilovým značkám na světě. Je stoprocentně vlastněna společností VOLKSWAGEN AG. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba, vývoz a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb.

Tržby z prodeje originálních dílů a příslušenství výrazně překročil tržby za rok 2005. Tržby za Škoda originální díly činily 12 522,5 mil. Kč (meziročně +14,4%).

Paralelně se zvyšujícími se objemy dodaných vozů se rozvíjela na světových trzích i síť autorizovaných prodejních a servisních partnerů.¹

Cílem oddělení prodeje originálních dílů a příslušenství je zajistit rychlé a bezproblémové zásobování této dealerské sítě. Dále pak tvorba komunikačních materiálů a atraktivních nabídek pro zákazníky.

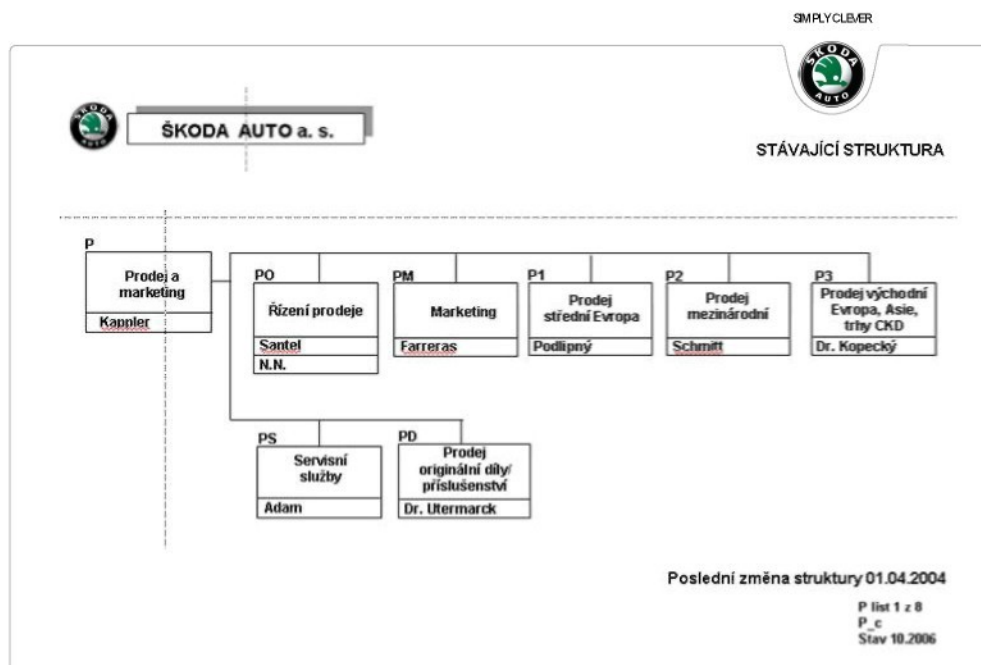
Jednu z cenově atraktivních nabídek originálních dílů tvoří právě Škoda originální výměnné díly, kterým je věnována tato diplomová práce.

¹ Výroční zpráva Škoda Auto 2006 [online]. [cit. 04.05.2007]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/>

1 Seznámení s oblastí PD – Prodej ŠOD a ŠOP

Oblast Prodej Originální díly/příslušenství zajišťuje na základě potřeb trhu včasné dodávky originálních dílů a příslušenství do obchodní sítě Škoda Auto na celém světě. Ve svém prodejním programu se nezaměřujeme pouze na obrátkové díly, ale nabízí kompletní sortiment dílů pro vozy Superb, Fabia, Roomster, Octavia Tour, Octavia II, Felicia a do konce roku 2007 i na vůz Favorit. Právní předpisy České republiky vyžadují, aby výrobce automobilů byl schopen dodávat originální díly k určitému typu vozu nejen po dobu sériové výroby daného modelu, ale i 5 let po jejím skončení (vyhláška č. 102/95SB.). Škoda originální díly nutné pro provoz vozidla jsou na trh dodávány min. 15 let po ukončení výroby, díly výbavy vozidla min. 10 let a díly dveřních výplní a koberce min. 8 let po skončení výroby daného modelu. Po celou tuto dobu je za disponibilitu dílů odpovědná právě oblast PD.

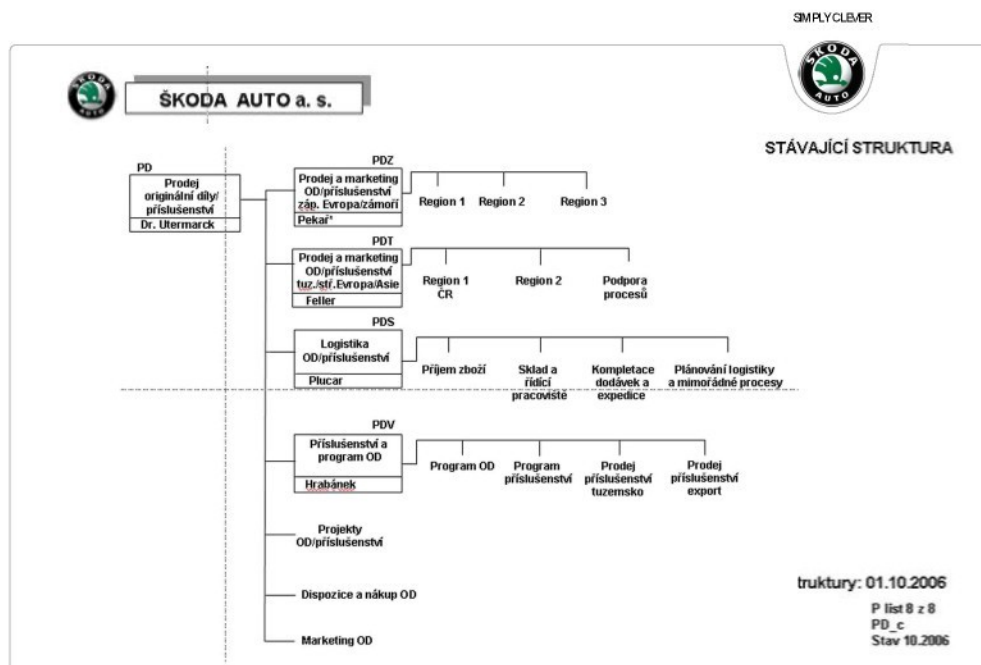
Oblast PD je součástí oblasti P – Prodej Škoda Auto a.s., kde přesně se oddělení PD v rámci celé oblasti nalézá, upřesňuje následující obrázek.



Obr.1 Struktura oblasti prodeje Škoda Auto k 01.04.2007

Zdroj: *Intranet Škoda Auto [online]. [cit. 13.02.2007]. Dostupné z: <<http://intranet/index.asp>>*

Oblast PD se dále člení na následující pododdělení. Názorný přehled struktury oblasti PD je na obrázku č.: 2.



Obr.2 Struktura oblasti prodeje náhradních dílů Škoda Auto k 01.10.2006

Zdroj: Intranet Škoda Auto [online]. [cit. 13.02.2007]. Dostupné z: <<http://intranet/index.asp>>

1.1 Struktura PD - Prodej Škoda originálních dílů a příslušenství

Jak je patrné z obrázku č.: 2, oblast PD se skládá z následujících 7 oddělení ²:

1.1.1 PDZ – Prodej a marketing OD/Příslušenství – Západní Evropa a zámoří

Oddělení PDZ - Prodej a marketing originální díly/příslušenství západní Evropa/zámoří zajišťuje marketingový proces Škoda originálních dílů a příslušenství s ohledem na poptávku, konkurenci a hospodářský výsledek, následujícími činnostmi:

- komplexní zpracování obchodního případu - od přijetí zakázky originálních dílů a příslušenství od importéra až po dodání zásilky na sjednané místo vč. obchodní dokumentace

² Intranet Škoda Auto a.s. [online]. [cit. 13.02.2007]. Dostupné z: <<http://intranet/index.asp>>

- hledání optimálních dodacích a platebních podmínek
- optimalizování frekvence dodávek originálních dílů a příslušenství vč. nákladů na dopravu
- zajištění finančního krytí
- plánování obratu a výsledku, sledování v rámci plánovacích kol (včetně shodných dílů)
- analýza a hodnocení vývoje trhu
- stanovení a sledování cílů obratu, spolupráce s vnější službou PS
- realizace prodejních konceptů, reklamních opatření, zvláštních akcí
- sjednání smluvních podmínek s importéry
- péče o importéry v otázkách zpracování trhu originálních dílů
- zpracování zpráv, péče o stavy vozů
- organizace školení a setkání s importéry
- měření shodných dílů a zajišťování výsledků pro Škoda Auto a cenových kalkulací pro importéry
- podpora loajality smluvních partnerů

1.1.2 PDT – Prodej a marketing OD/Příslušenství – Stř., vých. Evropa a Asie

Oddělení PDT - Prodej a marketing originální díly/příslušenství tuzemsko/střední Evropa/Asie zajišťuje marketingový proces originálních dílů a příslušenství s ohledem na poptávku, konkurenci a hospodářský výsledek následujícími aktivitami:

- zodpovědnost za trh
- plánování a sledování obratu
- využití tržního potenciálu
- stanovení strategií
- vývoj a realizace projektů
- vyřízení zakázek
- sledování platební morálky obchodních partnerů

- fakturace přímých prodejů příslušenství
- internetový prodej příslušenství

Region 1 a 2

- komplexní zpracování obchodního případu - od přijetí zakázky originálních dílů a příslušenství od importéra až po dodání zásilky na sjednané místo vč. obchodní dokumentace
- hledání optimálních dodacích a platebních podmínek
- optimalizování frekvence dodávek dílů a příslušenství vč. nákladů na dopravu
- zajištění finančního krytí importéry
- plánování obratu a výsledku, sledování v rámci plánovacích kol (včetně shodných dílů)
- analýza a hodnocení vývoje trhu
- stanovení a sledování cílů obratu, spolupráce s vnější službou PS
- realizace prodejních konceptů, reklamních opatření, zvláštních akcí
- sjednání smluvních podmínek s importéry
- péče o importéry v otázkách zpracování trhu originálních dílů
- zpracování zpráv, péče o stavy vozů
- organizace školení a setkání s importéry
- měření shodných dílů a zajišťování výsledků pro Škoda Auto a cenových kalkulací pro importéry
- podpora loajality smluvních partnerů

Podpora procesů

- aktualizace a údržba procesů zpracování
- výměnné díly, kontokorent, fakturace
- statistiky, reporty, berichy, analýzy
- rozpočet PDT
- fakturace přímých prodejů příslušenství

- prodej karoserií a učebních pomůcek
- správa kmenových dat odběratelů
- vyřizování reklamací a zpětných odkupů - finanční část
- správa archivu PD
- AutoPart
- rozvozkové plány

1.1.3 PDS – Logistika OD/Příslušenství

Oddělení Logistika OD/příslušenství zajišťuje logistický proces originálních dílů a originálního příslušenství s ohledem na optimální tok materiálu a skladovou zásobou dle potřeb zákazníků.

Příjem originálních dílů a originálního příslušenství

- řízení procesů příjmu a balení dílů
- příprava dílů k zaskladnění
- zpracování reklamací originálních dílů a příslušenství
- řízení balení originálních dílů u externí firmy
- kontrola a řízení interního a externího oběhu palet

Sklad a řídicí pracoviště

- řízení procesů skladů (zaskladňování, vyskladňování, přeskladňování)
- permanentní sledování skladových procesů
- operativní řízení toku výměnných dílů

Kompletace dodávek a expedice

- řízení procesů expedice (kompletace, balení, nakládka, dokumentace)
- zabezpečení zásilek dle druhu dopravy a požadavků zákazníka
- tisk expediční dokumentace, včetně faktur a celních dokladů
- zajišťování přeprav originálních dílů a příslušenství k zákazníkům

Plánování logistiky a mimořádné procesy

- plánování balení originálních dílů a dispozice obalového materiálu
- stanovení logistických nákladů jako součásti nákupní ceny originálních dílů
- definice balení originálních dílů u externí firmy
- řízení zásobení zbožím z externích skladů
- stanovování kmenových dat pro skladování a jejich průběžná aktualizace
- registrace a vyřízení reklamací od prodejců a importérů
- správa a plánování rezervních skladů
- plánování a provádění permanentní inventury

1.1.4 PDV – Příslušenství a program OD

Plánování, zavádění a zajištění prodejního systému programu příslušenství, zaměřeného na zákazníka a výnos na všech úrovních prodeje prostřednictvím:

- provádění tvorby programu, nákupu příslušenství a dispozice
- provádění marketingové strategie zaměřené na cíl
- tvorba cen zaměřená na trh a výnos
- stanovení, zajištění a sledování plnění ročních cílů obchodníků a importérů
- stanovení, zavedení a sledování marketingové koncepce "aktivní prodej příslušenství"
- tvorba prostředků komunikace programu
- poradenství a péče o obchodní organizaci
- rozvoj, schvalování a zavádění podpůrných opatření a aktivit příslušenství
- tvorba nových prodejních strategií pro příslušenství
- zpracování dat personálních kapacit - plánování včetně procesu kvalifikace pracovníků

Tvorba prodejního programu originálních dílů:

- definice sortimentu Škoda originálních dílů
- zpracování, dokumentace a celosvětové uveřejnění programu prodeje Škoda originálních dílů
- zpracování a distribuce katalogu Škoda originálních dílů (CD-ROM)
- vývoj a realizace funkcionalit programu ETKA

Program Originální díly

- definice sortimentu Škoda originálních dílů
- zpracování, dokumentace a celosvětové uveřejnění programu prodeje Škoda originálních dílů
- zpracování a distribuce katalogu Škoda originálních dílů (CD-ROM)
- vývoj a realizace funkcionalit programu ETKA
- zpracování kmenových dat originálních dílů
- zastupování zájmů oblasti PD ve změnové komisi
- školení ke katalogu Škoda originálních dílů v ČR a SR
- poskytování zákonem předepsané informace o nebezpečných látkách

Program příslušenství

- analýza trhu a definice programu příslušenství
- koordinace realizace a schvalování produktů příslušenství
- zastupování oddělení příslušenství na produktových grémiích Škoda
- provádění technického poradenství pro příslušenství
- příprava prezentace produktů příslušenství interně i externě

Prodej příslušenství tuzemsko

- realizace nákupu příslušenství
- koordinace dispozic
- koordinace tvorby cen
- péče o obchodní organizaci ČR a SK

- péče o systém
- provádění logistických služeb pro importéra VW/Audi/Seat ČR a Seat SK

Prodej příslušenství export

- koordinace prodeje příslušenství
- komunikace programu příslušenství na importéry
- tvorba katalogů a prospektů pro příslušenství
- příprava a provádění podpůrných opatření a aktivit pro příslušenství
- technická, marketingová a prodejní podpora importérů
- zpracování a analýza prodeje (ceny a produkty)

1.1.5 Projekty OD/Příslušenství

Útvar Projekty Originální díly/příslušenství existuje ve své současné formě od roku 1996, kdy se ujal řízení projektu výstavby areálu Škoda Auto Parts Center. Efektivní logistické, nákupní a prodejní procesy se dnes neobejdou bez automatizace, přenosu dat v reálném čase a podpory integrovaným softwarovým řešením. K tomu všemu patří systém řízení splňující požadavky norem ISO 9001 a 14001.

- projekty v oblasti informačních systémů
- podpora uživatelů IS
- projekty stavební, technologické
- systém řízení jakosti (QMS)
- systém ekologického řízení (EMS)

Warehouse Management

Tým "WM" zahrnuje:

WM - modul Řízení skladu

- podpora procesů skladu příjem, zaskladnění, vyskladnění, zvláštní procesy
- vývoj a implementace nových procesů, testy a schvalování změn, školení a dokumentace
- podpora uživatelů SW a HW SAP, MOB systém mobilních terminálů, KLT sys. technologie skladování
- koordinace činností PD s EOM, EOE, EOI, VFU; a dodavateli Witron, ESP, Kasis
- koordinace oprav zařízení MOB, KLT a páternosterů

SD – modul Prodej a distribuce

- podpora odbytových procesů, nabídka, zakázka, dodávka, expediční doklady, fakturace
- vývoj a implementace nových procesů, testy a schvalování změn, školení a dokumentace
- NORA
- EH&S

Material Management

Tým "MM" zahrnuje:

- modul MM v SAP (Material Management) materiálové hospodářství
- BW (Business Information Warehouse) datový sklad
- dispoziční systém IDIS/AutoPart

MM - modul Materiálové hospodářství

- základání a údržba KD materiálů
- základání a tisk poptávek, rámcových smluv
- základání a tisk objednávek
- kmenová data odběratelů, dodavatelů
- prodej třetí straně
- příjem materiálů
- vedení kont

1.1.6 PD/2 – Dispozice a nákup OD

Oddělení Dispozice a Nákup zajišťuje kompletní sortiment originálních dílů ŠKODA, VW, AUDI a SEAT s ohledem na potřeby zákazníků a optimální skladové zásoby materiálu.

Nákup originálních dílů

- uzavírání dlouhodobých hospodářských smluv mezi dodavateli originálních dílů a společností Škoda Auto (díly neshodné se sérií)
- jednání s dodavateli za účelem snížení cen nakupovaných dílů
- stanovení dodavatele pro určitý sortiment originálních dílů, poptávky u dodavatelů
- analýza a vyhodnocování výkonu nákupu originálních dílů
- účast na společných projektech v rámci koncernu VW
- archivace hospodářských smluv

Dispozice originálních dílů

- zajištění hospodárného stupně předzásobení ve stanoveném sortimentu originálních dílů Škoda.
- zajištění stanovené a schválené úrovně servisního stupně pro jednotlivé druhy dodávek originálních dílů
- stanovení dlouhodobých potřeb originálních dílů, analýza vývoje spotřeby originálních dílů v jednotlivých sortimentních pozicích

- reklamační řízení
- zajišťování svolávacích a sezónních akcí
- zajištění předzásobení skladu pro nově uváděné modely Škoda na trh.

Dispozice originálních dílů – PD/23

- zajištění hospodárného stupně předzásobení ve stanoveném sortimentu originálních dílů VW, Audi, Seat
- zajištění stanovené a schválené úrovně servisního stupně pro jednotlivé druhy dodávek originálních dílů
- stanovení dlouhodobých potřeb originálních dílů, analýza vývoje spotřeby originálních dílů v jednotlivých sortimentních pozicích
- reklamační řízení
- zajišťování svolávacích a sezónních akcí
- spolupráce při návrzích předzásobení skladu pro nově uváděné modely na trh – VW, Audi, Seat

1.1.7 PD/3 – Marketing OD

Oddělení PD/3 - Marketing originální díly/příslušenství zajišťuje marketingový proces Škoda originálních dílů s ohledem na poptávku, konkurenci a hospodářský výsledek:

- tvorba cen
- management výroby
- reklama/komunikace Škoda originálních dílů

Ceny a podmínky

- tvorba a kalkulace cen orientovaná na trh a hospodářský výsledek (včetně rabatů)
- prosazení cenové strategie shodných dílů společně s regiony
- analýza ceny konkurence a stanovení zvláštních cen
- zpracovávání a distribuce ceníků

- systém PHACT
- zpracování cenových dat v SAP
- realizace projektu harmonizace cen

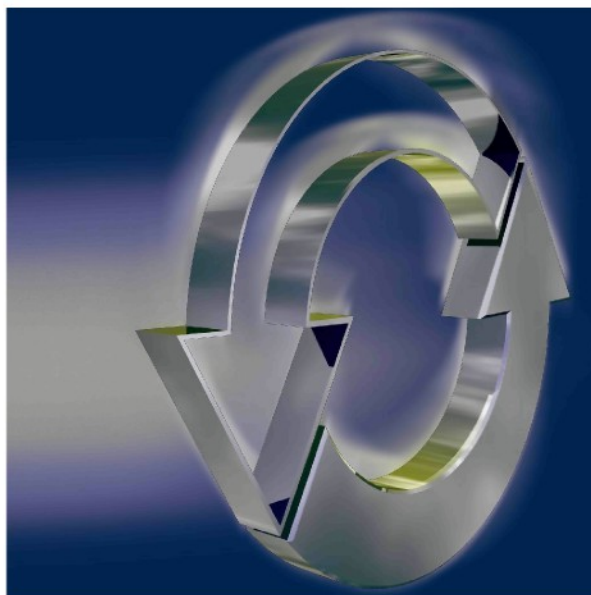
Management výroby

- plánování a prosazování koncepcí
- tvorba podpůrných opatření, zvláštních akcí a iniciativních soutěží na trhu
- analýza konkurence, zjišťování potenciálu trhu a jeho využití
- zajišťování opatření proti právnímu poškozování značky Škoda
- rozvoj prodeje Škoda originálních výměnných dílů
- tvorba literatury pro zákazníky/smluvní partnery
- registrace ochranné známky Škoda originální díly®
- registrace a využití průmyslových vzorů
- průzkum trhu

Reklama/komunikace Škoda originálních dílů

- tvorba literatury pro zákazníky/smluvní partnery
- vývoj a realizace reklamních a PR aktivit
- prosazování image Škoda originálních dílů
- prezentace Škoda originálních dílů na tuzemských a zahraničních výstavách
- prezentace Škoda originálních dílů na internetu

2 Škoda originální výměnné díly



Obr.3 Znak výměnných dílů

Zdroj: *Interní materiály VW*

Začátek výroby, resp. renovace dílů se datuje dne 24.10.1947 a to v závodě ve Wolfsburgu. Zpočátku byly renovovány jednotlivé části motoru.

V roce 1948 byl renovován již kompletní motor a to vzduchem chlazený, uplatněný ve voze VW Brouk.

V roce 1958 byla produkce výměnných dílů přesunuta do nového závodu v Kasselu.

Dne 24.10.1972 nastalo dvacáté páté výročí produkce výměnných dílů, v rámci které bylo vyrobeno již 3.000.000 motorů.

V roce 1993 bylo dosaženo dalších kvantitativních mezníků v této oblasti: bylo renovováno celkem již 7 milionů motorů, 1,7 milionu převodovek a 37 milionů dalších menších dílů.

Dne 24.10.1997 – 50 let produkce výměnných dílů.

2.1 Filosofie výměnného procesu

Škoda originální výměnné díly představují výhodnou nabídku nejen pro stávající zákazníky, ale i pro ty, kteří hledají finančně výhodnější řešení. Díky své ceně

(cenové zvýhodnění vzhledem k dílům novým se pohybuje v rozmezí 18 – 65 %) jsou tyto díly atraktivní zejména pro majitele starších vozů Škoda v segmentech II (stáří vozu 4-7 let) a III (stáří více než 8 let). Přesto poskytují Škoda originální výměnné díly zákazníkovi veškeré výhody dílů nových: kvalitu, bezpečnost, spolehlivost, dlouhodobou životnost a funkčnost včetně dvouleté záruky.

Toho může být dosaženo díky neustálé kontrole kvality, která probíhá během tovární renovace. V průběhu tohoto procesu jsou použité díly detailně rozebrány, vyčištěny a proměřeny. Součástky schopné renovace jsou renovovány, ostatní jsou nahrazeny novými. Celý tento proces přispívá k ochraně životního prostředí, protože při renovaci vzniká menší množství odpadu a spotřeba energie je nižší než při výrobě dílů nových.

2.2 Výhody výměnného systému

- nižší cena (o 18-65%)
- špičková kvalita – kvalitativní podmínky jsou naprosto stejné jako pro nový díl
- technická vylepšení – jakékoli inovativní změna na dílu v průběhu času se aktuálně promítne při renovaci
- je poskytnuta standardní dvouletá záruční doba, jako pro nový díl
- Pozitivní přístup k životnímu prostředí
 - ekologická recyklace starého dílu – týká se dílů, které již není možno renovovat
 - zpracováním již použitých dílů při jejichž renovaci není životní prostředí zatěžováno tolik odpadem, přebytkem odpadního tepla, znečištěním vody, jako při výrobě nového dílu
 - v rámci tovární renovace, při které bylo vyrobeno 7,54 milionu motorů nebylo ovzduší znečištěno o:
 - cca. 550.800 tun CO₂
 - cca. 549 tun SO₂
 - cca. 639 tun NO_X

došlo k úspoře:

- cca. 925 milionů kWh energie
- cca. 45.000 tun hliníku
- cca. 325.000 tun oceli

Názornou představu o ušetřeném materiálu si lze udělat z následujícího obrázku.



Obr.4 Umweltbilanz der Aufbereitung bei VW
Zdroj: Interní materiály VW

Význam životního prostředí a nutnost přihlížet k hlediskům ochrany životního prostředí se stále více prosazuje nejen na národní, ale i na nadnárodní úrovni EU a jejich institucí.³ Proto uplatňování obchodu s výměnnými díly je jednoznačně krok vpřed.

³ ŠREIN, Z. Mechanizmy hospodářské politiky Evropské unie. 4. dotisk 1. vyd. Praha: VŠE Oeconomica, 2002. ISBN 80-7079-946-3

2.3 Sortiment Škoda originálních výměnných dílů

V současnosti zahrnuje nabízený sortiment Škoda originálních výměnných dílů více než 840 položek. Jejich počet se však neustále zvyšuje spolu s uváděním nových modelových vozů Škoda na trh a díky využívání stále modernějších metod při renovaci dílů.

Aktuální, zjednodušený seznam Škoda výměnných dílů je v následující tabulce:

Tab.1 Přehled výměnných dílů dle jednotlivých modelů

PŘEHLED VÝMĚNNÝCH DÍLŮ U JEDNOTLIVÝCH MODELŮ ŠKODA						
Typy vozů	Octavia	Superb	Octavia Tour	Fabia	Felicia	Favorit
Díly motoru						
Motor	✓	✓	✓	✓	✓	
Hlava válců	✓	✓	✓	✓	✓	
Setrvačnik	✓			✓		
Vodní čerpadlo	✓	✓	✓	✓	✓	
Chladič oleje			✓		✓	
Katalyzátor	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Spojka/převodovka						
Převodovka mechanická	✓	✓	✓	✓		
Převodovka automatická	✓	✓	✓			
Komponenty řídících členů, skříň šoupátek			✓			
Víko spojky	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Spojková lamela	✓	✓	✓	✓	✓	
Náprava/brzdy/řízení						
Kloubové hřídele	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sada vnějšího kloubu	✓	✓	✓	✓	✓	
Podtlakové čerpadlo					✓	
Čerpadlo řízení lopatkové		✓	✓		✓	
Třmeny kotoučových brzd					✓	
Skříň řízení			✓	✓		
Palivová soustava						
Vstřikovací trysky	✓	✓	✓	✓	✓	
Vstřikovací čerpadlo	✓	✓	✓	✓		
Turbodmychadlo		✓	✓	✓		
Elektrická výbava						
Alternátor	✓	✓	✓	✓	✓	
Spouštěč	✓	✓	✓	✓	✓	
Měřič hmotnosti vzduchu	✓	✓	✓	✓		
Senzor úhlu otáčení				✓		
Řídicí jednotka motoru		✓	✓			
Řídicí jednotka navigačního systému		✓	✓			
Regulátor napětí					✓	
Rozdělovač zapalování			✓		✓	

Zdroj: Produktové listy Škoda Auto

2.4 Značení Škoda originálních výměnných dílů

Všechny Škoda originální výměnné díly mají na 11. pozici v objednacím čísle uveden index X, V nebo U:

- písmenem U je značen použitý díl, který smluvní partner posílá za účelem renovace do Škoda Auto – tento použitý díl musí být označen závěskou (příloha č.: 1) a musí být dodán spolu s vyplněným formulářem pro zpětnou dodávku výměnných dílů (příloha č.: 2)
- písmenem X je značen Škoda originální výměnný díl, který je určen k montáži do vozidla, jedná se o díl dodaný smluvnímu partnerovi ze Škoda Auto. Podmínka pro dodržení ceny dílu „X“ je vrácení dílu „U“ ve stanovené době., cena tohoto dílu je fakturována pouze tehdy, je-li ve stanovené lhůtě vrácen díl „U“.
- písmenem V je značen Škoda originální výměnný díl, jehož cena je vyšší než cena dílu „X“, rozdíl mezi cenou dílu „X“ a dílu „V“ je smluvnímu partnerovi fakturován v případě, že nevrátil použitý díl „U“ ve stanovené lhůtě do Škoda Auto

2.5 Odbytová pravidla

Pro optimální využití výhod spojených se systémem Škoda originálních výměnných dílů je třeba mít na skladě vždy zásobu dílů odpovídající předpokládané spotřebě. Z tohoto důvodu je možné objednávat Škoda originální výměnné díly („X“) bez okamžitého vrácení starých dílů. Avšak nebude-li ve stanovené lhůtě zaslán do Škoda Auto použitý díl („U“), bude za již objednaný díl „X“ fakturován cenový rozdíl k dílu „V“. Nejen proto je nutné zajišťovat pokud možno optimální oběh Škoda originálních výměnných dílů a použité díly vracet zpět k továrnímu zpracování co nejdříve. Pro úspěšný obchod se Škoda originálními výměnnými díly jsou nezbytným předpokladem právě vrácené použité díly, bez nichž je proces renovace nemožný.

V zásadě platí, že pokud je ze Škoda Auto odebrán Škoda originální výměnný díl „X“, je třeba vrátit použitý díl „U“, a to maximálně do vypršení smluvené lhůty od data vystavení dodacího listu pro díl „X“.

2.5.1 Fakturace Škoda originálních výměnných dílů

Pro usnadnění obchodu se Škoda originálními výměnnými díly jsou stanoveny následující lhůty (platné pro ČR):

- po uplynutí 30 dnů ode dne dodání výměnného dílu „X“ se v kontokorentním účtu na portále objeví upomínka na vrácení použitého dílu „U“
- do 65 dnů má smluvní partner Škoda povinnost zaslat použitý díl do Škoda Auto Parts Centra
- v případě, že nedojde k vrácení použitého dílu „U“, je po uplynutí 75 dnů ode dne dodání výměnného dílu „X“ provedena dofakturace až do výše ceny dílu „V“.

Pokud dodá smluvní partner použité díly „U“ navíc a do 365 dnů si neodebere odpovídající originální výměnné díly „X“, dodané použité díly „U“ se stornují z kontokorentního účtu a smluvnímu partnerovi jsou dodané díly „U“ uhrazeny.

Portálem je zde rozuměn internetový portál pro dealery a importéry Škoda, prostřednictvím něhož objednávají díly, jsou informováni o připravených novinkách, prodejních akcích, a také o stavu svého kontokorentního účtu. Na kontokorentním účtu (viz podkapitola kontokorentní účet) je přehledně znázorněno kolik X-dílů si obchodník objednal, kolik U-dílů vrátil a v případě, že ještě nevrátil použitý díl tak i zbývající lhůta.

Z výměnného obchodu jsou vyloučeny použité díly, které splňují následující podmínky:

- cizí díly
- upravené Škoda originální díly
- poškozené díly, jejichž poškození vzniklo neodborným zacházením
- díly poškozené vlivem havárie nebo násilnou
- díly, které vykazují poškození způsobené neodborným zabalením
- díly, které neodpovídají typu
- hrubě znečištěné díly

2.6 Tovární renovace - „Know-how“ výměnných dílů

Pojem tovární renovace znamená rozsáhlý výrobní proces, v jehož průběhu ztrácejí díly a agregáty určené k renovaci svoji původní identitu a jsou na montážní lince pro výměnné díly znovu postupně sestavovány. Originální výměnné díly takto zhotovené se ve své kvalitě plně vyrovnají dílům novým, mají stejný vzhled, výkon, životnost i záruční dobu. Pouze jediný rozdíl odlišuje výměnné díly od nových a tím je ve většině případů výrazně nižší cena.

Při tomto způsobu renovace je díl kompletně demontován a součástky, které nelze renovovat, jsou nahrazovány součástkami novými.

Výrobce nových originálních dílů je nejlépe informován o všech změnách, které byly na konkrétním dílu realizovány a je schopen na ně operativně reagovat. Škoda originální výměnné díly odpovídají vždy aktuálnímu provedení nového dílu. Dále je výrobce vybaven potřebnými měřicími i kontrolními přístroji a může porovnávat výsledky měření a zkoušek s požadavky kladenými na nové díly.

Rozdíl mezi tovární renovací a opravami prováděnými u ostatních subjektů

Náhradní díly, renovované cizími firmami, jsou nabízeny i mimo obchodní síť Škoda Auto. Kvalita takto opravených dílů je zpravidla nesrovnatelná s kvalitou dílů renovovaných pod stálou kontrolou firmy Škoda Auto. Příkladem jsou spojkové lamely, u nichž je mnohdy vyměněno pouze opotřebené obložení a ostatní díly jsou dále používány bez potřebných zkoušek a měření.

2.7 Komunikace Škoda originálních výměnných dílů

Zákazníky lze s nabídkou Škoda originálních výměnných dílů seznámit pomocí inzerce v regionálním tisku v rámci místní reklamy obchodníků a pomocí produktového listu (příloha č. 3 a 4) „Výměnné díly podstatně zlevní opravy“, který je vhodné umístit v prostorách příjmu oprav a v showroomu.

I přes prováděnou reklamu sehrávají rozhodující roli v obchodu se Škoda originálními výměnnými díly přejímací technici / servisní poradci. Pokud bylo u opravovaného vozidla zjištěno poškození dílu, který je součástí sortimentu Škoda

originálních výměnných dílů a zákazníkovi se nový díl jeví jako drahý, popř. oprava je komplikovaná a časově náročná, je na nich, aby seznámili zákazníka s nabídkou Škoda originálních výměnných dílů.

2.8 Procesy

2.8.1 Zavedení Škoda výměnného dílu

Oddělení PD/2 (na základě nabídky od dodavatele) nebo PDV (převzetí sortimentu VW) navrhne zařazení dalšího dílu pro výměnný obchod.

Schůzka Austauschteamu

Pro zavedení výměnného dílu bere v potaz následující:

- Charakter dílu
- Porovnání nákupních a prodejních cen nového a výměnného dílu
- Roční výhled prodeje nového a výměnného dílu

2.8.2 Průběh obchodu

2.8.2.1 *Objednávání*

Výměnné díly se objednávají stejně jako ostatní OD a OP.

2.8.2.2 *Dodávky*

Dodávky se uskutečňují stejně jako dodávky ostatních OD a OP.

2.8.2.3 *Evidence dodaných výměnných dílů a dodávek použitých dílů*

Evidence je vedena na kontokorentním účtu obchodníka, jehož aktuální zobrazení si může obchodník vyvolat na Portálu B2B následovně:

V první fázi se zobrazí položky na které vede Škoda kontokorentní účet na obchodník v podobě s písmenem V na 11.pozici čísla dílu.

Výstup reportu - Microsoft Internet Explorer

Výměnné díly - kontokorent ŠkodaAuto Parts Center

Zavřít okno

Odběratel	2757 - PREROST A ŠVORC - AUTO s.r.o.	Datum	22.05.2003
Místo	Veleslavinská 39, 162 00 Praha 6 Česká republika	Čas	16:56:10
DIČ	006-63073188	Strana	1

Číslo dílu	Název	MD	Dal	Zaúčtováno	Stav
Výrobek	C				
038141025PV	VIKO SPOJK	1	0	0	1-
038141032EV	LAMELA SPO	1	0	0	1-
038253019CV	POTRUBI VYFUKOVE S TURBODMY-	2	0	1	1-
03D253052 V	POTRUBI	1	0	0	1-
1J0253058GV	KATALYZATO	1	0	0	1-
1J0407452 V	HRIDEL	3	0	2	1-
1J1253058NV	KATALYZATO	1	2	0	1
1J1422061SV	SKRIN	1	0	0	1-
6U0498099AV	KLOUB SYNCHRONNI S MANZETOU	6	9	4	7

Obr.5 VD – kontokorent

Zdroj: Portál B2B Škoda Auto [online]. [cit. 22.05.2003]. Dostupné z <<http://portal.skoda-auto.com>>

Označený řádek říká, že obchodník dluží celkem do SPC 1 ks označené položky.

Chce-li však obchodník znát celou historii je nutné na příslušnou položku kliknout myší:

Výstup reportu - Microsoft Internet Explorer

Výměnné díly - kontokorent ŠkodaAuto Parts Center

Zpět Zavřít okno

Přehled dokladu pro díl 1J0407452 V - HRIDEL Strana 1

Číslo dílu	Datum	Dod.líst	Lhůta	MD	Dal	Stav	Poznámka
1J0407452 X	22.08.2002	0040690688	198-	1	0	0	Dodět. 0050152262
1J0407452 X	12.05.2003	0040920669	65	1	0	0	Storno
1J0407452 X	14.05.2003	0040922067	67	1	0	1-	

Obr.6 VD – kontokorent

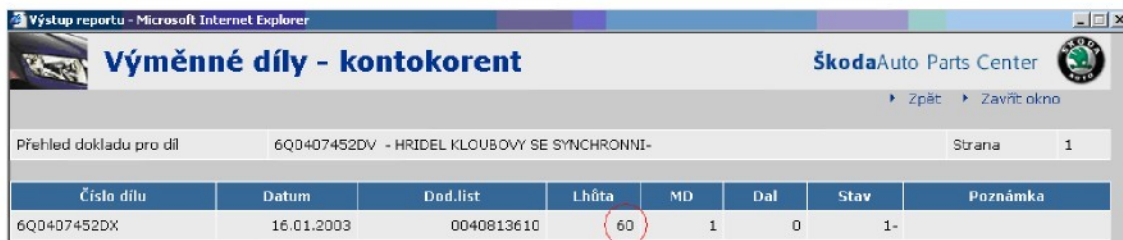
Zdroj: Portál B2B Škoda Auto [online]. [cit. 22.05.2003]. Dostupné z <<http://portal.skoda-auto.com>>

Zobrazí se jednotlivé pohyby nákupu X – dílů a dodávek U – dílů chronologicky.

Informace, poznámky jejich zobrazení a význam

V průběhu procesu evidence výměnných dílů je obchodník informován systémem o:

a) počtu dnů, které obchodníkovi zbývají na vrácení použitého U – dílu



Číslo dílu	Datum	Dod.líst	Lhůta	MD	Dal	Stav	Poznámka
6Q0407452DX	16.01.2003	0040813610	60	1	0	1-	

Obr.7 VD – kontokorent

Zdroj: Portál B2B Škoda Auto [online]. [cit. 22.05.2003]. Dostupné z <<http://portal.skoda-auto.com>>

b) nutnosti vrátit použitý U – díl



Číslo dílu	Datum	Dod.líst	Lhůta	MD	Dal	Stav	Poznámka
1H09532578X	11.06.2002	0040633820	139-	1	0	1-	
1H09532578U	11.06.2002	100620022928	131	0	1	0	
1H09532578U	17.09.2002	170920022928	229	0	1	1	
1H09532578X	18.09.2002	0040709821	60-	1	0	0	
1H09532578X	27.11.2002	0040776950	10	1	0	1- Dodejte použitý díl	

Obr.8 VD – kontokorent

Zdroj: Portál B2B Škoda Auto [online]. [cit. 22.05.2003]. Dostupné z <<http://portal.skoda-auto.com>>

c) doúčtování dílů



Číslo dílu	Datum	Dod.líst	Lhůta	MD	Dal	Stav	Poznámka
047141025 U	20.12.2001	009917066	42-	0	1	1	
047141025GX	04.03.2002	000851766	258-	2	0	1 Doúčt.	
047141025GX	05.03.2002	000852583	257-	1	0	1 Doúčt.	
047141025GU	31.05.2002	310520022616	120	0	1	2	
047141025GU	31.05.2002	310520022616	120	0	2	4	

Obr.9 VD – kontokorent

Zdroj: Portál B2B Škoda Auto [online]. [cit. 22.05.2003]. Dostupné z <<http://portal.skoda-auto.com>>

d) možnosti objednání X – dílu



Číslo dílu	Datum	Dod.líst	Lhůta	MD	Dal	Stav	Poznámka
074121004AU	06.02.2002	009917753	6	0	1	1	Objednejte

Obr.10 VD – kontokorent

Zdroj: Portál B2B Škoda Auto [online]. [cit. 22.05.2003]. Dostupné z <<http://portal.skoda-auto.com>>

Při nedodání použitého dílu ve smluvené lhůtě obdrží obchodník finanční vrubopis do ceny V-dílu.

Při vracení U-dílu musí obchodník přiložit řádně vyplněný formulář, pro zpětnou dodávku dílů (příloha č. 2), a díl označit závěskou (příloha č. 1).

3 Vývoj obchodu se Škoda originálními výměnnými díly

Tato kapitola zachycuje průběh vývoje výměnného obchodu v období od roku 2003 do roku 2006. Součástí popisu situace v každém roce je tabulka, kde:

- Druh faktury
 - ZF1 a ZF2 – vyfakturované prodeje X-dílů
 - ZFVV – vyfakturovaná doúčtování
- Region
 - ČR – Tuzemsko
 - Export – všechny prodeje uskutečněné mimo ČR
 - Západní Evropa a zámorí
 - AT, GB, SE, DE, IT, NL, ES, BE, XB, DK, FI, FR, IS, NO, PT, DO, GP, TT, BB, MQ, BM, EC, CH, IE, LU
 - Východní a střední Evropa
 - SK, PL, IL, GR, HU, IN, RU, TR, MT, AE, KZ, SY, LV, MD, QA, SA
- CZK
 - Objem prodeje v CZK
- KS
 - Objem prodeje v kusech
- Počet států
 - Počet států, dle regionů, do nichž byl uskutečněn nějaký prodej
- Množství položek – stav na konci roku
 - Šíře sortimentu Škoda originálních výměnných dílů

- Počet států aktivně se podílejících na výměnném obchodu
 - Celkový počet států do nichž byl v průběhu daného roku uskutečněn nějaký prodej

3.1 Rok 2003

Tab.2 Obchod s VD - stav na konci roku 2003

Druh faktury	Region	CZK	KS	Počet států
ZF1; ZF2	ČR	140 922 416	25 010	1
	Export	45 006 036	9 316	48
	Západní Evropa a Zámorí	14 781 028	3 997	27
	Východní a Střední Evropa	30 225 007	5 319	21
ZFVV	ČR	5 345 573	2 466	
	Export	8 512 311	4 831	
	Západní Evropa a Zámorí	2 784 500	2 306	
	Střední Evropa a východ	5 727 811	2 525	
Množství položek - stav na konci roku			625	
Počet států aktivně se podílejících na výměnném obchodu			49	

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2003 se na výměnném obchodě nejvíce podíleli tyto exportní trhy (dle prodaných kusů): SR; PL; AT; IZ; GR a GB.

Návratnost použitých dílů byla nejvyšší v ČR a to 90%.

Z exportních zemí měli nejnižší návratnost v kusech absolutně: AT (24%); GR (16%); GB (18%); IZ (47%).

3.2 Rok 2004

Tab.2 Obchod s VD - stav na konci roku 2004

Druh faktury	Region	CZK	KS	Počet států
ZF1; ZF2	ČR	199 988 541	43 035	1
	Export	69 493 472	18 630	50
	Západní Evropa a Zámorí	21 907 347	6 532	28
	Východní a Střední Evropa	47 586 125	12 098	22
ZFVV	ČR	4 821 387	2 662	
	Export	13 928 772	11 137	
	Západní Evropa a Zámorí	7 084 400	6 131	
	Střední Evropa a východ	6 844 372	5 006	
Množství položek - stav na konci roku			729	
Počet států aktivně se podílejících na výměnném obchodu			51	

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2004 se pořadí dle prodaných objemů v kusech mění následovně: PL; SR; GR; IZ; GB; AT; DE.

Návratnost použitých dílů v ČR roste a to na 94%.

Z exportních trhu mají nejnižší návratnost (v kusech absolutně): GR(0%); GB(0%); AT (12%); DE (2%); IZ (60%).

3.3 Rok 2005

Tab.3 Obchod s VD - stav na konci roku 2005

Druh faktury	Region	CZK	KS	Počet států
ZF1; ZF2	ČR	207 631 015	46 443	1
	Export	95 452 153	32 981	48
	Západní Evropa a Zámorí	30 050 564	11 511	26
	Východní a Střední Evropa	65 401 589	21 470	22
ZFVV	ČR	4 924 844	2 618	
	Export	16 820 082	13 156	
	Západní Evropa a Zámorí	9 406 767	7 107	
	Střední Evropa a východ	7 413 315	6 049	
Množství položek - stav na konci roku			788	
Počet států aktivně se podílejících na výměnném obchodu			49	

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2005 je pořadí následující: SR; PL; GR; GB; DE; NL; AT.

Návratnost v ČR se je stále na úrovni 94%. V polovině tohoto roku se v rámci zvýšení návratnosti začali vkládat závěsky, potřebné k vracení použitého výměnného dílu (příloha č. 1 - závěska), do balení Škoda originálních výměnných dílů a rovněž do balení dílů nových, které mají výměnný ekvivalent. O spolupráci byli požádáni tito dodavatelé: SACHS (spojky), GKN (Kloubové hřídele); TRW (brzdové třmeny). Závěsky byly zavedeny do sortimentu, jako díl číslo VS0 000 005 (sada 50 kusů) a cena závěsek byla stanovena skutečně symbolicky. Cílem bylo upozornění dealerů na možnost zasílání všech použitých dílů z výměnného programu bez ohledu na to, zdali na opravu použili výměnný nebo nový díl. Díly zaslané navíc do SPC jsou dealerovi připsány na kontokorentní účet, po dobu 1 roku, k dobru. Poté co dealer rok nevyužije výhodnější možnost, koupit si nový výměnný díl, je provedeno, ze strany Škoda, finanční vyrovnání a U-díl je v podstatě odkoupen za cenu šrotu.

Země s nejnižší návratností (v kusech absolutně): GR(24%); GB(36%); NL (28%); DE (49%); AT (51%).

3.4 Rok 2006

Tab.4 Obchod s VD - stav na konci roku 2006

Druh faktury	Region	CZK	KS	Počet států
ZF1; ZF2	ČR	227 146 878	45 961	1
	Export	114 602 027	40 962	55
	Západní Evropa a Zámorí	36 836 170	13 230	32
	Východní a Střední Evropa	77 765 857	27 732	23
ZFVV	ČR	4 712 969	2 160	
	Export	27 354 269	17 856	
	Západní Evropa a Zámorí	18 063 162	11 811	
	Střední Evropa a východ	9 291 107	6 045	
Množství položek - stav na konci roku			872	
Počet států aktivně se podílejících na výměnném obchodu			55	

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2006 je prvních, následujících 7 zemí: SR; PL; GR; DE; IT; AT.

Návratnost U-dílů v ČR se nepatrně zvyšuje na 95,5%. Rozdíl 1,5% znamená v absolutních hodnotách zvýšení návratnosti o 689 kusů. Zřejmě, jedním z podstatných důvodů tohoto zvýšení návratnosti je právě vkladání závěsek do balení dílů. V roce 2004 byla návratnost těchto dílů 86%, vkladání závěsek v letech 2005 a 2006 zvýšilo návratnost přibližně o 6% (cca 700 kusů dílů).

3.5 Porovnání let 2003 – 2006

Tab.5 Obchod s VD – porovnání let 2003 - 2006

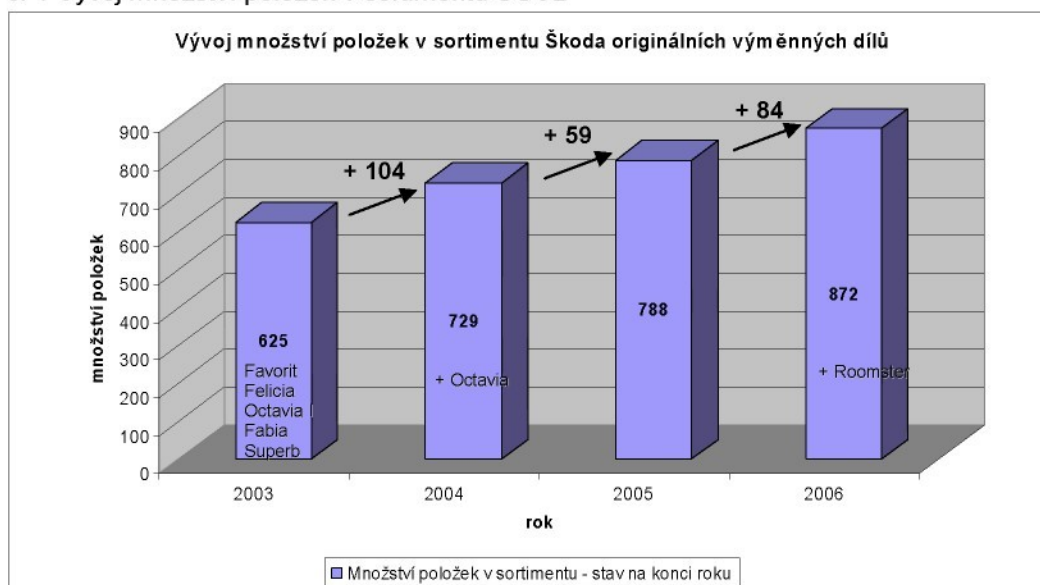
Druh faktury	Region	2003				Počet států	2004				Počet států	2005				Počet států	2006				Počet států
		CZK	%	KS	%		CZK	%	KS	%		CZK	%	KS	%		CZK	%	KS	%	
ZF1	ČR	140 922 416	0,76	25 010	0,73	1	199 988 541	0,74	43 035	0,70	1	207 631 015	0,89	46 443	0,58	1	227 146 878	0,66	45 961	0,53	1
	Export	46 006 036	0,24	9 316	0,27	48	69 493 472	0,26	18 630	0,30	50	95 462 153	0,31	32 981	0,42	48	114 602 027	0,34	40 962	0,47	55
	Západní Evropa a Zámorí	14 781 028	0,08	3 997	0,12	27	21 907 347	0,08	6 532	0,11	28	30 050 564	0,10	11 511	0,14	26	36 836 170	0,11	13 230	0,15	32
	Východní a Střední Evropa	30 225 007	0,16	5 319	0,15	21	47 586 125	0,18	12 098	0,20	22	65 401 589	0,22	21 470	0,27	22	77 765 857	0,23	27 732	0,32	23
	CELKEM	185 928 462	1,00	34 326	1,00		269 482 013	1,00	61 665	1,00		303 083 168	1,00	79 424	1,00		341 748 905	1,00	86 923	1,00	
ZFW	ČR	5 345 573	0,29	2 466	0,34		4 821 387	0,26	2 662	0,19		4 924 844	0,23	2 618	0,17		4 712 969	0,15	2 160	0,11	
	Export	8 512 311	0,61	4 831	0,66		13 928 772	0,74	11 137	0,81		16 820 082	0,77	13 156	0,83		27 354 269	0,85	17 858	0,89	
	Západní Evropa a Zámorí	2 784 500	0,20	2 306	0,32		7 084 400	0,38	6 131	0,44		9 406 767	0,43	7 107	0,45		18 063 162	0,56	11 811	0,59	
	Střední Evropa a východ	5 727 811	0,41	2 525	0,35		6 844 372	0,37	5 006	0,36		7 413 315	0,34	6 049	0,38		9 291 107	0,29	6 045	0,30	
	CELKEM	13 857 884	1,00	7 297	1,00		18 750 159	1,00	13 799	1,00		21 744 926	1,00	15 774	1,00		32 067 239	1,00	20 016	1,00	
Množství položek v sortimentu - stav na konci roku		625					729					788					872				

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 5 jsou k dispozici přesná data týkající se obchodu s výměnnými díly. To znamená obraty, jak v kusech tak v CZK (obraty v cizích měnách byly přepočítány dle kurzu ČNB platném k 22.2.2007) a počet položek v sortimentu výměnných dílů.

Data v tabulce souhrnně popisují vývoj obchodu v období 2003 – 2006. Jednotlivé položky jsou podrobněji popsány na následujících stránkách této kapitoly.

Graf č. 1 Vývoj množství položek v sortimentu ŠOVD



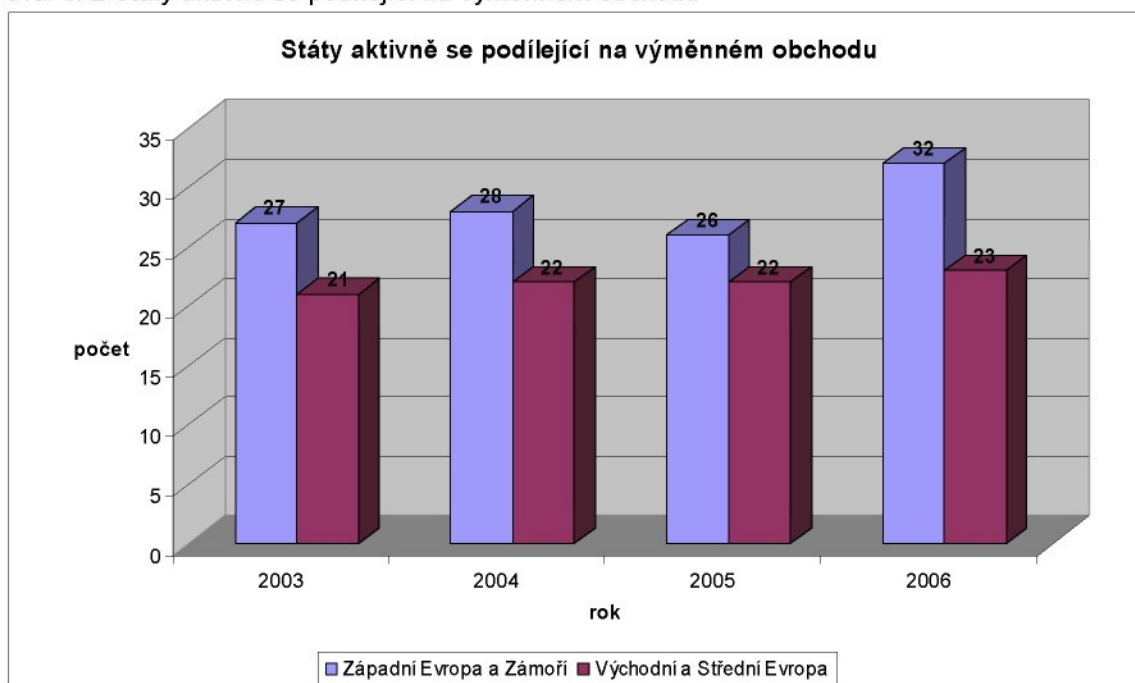
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1 znázorňuje vývoj množství položek v sortimentu výměnných dílů v období 2003 – 2006. V roce 2003 jsou v sortimentu výměnné díly na vozy Favorit, Felicia, Octavia Tour, Fabia a Superb. Nárůst položek v roce 2004 byl způsoben nejen zahájením prodeje nového modelu Octavia New, ale i stále se rozvíjejícím se možností renovace a ekonomičností renovace při vyšším objemu prodeje dílů, které je možno renovovat.

Z vývoje je patrné, že nástup nového modelu má podstatný vliv na množství položek v sortimentu. Při stanovení procentuelního odhadu tohoto vlivu na nárůst položek se vychází z následujícího výpočtu: $(59/104) - 1 = 43\%$; $(59/84) - 1 = 23\%$ $\Rightarrow$ cca. 35%.

35% je samozřejmě hodnota čistě orientační. Korelace mezi rozšířením sortimentu a uvedením nového modelu na trh může být značně odlišná, záleží na odlišnosti vozů (např.: carry over parts). Vliv na počet položek, ve sledovaném období, nemůže mít ani hromadná změna čísel dílů u katalyzátorů v roce 2003, kdy všechny katalyzátory byly převedeny na výměnné díly z důvodu recyklace drahých kovů, které obsahují.

Graf č. 2 Státy aktivně se podílející na výměnném obchodu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2 zachycuje počty exportních zákazníků podílejících se na obchodu s výměnnými díly a to rozdělených do dvou skupin na západní Evropu a zámorí a východní a střední Evropu.

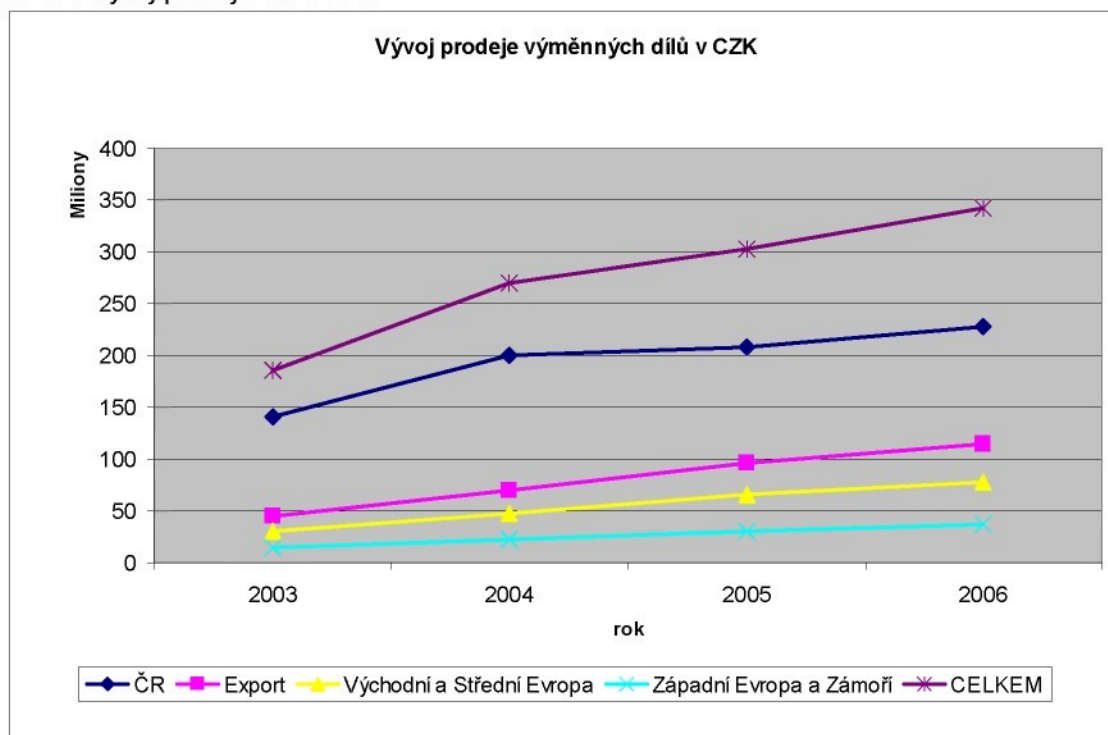
V prvních třech letech je trend vcelku konstantní a drobné odchylky jsou způsobeny zákazníky, kteří se zpravidla na obchodu s výměnnými díly nepodílí.

Zlom, sice pouze v regionu západní Evropa a zámorí, nastává až v roce 2006, kdy je navýšení zájmu o výměnné díly již více patrné. Grafické znázornění jednotlivých států a označení potencionálních zákazníků je v následující kapitole na obrázku č. 11.

Následující 2 grafy zobrazují vývoj uskutečněných obrátů v CZK a kusech. Vývoj prodeje na export do roku 2005 prudce roste ať již v kusech (+22000ks) tak i v CZK (+50 mil). V roce 2006 již není nárůst tak strmý a i další vývoj by mohl v tomto trendu pokračovat. Samozřejmě pokud nebudou nějak významně změněny podmínky obchodu s výměnnými díly.

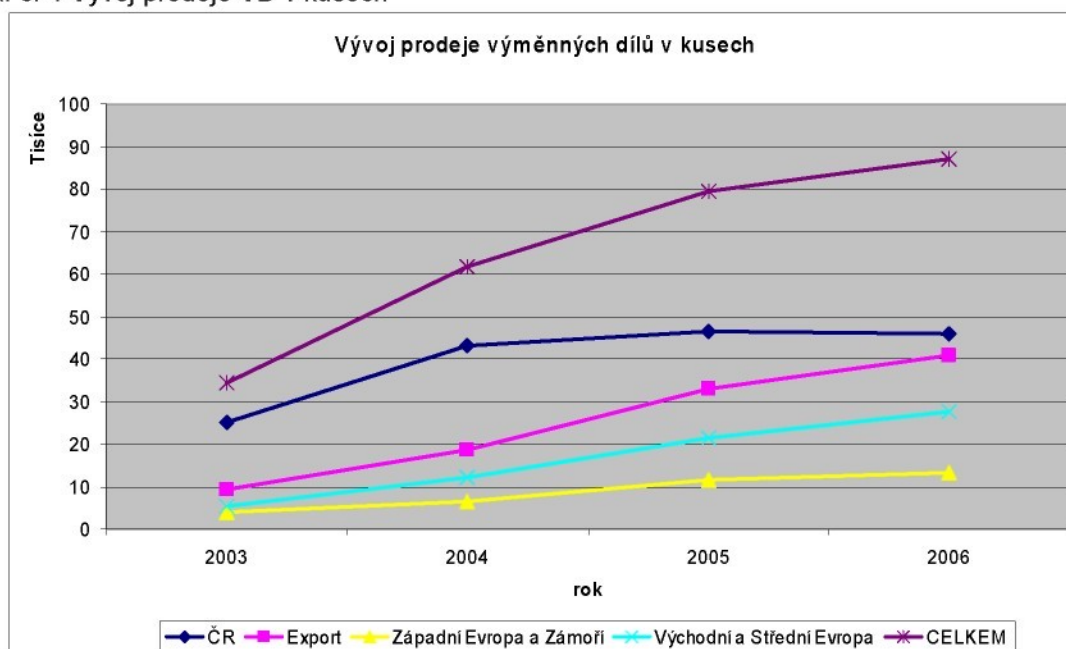
Vývoj v ČR zaznamenal výrazný nárůst v období 2003 – 2004. Dále se trend ustálil a to ve znamení mírného růstu. Tento trend bude s největší pravděpodobností také dále pokračovat.

Graf č. 3 Vývoj prodeje VD v CZK



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4 Vývoj prodeje VD v kusech

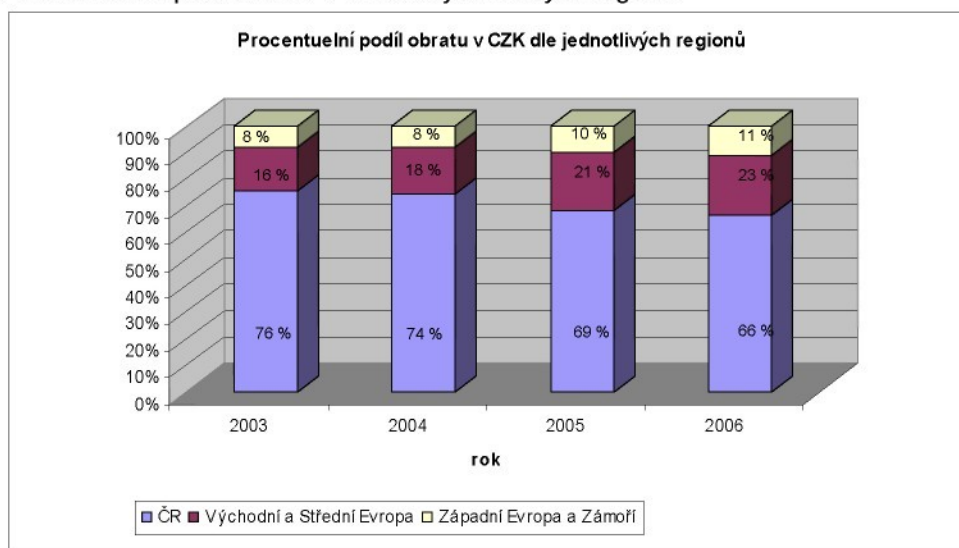


Zdroj: Vlastní zpracování

Další dva grafy zachycují změny podílů na obchodu s výměnnými díly. Zde je na první pohled jasné, že podíl východu má neustále rostoucí tendenci. Příkladem

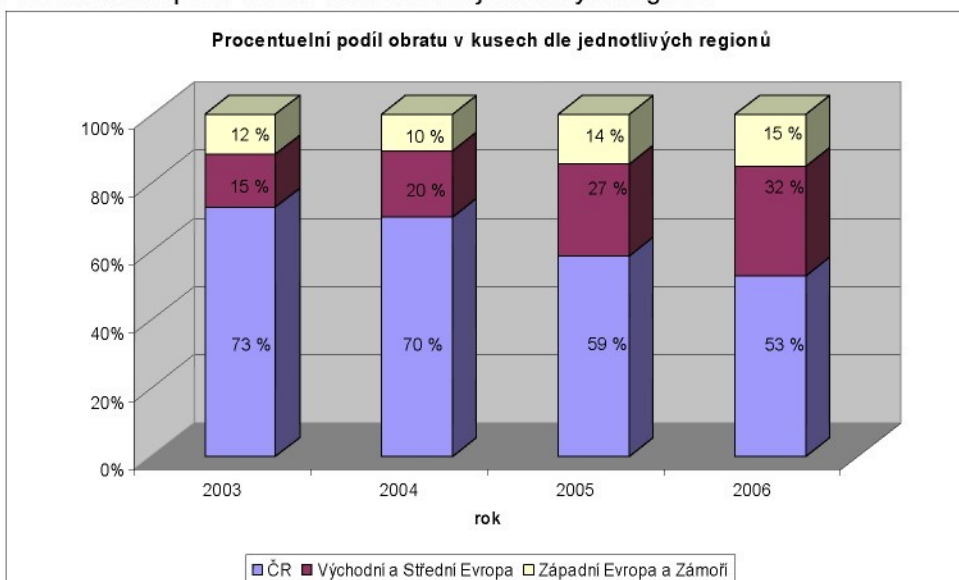
může být období 2005 – 2006, kdy nárůst západu činil cca 2000ks, oproti tomu nárůst východu činil cca 6000ks. Nejvýrazněji se na tomto nárůstu podílel importér z Polska (cca 4000ks) a vyhoupl se tak v podstatě na úroveň Slovenské Republiky. Vzhledem k tomu, že vozový park v Polsku převyšuje SR o více jak 75000 vozů je další růst objemů prodeje výměnných dílů, v PL, více než pravděpodobný.

Graf č. 5 Procentuelní podíl obrátu v CZK dle jednotlivých regionů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6 Procentuelní podíl obrátu v kusech dle jednotlivých regionů



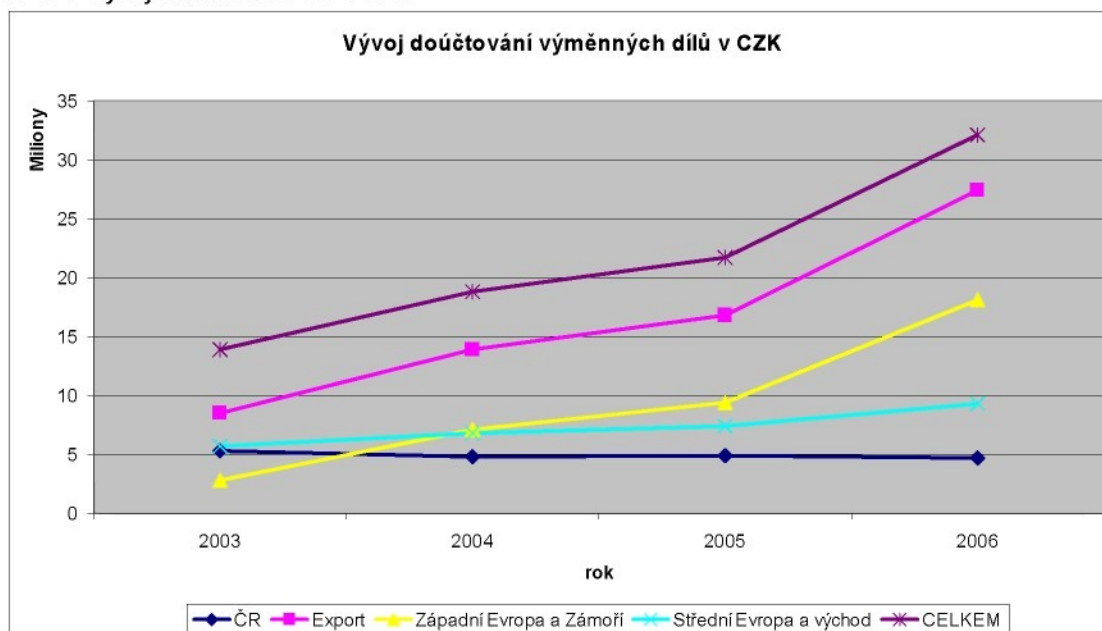
Zdroj: Vlastní zpracování

S prodejem výměnných dílů je nedílně spojeno i doučtování zákazníků, kteří nestihnou, v dohodnuté lhůtě, vrátit nazpět použitý díl.

Vývoj v období 2003 – 2006 zachycují grafy č. 7-10. Situace v ČR a východní oblasti v podstatě kopíruje nárůsty prodejů. Trend v ČR je dokonce klesající.

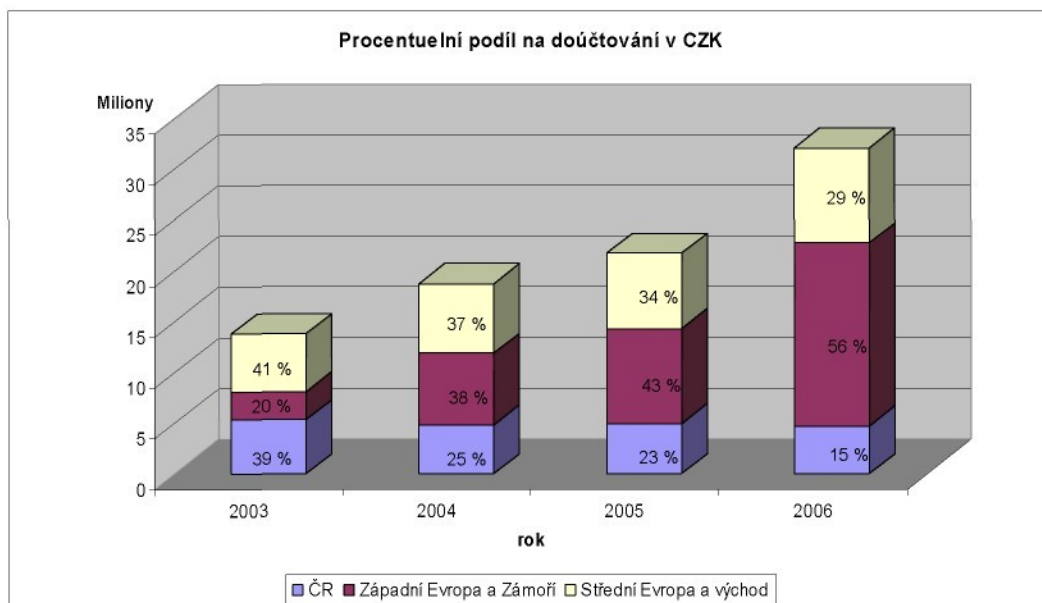
Pokud se zaměříme na podíly v doučtování dle jednotlivých regionů je zřejmé, že takto rychlý růst podílu západu je nepřirozený. Tento trend je způsoben hlavně velkými importéry západní Evropy, kteří převážně patří k importérům víceznačkovým (tzn. obchod s výměnnými díly neprobíhá pouze se Škoda, ale ve výrazně vyšší míře i s VW. A zde využívají importéři jednu nespornou výhodu a tou je transport U-dílů zdarma. Zároveň si vylepšují kontokorent s VW, díly které by měli vracet do Škoda. Z toho pro ně plyne nižší míra doučtování ze strany VW. Z těchto dvou hlavních důvodů vrací U-díly raději do VW a proto se zvyšuje jejich podíl na doučtování ze strany Škoda.

Graf č. 7 Vývoj doučtování VD v CZK



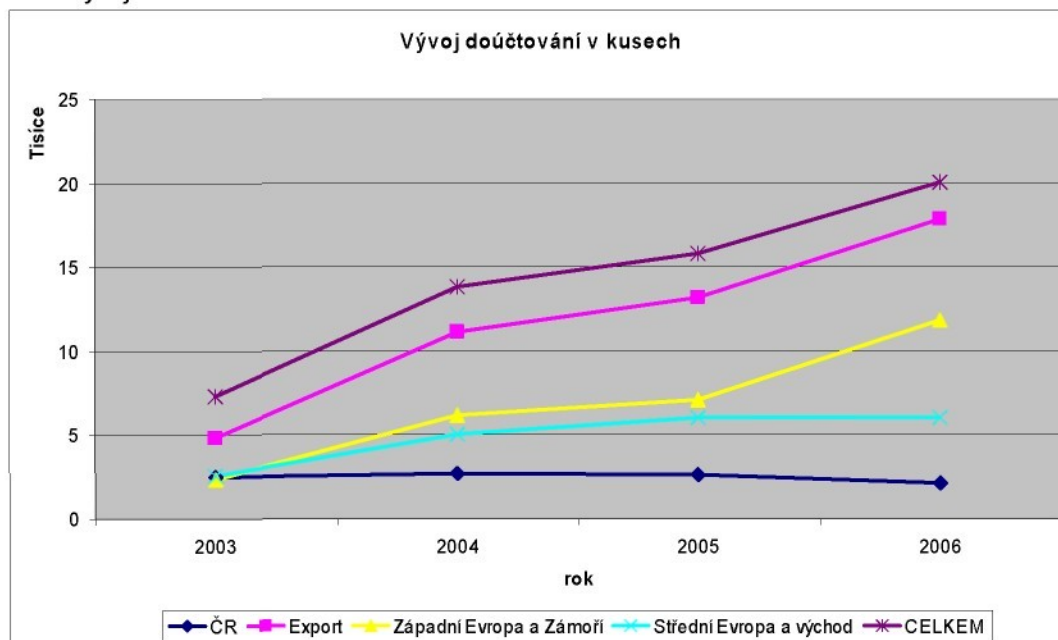
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 8 Procentuelní podíl na doúčtování v CZK



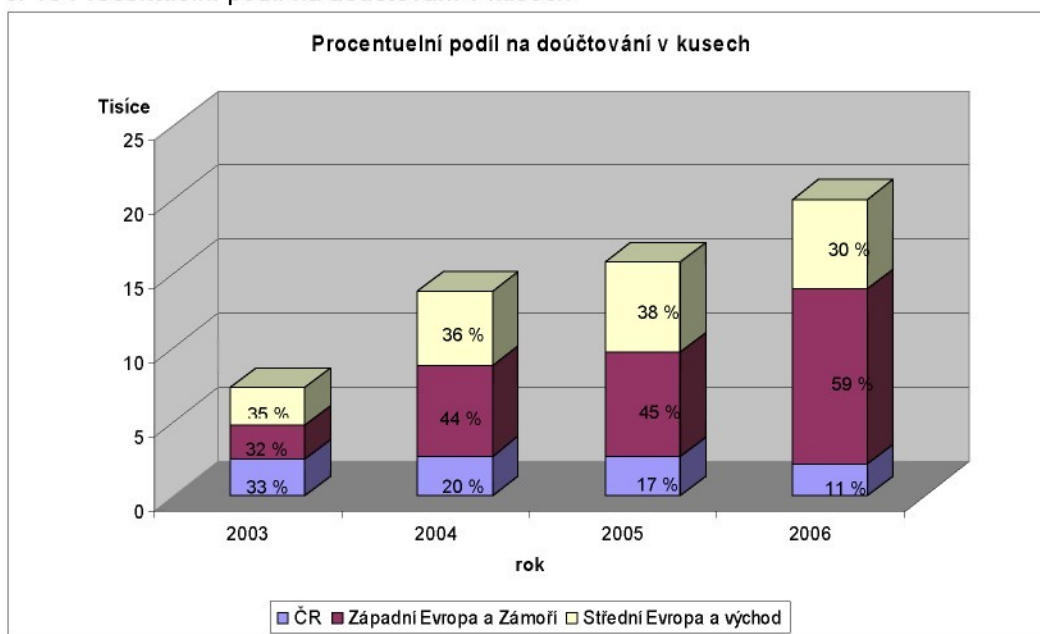
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 9 Vývoj doúčtování v kusech



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 10 Procentuelní podíl na doúčtování v kusech



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně, jako je důležité sledovat obraty, je důležité sledovat i prodeje na 1000 vozů. Tento vývoj je zaznamenán v následující tabulce (č.: 6) a na grafu č.: 11.

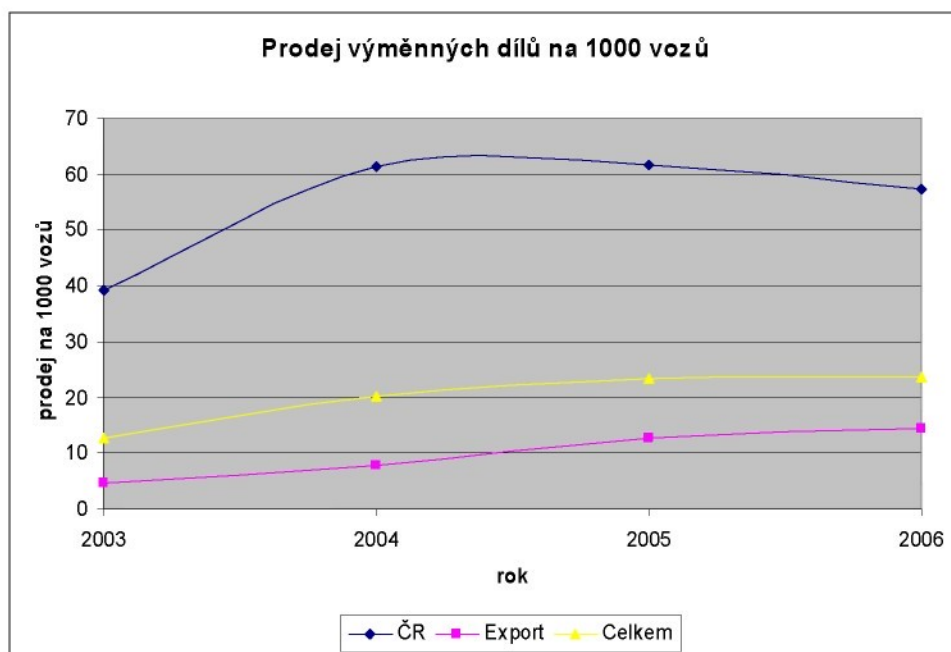
Prodeje na 1000 vozů v ČR v období 2004 – 2006 kolísají kolem hodnoty 60ks/1000vozů. Vzhledem k tomu, že prodeje v ČR patří k nejlepším a drží se již takto dlouhou dobu na této úrovni, můžeme z této hodnoty vycházet, jako z hodnoty maximální. V této souvislosti je více než zřejmé, že u našich exportních obchodních partnerů je obrovský budoucí potenciál pro obchod se Škoda originálními výměnnými díly.

Tab. 6 Prodej VD na 1000 vozů

Stavy vozů (Felicia, Fabia, Octavia I a II, Superb)	ROK			
	2003	2004	2005	2006
ČR	640 190	700 504	754 796	799 976
prodej na 1000 vozů v ks	39	61	62	57
Export	2 083 940	2 378 462	2 628 499	2 861 445
prodej na 1000 vozů v ks	4	8	13	14
Celkem	2 724 130	3 078 966	3 383 295	3 661 421
prodej na 1000 vozů v ks	13	20	23	24

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 11 Prodej VD na 1000 vozů



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Potenciál v obchodu se ŠOVD

Cílem této kapitoly je analýza možného potenciálu, dle následujících kritérií:

1. Průzkum pomocí dotazníku
2. Vozový park
3. Trendová analýza
4. Poměr prodeje výměnných dílů a jejich nových ekvivalentů

4.1 Průzkum pomocí dotazníku – popis a vyhodnocení

Dotazník (příloha č. 5) byl určen všem importérům bez ohledu na to, zda se aktivně podílejí na výměnném obchodu. Vyplněný formulář poslalo zpět 20 respondentů (GB, LV, SA, SCG, CH, PL, HU, DK, AT, SK, SE, TR, IT, PT, DE, IN, BE, L, RUS, GR).

Dotazník je zaměřen na přesnější definování bariér bránících nebo komplikujících obchod s výměnnými díly a je rozdělen na 8 částí:

1. Konkurence

Cíl: Zjistit zda na zákaznickově trhu existuje podobná nabídka renovovaných dílů. Zda pro něho znamenají Škoda výměnné díly konkurenční výhodu. Proč si myslí, že konečný zákazník akceptuje nebo naopak neakceptuje výměnný díl. Zjištění názoru na úplnost sortimentu Škoda originálních výměnných dílů.

Z odpovědí vyplývá, že pokud se trh stane pro distributory nebo výrobce náhradních dílů atraktivním zpravidla nabízí i možnost repasovaných dílů a to v podobné sortimentní šíři, jako Škoda.

Výhodou, kterou importéři nejvíce argumentují při nabídce výměnných dílů je lepší cena. A to hlavně na východních trzích. Postupem na západ přibývá argument kvality. V zemích západní Evropy je pak stále častěji prosazován i aspekt pozitivního přístupu k životnímu prostředí.

Co se týká přístupu zákazníků k nabídce výměnných dílů, je rozhodujícím faktorem nižší cena. Dále pak výhoda spojená s bezplatnou likvidací starého dílu a v zemích západní Evropy i možnost přispět ke zlepšování životního prostředí.

S širší sortimentu je 16 importérů z 20 spokojeno a hodnotí nabídku Škoda výměnných dílů, jako dostačující.

2. Lhůta na vracení použitého výměnného dílu

Cíl: Zjistit zda zákazník vůbec ví jakou lhůtu mu Škoda Auto nabízí a jeho návrh lhůty optimální, a to nejen mezi Škoda Auto a importérem, ale i mezi importérem a jeho dealery.

Jelikož 22.03.2007 bylo, s našim největším dodavatelem výměnných dílů (VW), dohodnuto prodloužení lhůty pro Škoda Auto, umožňuje to, na základě požadavků z dotazníku, upravit lhůty na optimální úroveň (ve většině případech).

3. Transport do Škoda Auto

Cíl: Zjištění nejlevnější formy transportu a přibližný odhad nákladů. Dále pak možnosti možných synergií, např.: spolupráce s jinými importéry nebo vracení společně s vratnými obaly,

V převážné většině případů je pro importéra nejlevnější formou transportu kamionová doprava.

Návrhy na snížení dopravních nákladů importéra:

- Spojení s vracením vratných obalů
- Vracení prostřednictvím svozů U-dílů z VW do centrálního skladu VW
- Využití přepravy Škoda při dodávce dílů

4. Legislativa

Cíl: Zjistit výskyt problémů spojených s legislativou dané země (např.: vracení U-dílů přes hranice nebo použití X-dílů pro garanční opravy, ...).

Tato část byla relevantní spíše pro země mimo EU.

V zemích, které jsou součástí EU není z hlediska legislativy žádný problém.

Pokud země není součástí unie je legislativním omezením zpravidla clo. Ve výjimečných případech je dle zákona dané země omezeno použití výměnných dílů v rámci garančních oprav.

5. Cena

Cíl: Zjištění cenové konkurenceschopnosti.

Z průzkumu vyplynulo, že nižší ceny výměnných dílů Škoda jsou importéry vítány a ve většině případů jsou konkurenceschopné. Rozdíl mezi cenou nového a výměnného dílu je více než u 50% sortimentu, dle názoru importérů, dostatečný.

6. Komunikace mezi dealerem a importérem

Cíl: Zjištění intervalů zásobování, možností vracení U-dílů, existence systému pro evidenci (kontokorent) a zda aktivně propagují výměnné díly.

V podstatě všichni importéři mají systém skladových a rychlých objednávek.

V drtivé většině lze při zpětné dodávce U-dílů od dealerů využít rozvozy dílů. Dealeři, kteří se aktivně zabývají výměnným obchodem, mají vytvořen systém schopný tento obchod flexibilně evidovat (obdoba kontokorentu).

Vývoj vlastních propagačních materiálů nebo bonusových systémů speciálně na podporu této produktové skupiny je ve vyšší míře v zemích západní Evropy, s již zaběhlým výměnným obchodem.

7. Jiné

Tento bod byl ponechán importérově kreativitě, návrhům na zlepšení, atd.

Připomínky a návrhy se týkaly v podstatě 4 bodů:

1. Transport
 - Snížení přepravních nákladů importéra.
 2. Lhůta
 - Prodloužení lhůty na vracení do Škoda Auto.
 3. Rozšíření sortimentu
 - Klimakompresory, brzdové válce, ABS agregáty, chladiče, nárazníky – Tedy zavedení dílů nejen z hlediska možnosti renovace, ale i recyklace.
 4. Zavedení pseudočísel
 - Možnost vracení více různých položek (čísel dílů) pod jedním číslem tzv. pseudočíslem.
8. Část souhrnná – Importér zde měl za úkol seřadit jednotlivé bariéry od největší po nejmenší.
- Pokud se názory importérů sumarizují, vychází následující sestupné pořadí bariér:
1. Transport do Škoda Auto
 2. Lhůta na vracení použitého dílu
 3. Konkurence
 4. Komunikace mezi importérem a dealerem
 5. Cena
 6. Legislativa

Lze tedy říci, že pokud by byl vyřešen problém vysokých transportních nákladů do Škoda Auto, otevírá se obchodu s výměnnými díly spousta nových, prozatím minimálně využitých, trhů. Země, které připadají v úvahu v první řadě jsou znázorněny na obrázku č. 11.

Jsou zde znázorněny všechny země, které v roce 2006 koupili ze Škoda Auto alespoň 1 kus výměnného dílu. Země jsou rozděleny podle obrátu v kusech na země s obrátem vyšším než 100 kusů a země s obrátem nižším než 100 kusů.

Země s obratem nižším než 100ks za rok jsou právě tím potenciálem, jemuž využití brání, v první řadě, právě problémy s transportem U-dílů.



Obr.11 Svět OD a OP

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Vozový park

Následující tabulka zachycuje vývoj prodeje VD na 1000 vozů a to v ČR, na celý export a celkem. Reálný vývoj je v období 2003 – 2006. Na základě tohoto vývoje je doplněn odhad na další 4 roky (do roku 2010) dopředu. Odhad je vytvořen na bázi trendu s předpokladem mírného optimizmu ke stálému růstu. K čemuž mne vedly současné velice dobré hospodářské výsledky Škoda Auto a vysoké cíle, které si klade oddělení prodeje vozů. Nehledě k neustále se rozšiřujícím modelovým řadám a zvyšujícího se stavu vozů.

Tab. 7 Vývoj současného a odhad budoucího obchodu s VD

Stavy vozů (Felicia, Fabia, Octavia I a II, Superb)	ROK							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ČR – stav vozů	640 190	700 504	754 796	799 976	834 401	862 161	880 752	894 319
prodej na 1000 vozů v ks	39	61	62	57	58	59	60	63
obrat v KS	25 010	43 035	46 443	45 961	48 395	50 868	52 845	56 342
prodej na 1000 vozů v CZK	220 126	285 492	275 082	283 942	280 000	283 000	288 000	290 000
obrat v CZK	140 922 416	199 988 541	207 631 015	227 146 878	233 632 385	243 991 603	253 656 440	259 352 432
Export – stav vozů	2 083 940	2 378 462	2 628 499	2 861 445	3 080 580	3 328 412	3 606 024	3 888 218
prodej na 1000 vozů v ks	4	8	13	14	15	18	20	23
obrat v KS	9 316	18 630	32 981	40 962	46 209	59 911	72 120	89 429
prodej na 1000 vozů v CZK	21 597	29 218	36 314	40 050	42 000	45 000	48 000	50 000
obrat v CZK	45 006 036	69 493 472	95 452 153	114 602 027	129 384 341	149 778 535	173 089 128	194 410 920
Celkem – stav vozů	2 724 130	3 078 966	3 383 295	3 661 421	3 914 981	4 190 573	4 486 775	4 782 537
prodej na 1000 vozů v ks	13	20	23	24	25	28	30	33
obrat v KS	34 326	61 665	79 424	86 923	97 875	117 336	134 603	157 824
prodej na 1000 vozů v CZK	68 252	87 524	89 582	93 338	100 000	105 000	110 000	115 000
obrat v CZK	185 928 452	269 482 013	303 083 168	341 748 905	391 498 092	440 010 168	493 545 254	549 991 769

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že s mírným optimizmem lze předpokládat v roce 2010, tedy za 4 roky, se objem obchodu s výměnnými díly zvýší o více než 50%.

4.3 Trendová analýza

Tabulka znázorňující trend prodeje v jednotlivých regionech (ČR, export, stř. a vých. Evropa, záp. Evropa a zámorí) vychází z prodejních obrátů v kusech a v CZK. A na základě procentuelních nárůstů je vytvořen výhled do budoucna.

Tab. 8 Vývoj současného a odhad budoucího obchodu s VD – Tabulka rozdělena na dva listy.

	ROK							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Česká Republika	140 922 416	199 988 541	207 631 015	227 146 878	238 504 222	257 584 560	270 463 788	292 100 891
Export	45 006 036	69 493 472	95 452 153	114 602 027	126 062 230	144 971 565	166 717 299	200 060 759
Střední a východní Evropa	14 781 028	21 907 347	30 050 564	36 836 170	40 519 787	44 571 766	53 486 119	61 509 037
Západní Evropa a zámorí	30 225 007	47 586 125	65 401 589	77 765 857	81 654 150	89 819 565	98 801 521	108 681 674
Obrat v CZK - celkem	185 928 452	269 482 013	303 083 168	341 748 905	360 678 159	391 975 891	422 751 428	462 291 601
Česká Republika	25 010	43 035	46 443	45 961	48 259	52 120	54 726	59 104
Export	9 316	18 630	32 981	40 962	45 058	51 817	59 589	71 507
Střední a východní Evropa	3 997	6 532	11 511	13 230	14 553	16 008	19 210	22 091
Západní Evropa a zámorí	5 319	12 098	21 470	27 732	29 119	32 030	35 234	38 757
Obrat v KS - celkem	34 326	61 665	79 424	86 923	91 931	100 159	109 169	119 952
Počet položek v sortimentu	625	729	788	872	942	989	1 038	1 142

Česká Republika		142%	104%	109%	105%	108%	105%	108%
Export		154%	137%	120%	110%	115%	115%	120%
Střední a východní Evropa		148%	137%	123%	110%	110%	120%	115%
Západní Evropa a zámorí		157%	137%	119%	105%	110%	110%	110%
Obrat v CZK - celkem		145%	112%	113%	106%	109%	108%	109%
Česká Republika		172%	108%	99%	105%	108%	105%	108%
Export		200%	177%	124%	110%	115%	115%	120%
Střední a východní Evropa		163%	176%	115%	110%	110%	120%	115%
Západní Evropa a zámorí		227%	177%	129%	105%	110%	110%	110%
Obrat v KS - celkem		180%	129%	109%	106%	109%	109%	110%
Počet položek v sortimentu		117%	108%	111%	108%	105%	105%	110%

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Dle mého názoru představuje tento výhled do budoucna reálnější odhad prodejů než tomu bylo v případě výhledu prodejů na 1000 vozů. A to přibližný, 4 roční, nárůst v celkových veličinách o 38%.

4.4 Poměr prodeje výměnných dílů a jejich nových ekvivalentů

V tabulce č. 9 je zachycen poměr prodeje výměnných dílů ku jejich novým ekvivalentům.

Tab. 9 Poměr prodeje VD a jejich nových ekvivalentů v kusech

	Prodej VD v ks	Prodej nové v ks	poměr
ČR	15 041	6 442	2,33 : 1
Export	34 447	42 727	0,8 : 1
Export s poměrem ČR	53 998	23 175	2,33 : 1

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Porovnávají se zde prodeje za rok 2006 a to v ČR a na celý export. Region ČR byl vybrán, protože je zde, z tohoto pohledu, obchod s VD na nejvyšší úrovni. Proto je brán poměr v ČR, jako maximální možný potenciál pro všechny další země. Nezávisle na tom, jaké další bariéry mohou v těchto zemích existovat.

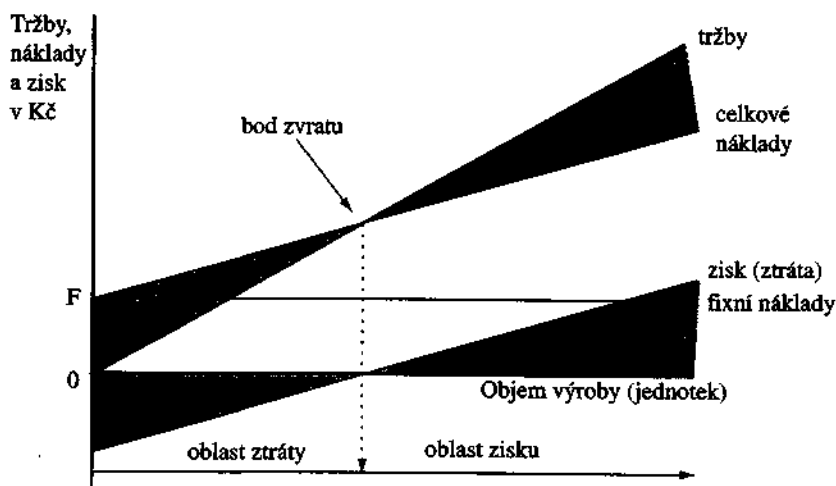
Z tohoto porovnání tedy vyplývá, že pokud by bylo možné optimalizovat všechny exportní trhy na úroveň ČR, znamenalo by to okamžitý nárůst obrátu VD v kusech o 57%. Tento nárůst by byl ovšem z drtivé většiny vykompenzován poklesem prodeje nových dílů.

5 Stanovení podmínek pro rentabilní obchod s VD

ZISK je základním motivem podnikání a tím i hlavním kritériem pro rozhodování.⁴

A neméně důležitým faktorem je ziskovost při stanovení rentability pro zahájení obchodu s VD. Teoreticky jednoduchým nástrojem analýzy nákladů, objemů prodeje a zisku je analýza bodu zvratu (break even point analysis).

5.1 Analýza bodu zvratu – teoretické pojetí⁴



Obr. 4 – 4 Analýza bodu zvratu

Obr.12 Analýza bodu zvratu

Zdroj: SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

Objemem výroby, který odpovídá průsečíku přímky tržeb a přímky nákladů nazýváme bod zvratu (též mrtvý bod, bod krytí nákladů, bod zisku, kritický bod

⁴ Zdroj: SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

Zdroj: FUTRELL, CH.M. Fundamentals of Selling. 5. vyd. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996. ISBN 0-256-13827-3

rentability, break even point). Představuje objem výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům, kdy podnik již není ztrátový, ale ještě nedosahuje zisku.³

Základní rovnice pro výpočet bodu zvratu⁴

$$q(BZ) = \frac{F}{p - n}$$

q (BZ)Množství produkce při, které je zisk roven 0

FFixní náklady

pCena

nVariabilní náklady na jednotku objemu výroby

5.2 Výpočet bodu zvratu pro obchod se Škoda originálními výměnnými díly

V případě obchodu s výměnnými díly není možné stanovit bod zvratu jako množství v kusech, ale postačující hodnotou bude poměr mezi náklady a výnosy.

5.2.1 Definice proměnných

q(BZ) ... poměr nákladů a výnosů spojených s obchodem s výměnnými díly.

- Pokud $q(BZ) > 1$ je tento obchod nerentabilní
- Pokud $q(BZ) < 1$ je tento obchod rentabilní

F ... suma nákladů spojených se zavedením obchodu s VD a transportem U-dílů
náklady na transport U-dílů

- Importér zná nejlevnější formu přepravy do SPC (např.: kamionová přeprava).
- Pokud lze využít svozu s vratnými obaly nebo synergii s VW, jsou tyto náklady v podstatě nulové.
- Pokud importér hradí transport na vlastní náklady musí tyto náklady snížit na minimum. Tedy snížit jednotkové náklady na transport jednotlivých dílů, to znamená vždy naplnit kontejner.

Toto kritérium je spjato s objemy prodeje výměnných dílů a stanovením lhůty pro vrácení použitých dílů do SPC.

- Clo.
- Pokud, při stanovené maximální lhůtě, není importér schopen tyto náklady minimalizovat neznamena to ještě nemožnost uskutečňování obchodu se Škoda výměnnými díly. I když výnos z tohoto obchodu bude o tuto položku krácen.
- náklady na zavedení systému evidence (kontokorent)
- personál
- Náklady na školení dealerů respektive přijímacích techniků
- Náklady na reklamu
Zde lze využít podpory z SPC (letáky, produktové listy, spoty)
- náklady na skladování U-dílů (palety, prostory)

p ... obrát v cenách nových dílů (nákupní cena importéra * množství)

n ... obrát v cenách výměnných dílů (nákupní cena importéra * množství)

- množství a složení lze stanovit dle prodeje nových dílů
- stanovení poměru nových dílů k jejich výměnným ekvivalentům stanoví importér na základě průzkumu trhu (jak se staví zákazník k možnosti koupě renovovaného dílu a podmínkám z něj plynoucích? (nutnost vrátit použitý díl), nabízí konkurence na trhu podobnou nabídku?, ...)

Rozdíl položek p a n je stěžejním faktorem při rozhodování. Určuje importérovi výnos, který by realizoval při nákupu levnějších výměnných dílů oproti nákupu dražších nových dílů. Dále je třeba brát v úvahu cenovou výhodu pro konečného

zákazníka a s ní spojenou konkurenční výhodou respektive možný nárůst prodeje dílů.

5.3 Kritéria pro stanovení lhůty potřebné na vrácení použitých dílů

1. Importér zná objem prodeje => stanovení základu pro odhad optimální lhůty
 - Lze odhadnout, za jak dlouhé období bude prodáno dostatečné množství dílů potřebné k naplnění kamionu (případně kontejneru).
2. Vlivy, které tuto lhůtu zvyšují
 - Transport použitých dílů od dealerů.
 - Spojeno s frekvencí pravidelných dodávek dílů k dealerovi.
 - Transport použitých dílů do SPC.
 - Použitý díl je importérovi zapsán k dobru až po přijetí v SPC.
3. Vlivy, které tuto lhůtu snižují
 - Sběr použitých dílů od zákazníků, když není vyměněn za X-díl
 - Zákazník může tuto službu vnímat jako výhodu spojenou s bezplatnou likvidací, pro něho již nepoužitelného dílu.
 - Dealer má tak na svém kontokorentním účtu použité díly k dobru.

Obchod s výměnnými díly není jednorázovou záležitostí, nýbrž vyvíjejícím se procesem, proto je dobré udělat výhled na více let do budoucna. Jedině tak se budou po celou dobu snižovat fixní náklady spojené například se zavedením kontokorentu nebo školením dealerů.

V neposlední řadě se budou výměnné díly, a hlavně výhody s nimi spojené, vrývat do zákaznickova povědomí. Zákazník si zvykne na nabídku výměnných dílů a bude ji více využívat, což může vést k vyšším objemům prodeje.

6 Návrhy na zlepšení

6.1 Synergie

6.1.1 Synergie mezi importéry

Po představení ŠOVD na konferenci na blízkém východě (04/2007), zaujala tamní importéry hlavně cenová výhoda výměnných dílů a projevíli poměrně velký zájem o tento obchod.

Jednalo by se o následující země: AE, SA, QA, BH, KW, OM. Jelikož obrat v těchto zemích nepatří k největším, bylo by velkou úsporou nákladů pronajmutí společného centrálního skladu. Do tohoto skladu by všechny tyto státy posílali použité díly a jednou za určité časové období by se odváželi do SPC.

Zřejmě nejvýhodnější destinací pro tento sklad je jeden ze šejkátů Spojených arabských emirátů a to Dubaj. Výhoda není pouze demografická, ale také ve snadném převozu U-dílů přes hranice (neplatili by v případě použitých dílů clo).

Avšak domluvit a rozdělit si mezi sebou náklady musí jednotlivý importéři sami. Ze strany Škoda Auto je možná podpora v podobě prodloužené lhůty, případně uhrazení transportu mezi skladem a SPC. To by ovšem záviselo na výši uskutečněných prodejů.

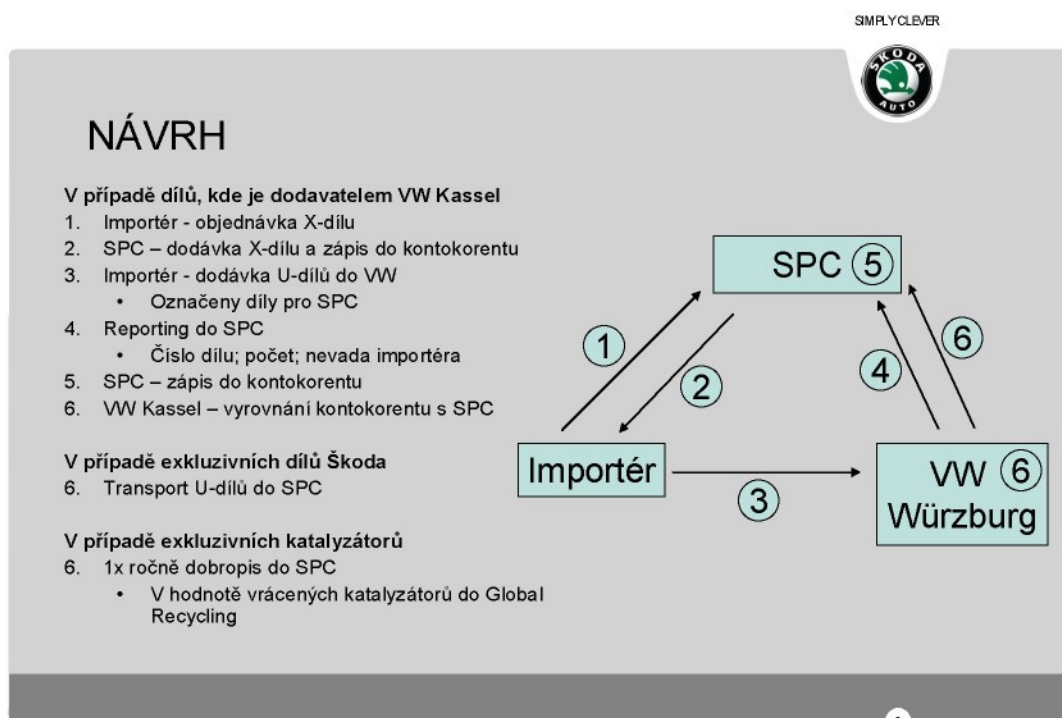
6.1.2 Synergie s VW

VW pravidelně sváží od svých importérů použité výměnné díly. Velkou výhodou pro importéry je, že tento svoz je prováděn na náklady VW. Jelikož existují tzv. víceznačkoví importéři, kteří odebírají VD, jak ze Škoda, tak z VW, bylo by pro ně znatelným usnadněním posílat všechny U-díly do VW.

Návrh procesu

Jednalo by se pouze o víceznačkové importéry v západní Evropě (GB, AT, CH, IT, PT, DE, BE, LU, DK, FR, ES, NL).

Jelikož má Škoda 3 různé druhy VD (dle dodavatele), musí se stanovit 3, do jisté míry rozdílné, postupy při vrácení těchto dílů. Návrh postupu je znázorněn na následujícím chartu.



Obr. 13 Návrh opatření na zvýšení návratnosti U-dílů

Zdroj: *Vlastní zpracování*

6.2 Lhůta

- Vytvoření univerzální excelovské tabulky pro výpočet importérovi optimální lhůty, potřebné k vrácení použitých dílů.
- Po prověření všech aspektů, vyhovět importérově požadavku na lhůtu.

6.3 Zavedení pseudočísel pro katalyzátory

Zavedení pseudočísla umožňuje pod jedním číslem U-dílu vracet více různých čísel dílu.

Katalyzátory jsou zvláštním VD, který se v podstatě nerenovuje. Ale využívají se z něj vzácné kovy, které obsahuje. Pro importéra je tedy naprosto zbytečné a více pracné posílat přesně ten U-díl, kterému odpovídá X-díl, který koupil.

Pokud by vracel kus za kus znamená to značné usnadnění práce s poměrně vysoce obrátkovým výměnným dílem.

6.4 Podpora importérů

6.4.1 Školení

U importérů začínajících s obchodem s VD. Přesně a názorně popsat, jak funguje obchod se ŠOVD.

6.4.2 Tvorba dalších propagačních materiálů

Aktualizace stávajících materiálů a tvorba nových, ať již samostatně nebo ve spolupráci s VW.

7 Závěr

Faktem je, že největší výnosy realizuje společnost Škoda Auto prostřednictvím prodeje nových vozů. Ale jako při koupi jakéhokoliv jiného produktu i zde zákazník zohledňuje poprodejní služby, které mu výrobce zajišťuje v průběhu používání výrobku. A kvalita těchto služeb do značné míry zvyšuje atraktivitu výrobku.

Oddělení prodeje originálních dílů a příslušenství plní tuto funkci prostřednictvím co možná nejvyšší disponibilnosti Škoda originálních dílů pro zákazníka.

Po vstupu České Republiky do Evropské unie a poté co následně vešla v platnost takzvaná bloková výjimka, tedy předpis, který značně zvýšil konkurenční prostředí na trhu s náhradními díly, se hlavním kritériem zákazníka při výběru náhradního dílu stává cena.

Cena náhradního dílu je do značné míry závislá na jeho kvalitě. Tedy snížení ceny znamená většinou i snížení kvality. Toto snížení ceny na úkor kvality si může dovolit neznačkový výrobce náhradních dílů, ale ne prodejce Škoda originálních dílů. A to je i jeden z důvodů, proč se využívá mezi autorizovanými obchodníky Škoda obchod s výměnnými díly stále více a zájem o něj neustále roste.

V podstatě neexistuje obchodník, který by o tuto cenově výhodnější variantu Škoda originálního dílu nejevil zájem. Jak ale vyplynulo z této diplomové práce, není vytvoření zázemí pro plně funkční obchod se Škoda originálními výměnnými díly nic jednoduchého. Vyžaduje to hlavně chuť obchodníka investovat do nových, nezaběhnutých procesů a mnohdy i kooperaci s dalšími obchodníky v rámci úspory nákladů.

Vezmou-li se v potaz první ze třech bariér, které vyplynuly z dotazníku, jde v první řadě o zajištění transportu použitých dílů. Tento problém lze však individuálně řešit. I pro druhou největší bariéru – lhůtu – lze nalézt individuální řešení.

Třetí bariéra – konkurence – je však již plně v kompetenci každého obchodníka. I když i v tomto případě lze počítat, ze strany Škoda Auto, s možností poskytnutí propagačních materiálů nebo jiných, i cenových, opatření v rámci podpory prodeje Škoda originálních dílů.

V každém případě objemy prodeje se Škoda originálními výměnnými díly jsou přibližně v polovině, co se jejich potenciálu týče. K jeho plnému využití by měli přispět, v neposlední řadě, výsledky této diplomové práce, která měla za úkol odhadnout jeho výši a popsat problémy spojené s jeho dosažením.

Seznam použité literatury

1. HOLMAN, R. Ekonomie. 3. akt. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-681-6
2. ŠREIN, Z. Mechanizmy hospodářské politiky Evropské unie. 4. dotisk 1. vyd. Praha: VŠE Oeconomica, 2002. ISBN 80-7079-946-3
3. SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4
4. FUTRELL, CH.M. Fundamentals of Selling. 5. vyd. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996. ISBN 0-256-13827-3
5. CYHELSKÝ, L., KAHOUNKOVÁ, J., HINDLS, R. Elementární statistická analýza. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-003-1
6. Intranet Škoda Auto [online]. [cit. 13.02.2007]. Dostupné z: <http://intranet/index.asp>
7. Portál B2B Škoda Auto [online]. [cit. 22.05.2003]. Dostupné z <http://portal.skoda-auto.com>
8. Interní materiály VW A.G.
9. Výroční zpráva Škoda Auto 2006 [online]. [cit. 04.05.2007]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/>

Seznam příloh

1. Závěska na vracení U-dílu
2. Formulář pro zpětnou dodávku U-dílu
3. Produktový list pro dealera
4. Produktový list pro konečného zákazníka
5. Dotazník

DOTAZNÍK

1. KONKURENCE

- a. Existuje na Vašem trhu podobná nabídka renovovaných nebo repasovaných dílů?

- b. Je pro Vás výhodou, v boji s konkurencí, mít výměnné díly ve své nabídce?

- c. Sortiment výměnných dílů je z Vašeho pohledu?

- d. Akceptuje zákazník na Vašem trhu výměnný díl?

- ☐ ANO - rozhodující je cena
☐ ANO - preferuje pozitivní přístup k životnímu prostředí
☐ ANO - obchodník si odebere použitý díl => zákazník nemusí likvidovat na své náklady
☐ ANO - Jiné důvody - Jaké?
☐ NE - Chce pouze nový díl - neakceptuje renovaci.
☐ NE - Jiné důvody - Jaké?

2. LHŮTA NA VRÁCENÍ POUŽITÉHO DÍLU

- a. Jaká lhůta mezi Vámi a Škoda Auto (ve dnech) pro vrácení výměnných dílů je nastavena dnes a jaká by pro Vás byla optimální?

SOUČASNÁ dní

OPTIMÁLNÍ dní

- b. Jakou lhůtu (ve dnech) pro vrácení výměnných dílů mezi Vámi a vaším dealerem máte dnes a jaká by pro Vás byla optimální?

SOUČASNÁ dní

OPTIMÁLNÍ dní

3. TRANSPORT DO ŠKODA AUTO

- a. Jaká je Vaše nejlevnější forma transportu do Škoda Auto?

- b. Vaše přibližné náklady na nejlevnější formu transportu do Škoda Auto jsou:

na 1m3	xxx EUR
na 1 tunu	xxx EUR

- c. Jakou vidíte nejefektivnější cestu pro vrácení použitých dílů do Škoda Auto?
(např.: vratné obaly, synergie s VW, spolupráce s jiným importérem, ...)

4. LEGISLATIVA

- a. Existují ve Vaší zemi nějaké legislativní bariéry pro obchod s výměnnými díly všeobecně?

- b. Je možné bez problémů převážet přes hranice použité díly do ČR?

5. CENA

- a. Jste schopni konkurovat s cenou výměnného dílu konkurenci na Vašem trhu?

- b. Myslíte si, že rozdíl mezi cenou nového a cenou výměnného dílu je dostačující?

6. KOMUNIKACE MEZI IMPORTÉREM A DEALEREM

- a. Má Váš dealer možnost objednávat díly jak rychlými a tak skladovými objednávkami?

Dodací lhůta pro skladové objednávky je: dní od data objednání.

Dodací lhůta pro rychlé objednávky je: dní od data objednání.

- b. Je možno sbírat použité díly při zpáteční cestě? (v rámci pravidelných rozvozů)

- c. Funguje mezi Vámi a vašimi dealery systém kontokorentu?

- d. Jak byste efektivně motivovali nebo motivujete dealery pro obchod s výměnnými díly?

- e. Jakou efektivní komunikaci byste doporučili nebo doporučujete dealerovi pro konečného zákazníka?

7. JINÉ

V čem si myslíte, že je u Vás největší bariéra pro obchod s výměnnými díly?

(Seřadte bariéry sestupně od největší po nejmenší)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

8. JAKÉ VIDÍTE POTENCIÁLY PRO OPTIMALIZACI OBCHODU S VÝMĚNNÝMI DÍLY?

Prosím o vyplnění kontaktních údajů osoby zodpovědné za obchod s výměnnými díly ve Vaší firmě:

Jméno:
Příjmení:
Telefon:
Fax:
E-mail:

Vyplněný dotazník, prosím vrátit, nejpozději do konce 03/2007.

Příloha č. 1

SIMPLY CLEVER



Děkujeme Vám za vrácení použitého dílu.
Zajistíme jeho renovaci.
ŠkodaOriginální výměnné díly

Thank you for return used part.
We will assure its renovation.
ŠkodaGenuine Exchange Parts

Wir danken Ihnen für Rücklieferung des Altteiles.
Wir veranlassen dessen Aufbereitung.
ŠkodaOriginal Austausch Teile



Odesílatel/Consigner/Absender

--	--	--	--	--

Číslo dílu/Part Number/Teilenummer

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



ŠkodaOriginální výměnné díly
ŠkodaGenuine Exchange Parts
ŠkodaOriginal Austausch Teile

Příjemce/Consignee/Empfänger:
ŠKODA AUTO a.s.
Václava Klementa 869
293 60 Mladá Boleslav
Česká republika

Příloha č. 2

Adresát - Adressat - Address						PROTOKOL PRO ZPĚTNOU DODÁVKU VÝMĚNNÝCH DÍLŮ RÜCKGABESCHEIN FÜR AUSTAUSCHTEILE REPORT FOR RETURN DELIVERY OF EXCHANGE PARTS		Datum - Date
ŠKODA, automobilová a. s. 293 60 Mladá Boleslav								
Číslo obchodníka Kunden Nr. Customer No.			260 -					
Název - Name Name								
Ulice - Strasse Street								
PSČ Místo - PLZ Ort Code Locality								
Země - Land Land								
Výr. Fab. Pro.	Pol. Pos. Nr. Pos.	Objednací číslo dílu Teile - Nummer Part - Number	Barva FKZ Colour	Množství Menge Quantity	★ Dodací list ND číslo BW Lieferschein Nr. Advice No.	Použité díly předal - Altteile übergibt Second - hand parts were handed by Jméno - Name: Datum - Date:		
						Použité díly převzal - Altteile vereinnahmt Second - hand parts were taken over by Jméno - Name: Datum - Date:		
						Za sklad ND převzal - Um Lager vereinnahmt On behalf of stock sp. parts taken over by Jméno - Name: Datum - Date:		
						V P27 zapsal - Über P27 eingegeben Put down by P27 Jméno - Name: Datum - Date:		
						Poznámky - Bemerkungen - Note		
						Podpis - Unterschrift - Signature Razítko - Stempel - Stamp		
						Telefon: Telefax:		
★ Uveďte číslo dodacího listu X - dílu, proti kterému je starý díl vrácen Die BWL - Nr. angeben an dem sich der entspr. X - Teil befindet, gegen dem der alte Teil zurückgegeben wird. Write no. of advice list X - part, according to which the part is sent back						List - Seite: Page		Listů - Anzahl Blatt: Number of leaf:
TELEFON NEBO FAX (+420) 326 8 16079 (X - LINKA VAŠEHO KONTAKTNÍHO PRACOVNÍKA) TELEFON ODER FAX (+420) 326 8 16079 (X - NUMMER VON IHREM KONTAKTMITARBEITER) TELEFON OR FAX (+420) 326 8 16079 (X - PHONE NUMBER OF YOUR CONTACT PERSON)						TELEFON 0326 8 16079 PRO TUZEMSKO 0326 8 16078 PRO TUZEMSKO ZN. VW/AUDI/SEAT (+420) 326 8 16038 EXPORT ŠKODA FAX (+420) 326 8 16220 (+420) 326 8 16219		

SIMPLY CLEVER



ŠKODA ORIGINÁLNÍ VÝMĚNNÉ DÍLY
VÝRAZNĚ ZLEVNÍ OPRAVY!

- Vyzkoušejte díly s kvalitou shodnou s díly užitými při výrobě nového vozu.
- Využijte výhodnější cenové nabídky výměnných dílů oproti dílům novým.
- Spolehněte se na standardní dvouletou záruku jako u nových dílů.
- Přispějte aktivně ke zlepšování našeho životního prostředí.

Příloha č. 3 (2/2)

ŠKODA ORIGINÁLNÍ VÝMĚNNÉ DÍLY

Škoda originální výměnné díly jsou profesionálním způsobem kompletně renovované díly u výrobce nových dílů. Kvalita a provozní vlastnosti výměnných dílů jsou totožné s novými díly, a je proto na ně poskytována dvouletá záruka jako na díly nové. Ceny výměnných dílů jsou pro Vás podstatně příznivější, a oprava Vašeho vozu je tak hospodárnější. Jedinou podmínkou použití výměnného dílu pro opravu je vrácení použitého dílu.

100% KVALITA A DVOULETÁ ZÁRUKA

Použitě díly jsou zasílány do výrobního závodu, kde jsou továrně renovovány, to znamená do detailu rozebrány, vyčištěny, přeměněny a opotřebované části nahrazeny novými. Výrobce, respektive dodavatel Škoda Auto, je vybaven potřebnými měřicími a kontrolními přístroji k porovnání výsledků měření a zkoušek s požadavky kladenými na nový díl, a může tak zajistit stejné vlastnosti jako u nového dílu.

Z tohoto důvodu poskytuje Škoda Auto i na originální výměnné díly stejnou záruku jako na díly nové. Škoda originální výměnné díly odpovídají vždy aktuálnímu provedení nového dílu, protože výrobce je nejlépe informován o všech změnách. Náhradní díly renovované cizími firmami jsou nabízeny i mimo servisní síť Škoda Auto. Avšak kvalita takto opravených dílů nemusí být vždy srovnatelná s kvalitou dílů renovovaných pod stálou kontrolou Škoda Auto. Příkladem mohou být spojkové lamely, u nichž je mnohdy vyměněno pouze opotřebované obložení a ostatní díly jsou dále používány bez potřebných zkoušek a přeměnění.

CENOVÁ VÝHODA NA VAŠÍ STRANĚ

Výsledkem nižších vstupních nákladů na materiál i energii při renovaci Škoda originálních výměnných dílů je podstatně nižší cena při zachování stejné kvality jako u dílů nových. Cenové zvýhodnění se pohybuje v rozmezí 18–55 % (v konečných doporučených cenách pro zákazníka).

PROGRAM ŠKODA ORIGINÁLNÍCH VÝMĚNNÝCH DÍLŮ JE VÍCE NEŽ RECYKLACE

Program Škoda originálních výměnných dílů je navíc šetrnější k životnímu prostředí, které není při renovaci natolik zatěžováno odpadem, přebytkem odpadního tepla a znečišťováním vody jako při výrobě nových dílů. Program Škoda originálních výměnných dílů je více než recyklace. Protože se vrácené agregáty a díly, u kterých je to možné a po ekonomické stránce smysluplné, jednoduše nevyhodí ani neroztaví, ale upraví pro opětovné použití, využívá se takto i značná část práce a energie vložené do dílů při výrobě.

NABÍZENÝ SORTIMENT

V současnosti zahrnuje nabízený sortiment Škoda originálních výměnných dílů více než 800 položek. Jejich počet se však neustále zvyšuje spolu s uváděním nových modelů vozů Škoda na trh a díky používání stále nových metod využívaných při renovaci Škoda originálních dílů.

Jsou nabízeny například následující výměnné díly:

motory, hlavy válců, převodovky, spojkové lamely a přítlačné kotouče, vstřikovací a vodní čerpadla, vstřikovací trysky, startéry, alternátory, kloubové hřídele, vnější klouby v sadách s manžetou spolu se zajišťovacími prvky a mazacím tukem, třmeny kotoučových brzd, turbodmychadla, řídící jednotky a součásti elektrické výbavy.

Podrobnější informace Vám poskytne příjímající technik při předání vozu do opravy u Vašeho autorizovaného servisního partnera.

www.skoda-auto.cz



Autorizovaný servisní partner Škoda: