

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

M a r k e t i n g p r o d e j e n á h r a d n í c h
d í l ů v o z ů Š k o d a v Č e s k é
r e p u b l i c e

Marketing of spare parts sales for Škoda cars in The Czech
Republic

DP - PE - KMG - 2004 - 47

LENKA SKALICKÁ

Vedoucí práce: Doc.RNDr. Pavel Strnad, CSc., KMG

Konzultant: Ing. Jan Pečenka, SAN Plus, s.r.o.

Počet stran: 77 Počet příloh: 10

Datum odevzdání: 21. 5. 2004

P R O H L Á Š E N Í

Byla jsem seznámena 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 vědoma 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 vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 10. 5. 2004

Podpis:

D E C L A R A T I O N

I have been notified of the fact that Copyright Act No. 121/2000 Coll. applies to my thesis in full, in particular Section 60, School Work.

I am fully aware that the Technical University of Liberec is not interested in my copyright by using my thesis for the internal purposes of TUL.

If I use my thesis or grant a licence for its use, I am aware of the fact that I must inform TUL of this fact; in this case TUL has the right to seek that I pay the expenses invested in the creation of my thesis to the full amount.

I compiled the thesis on my own with the use of the acknowledged sources and on the basis of consultation with the head of the thesis and a consultant.

Date: 2004-05-10

Signature:

R E S U M Ě

Tato diplomová práce se snaží zmapovat marketing prodeje náhradních dílů na vozy Škoda v České republice a shrnout i teoretické poznatky z této oblasti marketingu. Pro názornost jsem se v této práci zaměřila na autorizovaného dealera Škoda vozů firmu SAN Plus. V současné době, kdy roste nejenom technická složitost automobilů ale i rychlost, s jakou se jejich technika vyvíjí, se právě do popředí dostává trh s náhradními díly. Cílem této práce je jednak shrnout historii prodeje náhradních dílů a věnovat se dopadům, které s sebou přináší zavedení nové blokové výjimky, ale také ukázat, jak probíhá prodej náhradních dílů v praxi. Zároveň se snaží podat srovnání originálních a neoriginálních náhradních dílů. V závěru se pak věnuje opatřením výrobce na zvyšování prodeje náhradních dílů.

This diploma work is mapping the marketing of spare parts sale for Škoda cars in The Czech Republic and summarising the teoretical know-how from this area of marketing. For better understanding I have concentrated myself in this diploma work on the authorized Škoda dealer SAN Plus. At present, when the technical complexity of the vehicles is increasing the same way as speed of vehical technic, the spare parts market is moving to the area of interest. The target of this diploma work is to summarize the history of spare parts sale and to describe the effects caused by the implementation of new „block exception“, and also to explain, how the spare parts sale is realized in practise. It is also trying to provide the comparison of original equipments and spare parts. In the conclusion this diploma work gives some steps of producer to increasing the sale of spare parts.

O B S A H

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	9
1. ÚVOD	11
2. ŠKODA AUTO	12
3. HISTORIE PRODEJE NÁHRADNÍCH DÍLŮ	13
3.1 VÝVOJ DO ROKU 1989 - MOTOTECHNY	13
3.2 VÝVOJ V 90. LETECH	14
3.3 SITUACE PO BLOKOVÉ VÝJIMCE A VÝHLED DO PŘÍŠTÍCH LET	18
4. POJEM NÁHRADNÍ DÍLY	24
5. SAN PLUS	25
5.1 HISTORIE FIRMY SAN PLUS	25
5.2 EKONOMIKA PRODEJE NÁHRADNÍCH DÍLŮ	27
5.2.1 OBJEDNÁVÁNÍ NÁHRADNÍCH DÍLŮ	29
5.2.2 PRODEJ NÁHRADNÍCH DÍLŮ	30
5.2.2.1 NORA ZÁKAZNÍCI	30
5.3 NEAUTORIZOVANÉ DÍLY - NEORIGINÁLNÍ DÍLY	37
5.3.1 POROVNÁNÍ CENOVÉ ÚROVNĚ ŠKODA ORIGINÁLNÍCH DÍLŮ A DÍLŮ JINÝCH ZNAČEK	46
5.4 PROSTŘEDKY KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	49
5.5 PÉČE O ZÁKAZNÍKY	59
6. ROZDĚLENÍ TRHU S NÁHRADNÍMI DÍLY	62
6.1 SEGMENTACE TRHU	63
6.2 TRŽNÍ PODÍLY NA TRHU NÁHRADNÍCH DÍLŮ PRO VOZY ŠKODA V % PODLE STÁŘÍ VOZU	65
6.3 VÝDAJE ZA NÁHRADNÍ DÍLY PODLE MODELŮ (Kč/vůz Škoda v provozu)	66
6.4 PODÍLY NA TRHU PŘÍSLUŠENSTVÍ PRO VOZY ŠKODA	67
6.4.1 MOTIVY KOUPEŘ PŘÍSLUŠENSTVÍ ŠKODA	68
6.4.2 MOTIVY KOUPEŘ PŘÍSLUŠENSTVÍ U KONKURENCE	69

6.5 SERVISNÍ SLUŽBY	70
7. ZÁVĚR + OPATŘENÍ VÝROBCE	72
8. SEZNAM LITERATURY	76
9. SEZNAM PŘÍLOH	77

S E Z N A M P O U Ž I T Ý C H Z K R A T E K A

S Y M B O L Ů

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
cca	circa
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EHS	Evropské hospodářské společenství
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
hod.	hodin
Kč	korun českých
KDC	konečná doporučená cena
km	kilometr
max.	maximálně
mil.	milion
např.	například
ND	náhradní díly
odst.	odstavec
PC	počítač
popř.	po příkladě
%	procento
resp.	respektive
SAP	Škoda Auto Part
SPC	Škoda Part Centrum
SR	Slovenská republika
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

tis.	tisíc
tj.	to jest
TV	televize
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VW	Volkswagen
vyd.	vydání

1. Ú V O D

Trh s náhradními díly je v dnešní době velmi důležitým segmentem trhu, který by neměl žádný dealer opomínat. Prodej náhradních dílů totiž tvoří u každého dealera podstatnou část jeho příjmů a významně se podílí na tvorbě jeho zisku.

Všeobecně platí, že v České republice převažují registrovaná vozidla starší deseti let v porovnání s EU. A čím jsou vozidla starší, tím větší je potřeba náhradních dílů. A tak roste význam aftermarketu, jak se trhu s náhradními díly říká. V dnešní době se neustále zvyšuje počet automobilů na obyvatele, ve srovnání s předchozími lety je aut na silnicích čím dál tím více. Jak víme automobily se svým užíváním opotřebovávají, jako každá jiná věc, a tak potřebují vyměnit ty díly, které jsou již zničené. Proto se do popředí dostává trh s náhradními díly.

2. Š K O D A A U T O

Jelikož se ve své diplomové práci zabývám prodejem náhradních dílů na vozy Škoda, chtěla bych nejprve uvést pár informací o firmě Škoda Auto a stručně popsat historii této firmy.

Škoda Auto, a. s., je firma, která se zabývá výrobou automobilů v České republice. Její hlavní závod se nachází v Mladé Boleslavi. Škoda Auto má ještě další dva závody, a to ve městech Vrchlabí a Kvasiny. V roce 2001 byla ve městě Kvasiny postavena nová moderní zařízení na výrobu vozů Škoda Superb. Jsou jimi svařovna, natěračská dílna a montážní hala. Závod ve Vrchlabí je zaměřen na malosériovou výrobu speciálně upravených vozidel. Také se zde vyrábí součásti pro montážní haly v cizině, které se nacházejí např. ve východní Evropě či v Indii. Škoda Auto zaměstnává celkem 24 tisíc pracovníků. V roce 2002 prodala Škoda Auto celkem 445 525 vozů a dosáhla tak zisku 1,825 milionu Kč.[10]

Něco málo o historii Škoda Auto. Škoda Auto vyrábí automobily již mnoho let. Jen několik málo firem se může pochlubit stoletými zkušenostmi a know-how ve výrobě aut. Vše začalo v roce 1895, kdy dva lidé Václav Laurin a Václav Klement spojili své síly a začali s výrobou kol a motorek. V roce 1899 společnost Laurin a Klement uvedla svůj první motocykl. V roce 1905 se firmě podařilo vyrobit první automobil.[5] Politické změny v roce 1989 s sebou přinesly nové ekonomické a tržní možnosti. V prosinci roku 1990 se firma rozhodla pro spolupráci s Koncernem VW a již 16. dubna roku 1991 se Škoda stala čtvrtou značkou Koncernu VW vedle Audi, Seatu a VW.[6]

3. HISTORIE PRODEJE NÁHRADNÍCH

DÍLŮ

Prodej náhradních dílů lze rozložit do čtyř období: 1. Vývoj do roku 1989 - MOTOTECHNY, 2. Situace před otevřením SPC, 3. Situace po otevření SPC, 4. Situace po blokové výjimce.

3.1 VÝVOJ DO ROKU 1989 - MOTOTECHNY

Od roku 1945 se nacházelo na našem území několik malých dílen, které se zabývaly prodejem a servisem motorových vozidel. V 50. letech došlo k jejich znárodnění.

V 60. letech prodej a servis motorových vozidel zajišťovaly následující:

1. Mototechna - ta měla na starosti prodej a servis osobních a nákladních vozidel.
2. Výrobní družstva.
3. Tuzex - ten byl zaměřen na zahraniční obchod.

Toto rozdělení trhu mělo své výhody i nevýhody. Jednalo se o velké firmy, které disponovaly velkými zásobami náhradních dílů, moderními technologiemi, nabízely komplexní služby a zaměstnávaly velký počet pracovníků, což jim zajišťovalo vysokou kapacitu normohodin tedy servisních služeb. To vše by se dalo zařadit mezi výhody tohoto uspořádání. Značnou nevýhodou byly velké čekací lhůty na objednání určitého dílu. Na dodávku se čekalo třeba až šest týdnů. Potřeby zákazníků nebyly v té době hlavní prioritou firem naopak ve srovnání s dneškem, kdy zákazník stojí na prvním místě a firmy se mu

snazí vyhovět co nejlépe podle jeho přání a představ. Dnes se zákazníkovi zdá i dvoudenní čekací doba dlouhá. Dalším problémem byl malý počet těchto prodejen a servisů na celé území, kdy lidé z menších měst museli dojíždět.

Mototechny, které zajišťovaly prodej vozidel, se nacházely pouze v Liberci a v Ústí nad Labem, další, které se zabývaly prodejem náhradních dílů byly v každém okresním městě.

V 90. letech došlo k privatizaci těchto provozoven. Problémem bylo, že lidé byli cca 30 let zvyklí jezdit na servis na jedno a to samé místo, takže trvalo delší dobu než začali navštěvovat nově vzniklé provozovny.

3. 2 V Ý V O J V 9 0. L E T E C H

Zlomovým bodem v prodeji náhradních dílů bylo otevření speciálního centra nazvaného Škoda Parts Center - SPC, které se nachází v Řepově v Mladé Boleslavi. Jedná se o centrální skladiště pro náhradní díly a příslušenství na automobily Škoda a na automobily Koncernu VW - Audi, Seat, VW.

Situace před otevřením SPC

V době před otevřením SPC se v Mladé Boleslavi nacházelo cca 56 skladů na náhradní díly a příslušenství. Z důvodů jejich velkého množství byla logistika závodu Škoda dosti nedokonalá. Dodávky náhradních dílů byly zasílány prodejčům pouze jednou týdně, což mělo značný vliv na stavy zásob u prodejců a také to ovlivňovalo spokojenost zákazníků. Zboží se objednávalo pouze faxem, neexistovala zde ještě možnost

elektronických objednávek. Od roku 1991 do roku 1999, roku otevření SPC, bylo na skladě cca 5500 - 25 000 položek.

Situace po otevření SPC

V roce 1999 došlo k otevření SPC, což velmi zdokonalilo logistiku závodu Škoda.

Logistikou rozumíme činnost, která zahrnuje plánování, implementaci a řízení fyzických toků materiálů a hotových výrobků od okamžiku jejich vzniku do okamžiku, kdy jsou použity spotřebitelem k uspokojení jeho potřeb. Hlavním cílem logistiky trhu je doručit požadované zboží v pravý čas na správné místo s nejmenšími náklady.[1]

Založení SPC tedy vedlo ke snížení nákladů na uskladnění náhradních dílů u prodejců, došlo také ke zrychlení dostupnosti náhradních dílů. V tomto období jsou již umožněny objednávky přes počítač, kdy prodejce ihned vidí stav zásob ve skladech v Mladé Boleslavi a může tak okamžitě informovat zákazníka a vyhovět jeho požadavkům. Následné objednávky se zpracovávají v Mladé Boleslavi v časovém rozmezí 18:00 - 20:00 hodin. Takže pokud si prodejce objedná zboží do 18:00 hod., ráno v šest hodin ho může očekávat ve svém skladě.

Náhradní díly jsou na základě objednávky distribuovány více než 300 autorizovaným Škoda dealerům v České republice a na Slovensku, dále pak 88 importérům v celém světě a přes 70 dealerům prodávajících automobily Koncernu VW v České republice. Jelikož náhradní díly je třeba mít rychle a plynule k dispozici, bylo nutné uspořádat procesy skladování a přípravy zboží k odběru tak, aby se řídily pomocí vhodné

techniky sběru dat a datové komunikace průběžně, transparentně a aktuálně z časového hlediska. Řešením tohoto problému bylo pokrytí celé oblasti SPC 18 rádiovými anténami, kdy ústřední síťová jednotka komunikuje přes síť ethernet se subsystémem sběru dat MOB. Denní objem dodávek se na devíti autorampách pro příjem zboží identifikuje mobilními rádiovými terminály pomocí čárového kódu a je přebírán do skladových zásob. Systém řízení skladu vytváří na tomto základě transportní příkazy pro vysokozdvížné vozíky. Na těchto vozících jsou pevně instalované terminály s rádiovým přenosem dat, které řidiči indikují zakázky určené k vyzvednutí a cílová skladiště. Skenování zboží při příjmu a evidence identifikačních údajů místa při přímo uskladňovaném zboží zaručují, že správné zboží bude na správném místě stanoveném centrálním modulem pro řízení skladování podnikového softwaru SAP R/3 = Škoda Autopart, o kterém se budu ještě zmiňovat později. Při příjmu do zóny vysokoregálového skladu dochází k uložení na předávacích místech označených čárovým kódem. Odtud zboží převezmou speciální regálové zakladače, a zároveň jsou automaticky generovány transportní a umístovací specifikace. Pro odběr zboží obdrží řidiči vysokozdvížných vozíků příkazy pomocí rádiového přenosu dat na své terminály. Vedle čísla a označení sortimentní položky se zobrazí také skladové místo a množství, jež má být odebráno. Na místě se snímá skladové místo a čárový kód zboží a zároveň se ihned kontroluje jejich správnost. Počet odebraných jednotek se potvrdí na klávesnici. Poté se zobrazí následující místo odběru. Zboží se shromažďuje v zakázkové zóně. Odtud se výrobky přebírají, skenují ručním terminálem pro rádiový přenos dat a po potvrzení množství se uloží do boxu určeného pro zákazníka a rovněž označeného čárovým kódem. Všechna

mobilní pracoviště na příjmu zboží, ve skladu, v místech pro vystavování zboží k odběru a v expedici jsou s řídicí úrovní trvale spojena v režimu on-line. Jako rozhraní funguje mobilní subsystém pro sběr dat MOB to R/3, který rozšiřuje funkčnost modulů SAP R/3 a podporuje veškeré obchodní procesy, relevantní z hlediska skladového hospodářství s manuálním vyřizováním v prostředí SAP R/3. Tím lze mimo jiné zpracovat zakázky ze SAP bez potřeby tištěných papírových formulářů, identifikovat chyby v aktuálním čase, korigovat množství, přednostně vyřizovat spěšné zakázky a optimálně využívat prostory. Rozsah skladových a materiálových toků SPC by bylo možno asi ztěžší zvládat jinak než nasazením moderní techniky pro identifikaci a rádiový přenos dat. Schopnost anticipace, řízení a sledování všech zakázek a zboží umožňují, aby zákazníci byli spolehlivě zásobováni náhradními díly.[12]

Ve Škoda Auto bylo také vytvořeno nové oddělení marketingového prodeje náhradních dílů. Pracovníci vnějších služeb zde získávají důležité informace od prodejců, které třídí, analyzují a vyhodnocují. Následné informace jsou určeny pro poradní orgány. Těmito orgány jsou pracovní skupina a rada obchodníků. Pracovní skupinu tvoří zástupci prodejců ze všech regionů a oblastí. Rada obchodníků je složena z osmi obchodníků, každý z jednoho regionu. Ti komunikují s oddělením, schvalují návrhy pro vhodnou komunikaci náhradních dílů.

V tomto období dochází rovněž k zavedení podmínky originálních obalů na všech náhradních dílech, aby se co nejvíce zamezilo poškození náhradních dílů. Došlo také ke

zvýšení nabízeného sortimentu náhradních dílů na 57 000 pozic, výhledově zhruba na tři až čtyři roky je snaha o zvýšení sortimentu až na 70 000 pozic.

Od 1. 1. 2003 platí dvouletá záruka na náhradní díly, předtím byla pouze roční.

3. 3 S I T U A C E P O B L O K O V Ě V Ý J I M C E A V Ý H L E D D O P Ř Í Š T Í C H L E T

1. 10. 2002 začala v Evropské Unii platit nová bloková výjimka, tedy novelizovaná vyhláška 1475/95.

Co je to Bloková výjimka? Blokové výjimky jsou součástí soutěžního práva evropského společenství (ES) a jeho specifickým nástrojem zaměřeným na regulaci určitých dohod nebo skupin dohod. Tyto dohody jsou automaticky vyjmuty z obecně platného zákazu dohod, které omezují hospodářskou soutěž, obsaženého v článku 81 odst. 1 Smlouvy o založení EHS. Podmínkou je, aby přispívaly rozvoji společného trhu a tento prospěch převažoval nad nepříznivými dopady na soutěž. V soutěžním právu ES tvoří blokové výjimky ucelený systém, který vznikl z určitých objektivních důvodů, zejména z množství dohod notifikovaných Komisí pro hospodářskou soutěž se žádostí o udělení individuální výjimky. Komise se nebyla schopna vypořádat s touto administrativní zátěží, která měla za následek prodlužování lhůty pro udělování výjimek a přijala tedy k vyřešení tohoto problému řadu opatření. Mezi těmito opatřeními pak vyniká zavedení systému blokových výjimek.

Historie blokových výjimek:

22. březen 1967 - vyhláška 67/67 upravující aplikaci článku 85 Smlouvy o založení EHS

13. prosinec 1974 - výjimka pro BMW

1. červenec 1985 - vyhláška 123/85

1. červenec 1995 - vyhláška 1475/95

1. říjen 2002 - novelizace vyhlášky 1475/95.

Nově koncipovaná bloková výjimka ze zásad hospodářské soutěže v rámci EU obsahuje méně ochranných opatření beroucí v potaz specifika automobilového průmyslu a trhu. Základním cílem je zajištění efektivní distribuce motorových vozidel v zájmu zákazníků a zároveň zajištění účinné konkurence mezi distribučními systémy jednotlivých výrobců a do určité míry také uvnitř těchto systémů.[9] Což jednoduše znamená, že kdokoliv požádá o prodej a splní kvalitativní požadavky, může se stát distributorem automobilů, náhradních dílů a příslušenství a poskytovat servis. Smyslem této blokové výjimky je zvýšení konkurence, harmonizace cen, snížení cen a zvýšení kvality v opravách aut. Prodejci sami rozhodnou o tom, komu budou prodávat a za kolik. Toto platí pouze v Evropě a v Austrálii, v ostatních zemích platí, že pouze ten, kdo splní kvalitativní podmínky výrobce, může distribuovat auta, náhradní díly... O tomto tématu se vedly již dlouhé diskuse. Tímto problémem se zabývá komisař EU pro volnou hospodářskou soutěž Mario Monti. Snaží se zabránit vzniku monopolům a kartelovým dohodám a podporuje konkurenční prostředí. Věřící, že čím vyšší bude konkurence, tím více se budou firmy snažit odlišit své produkty od ostatních a tím automobilový průmysl poroste a s ním i ostatní odvětví, které přispějí k růstu ekonomiky daného státu.

V roce 2004 ČR vstoupí do EU a je tak povinna převzít právní normy v EU. Proto bloková výjimka začne platit i u nás a to 1. 11. 2004. Od 1. 5. - 31. 10. 2004 se budeme nacházet v přechodovém období, kdy bude nutné provést změnu odpovídajících smluv.

Změny, které s sebou nová bloková výjimka přináší:

1. První změna se bude týkat smluv. Stávající smlouvy nemusí být měněny před 1. 11. 2004. Bloková výjimka nestanovuje podobu smluv, ale tyto nesmí vylučovat možnost obrátit se v případě potřeby na soudní znalce, musí mít specifikovanou dobu trvání a možnost převodu práv na jiný subjekt. Nově uzavírané smlouvy však již musí být v souladu s novou blokovou výjimkou. V zásadě se budou uzavírat tři různé smlouvy: smlouva pro prodej aut, smlouva pro prodej náhradních dílů a servisní smlouva. V rámci těchto změn již Škoda Auto vypracovala tyto tři obchodní smlouvy. Žádná smlouva nesmí podmiňovat jinou. Doba trvání smlouvy je nově stanovena na 5 let s povinností půl roku před vypršením oznámit záměr smlouvu neprodloužit, nebo na dobu neurčitou s dvouletou výpovědní lhůtou.[8]

2. Další změnou, kterou s sebou nová bloková výjimka přináší je nový systém selekce koncesionářů tedy autorizovaných dealerů. Automobilky nebudou nadále moci kombinovat kvalitativní a kvantitativní selekci, což vlastně znamená konec kvantitativní selekce, tedy možnost lokalizovat koncesionáře a určovat, kolik jich bude v dané oblasti působit.[9] Tak například Škoda Auto požadovala 1 autorizovaného obchodníka na 25 000 obyvatel, tzn. že např.

v Jablonci nad Nisou se nacházejí 2 autorizovaní obchodníci. Jejich výhodou je, že nemají obavy z žádné konkurence, mají rozdělený trh se zákazníky a vzájemně si nekonkurují. To vše ale po zavedení blokové výjimky přestane platit. V tom případě bude moci na určitém území vznikat více takových obchodníků, kteří budou vytvářet silné konkurenční prostředí, jehož vlivem bude samozřejmě i řada z nich zanikat. Automobilka by sice teoreticky mohla namísto kvalitativní zvolit kvantitativní selekci, ale nedá se očekávat, že by k tomu některá přistoupila v praxi, neboť by se tím zcela vzdala možnosti kontrolovat a přímo ovlivňovat kvalitu prodeje svých produktů, což by mělo i nepříznivý dopad na image značky.

3. Dále je tu změna, která se bezprostředně týká činnosti autorizovaných dealerů. Vzniká možnost aktivně získávat zákazníka i z jiných regionů. S tím ovšem padá také omezení inzerce koncesionářů na přidělený region, případně i dalších aktivit dealerů v oblasti podpory prodeje.[9] Dobrým příkladem je automobilová výstava v Bruselu, kde si lidé mohou auto přímo koupit. Dříve, když někdo k nějaké značce přišel, byl nejdříve dotázán, odkud je, a pak k němu přivedli dealera, pod kterého dotyčný spadal. V rámci platnosti blokové výjimky už to nejde.

4. Po zavedení blokové výjimky také vzniká možnost používat i v autorizovaném servisu náhradní díly od jiných výrobců, pokud jsou srovnatelné kvality. Výjimkou jsou pouze záruční opravy, bezplatný zákaznický servis a svolávací akce automobilek. Výrobci náhradních dílů tedy mohou dodávat souběžně automobilce i ostatním subjektům a autorizované

servisy mohou používat také díly od jiných výrobců, nejen originální od automobilky.[8] V době, kdy ještě neplatila bloková výjimka, museli všichni autorizovaní prodejci odebírat 100% dílů od výrobce. Po zavedení této výjimky budou muset odebírat 100% dílů pro záruční opravy a 30% dílů pro ostatní opravy. Samozřejmě, že existují takové výrobky, u kterých je opravdu při výrobě použita stejná technologie a výrobek je shodný s kvalitou originálního výrobku, případně je dokonce zcela identický. Něco jiného jsou ovšem takové výrobky jako např. brzdové destičky, ložiska atd., u kterých se na trhu vyskytuje hodně pirátských kopií, které jsou třeba i označeny logem výrobce, ale skutečným původcem je někdo na Tchaj-wanu. Dealer nemá kolikrát ani šanci se to dozvědět. Pokud tento díl namontuje, nese pak veškeré problémy a následky. Nesmí zapomínat, že auto je přeci jenom věc, u které jde o lidské životy a neměl by tak hazardovat se životy svých zákazníků kvůli zisku.

5. Bloková výjimka dále nabízí možnost multibrandingu, čili prodeje více značek současně v jednom showroomu.[9] To znamená, že dealer může jít za Renaultem, říci, že chce prodávat jeho auta, a pak to samé udělat např. u Volkswagenu. Nikdo ho přitom nemůže odmítnout, že to nejde, protože prodává konkurenční značku. Kvalitativní požadavky automobilových značek na koncesionáře ale zůstávají nadále v platnosti, a tudíž i prostory vyhrazené různým značkám budou muset mít požadovanou identitu. Dealeři budou muset respektovat také všechny kvalitativní požadavky co se týká personálu, školení atd. I přesto se jeví tato možnost velice zajímavá. Na druhé straně pokud by chtěl dealer prodávat zároveň třeba Seaty a Jaguary, pak by se mohlo stát, že se

zájemce o Jaguára ve dveřích takové prodejny otočí a půjde pryč. Lidé, kteří si chtějí koupit takové vozy jako jsou např. BMW, Jaguar nebo Mercedes, nebudou chtít nakupovat v prodejně, kde vedle stojí např. Seat nebo Fiat.

6. Dále bloková výjimka zaručuje neznačkovým autodílnám prakticky neomezený přístup k technickým informacím a know-how, které automobilky dosud svěřovaly výlučně svým autorizovaným obchodníkům.[8] Přitom platí, že cena za tyto informace musí být shodná jak pro značkové, tak neznačkové servisy a musí existovat možnost zakoupit pouze potřebnou část příslušného manuálu - jinými slovy, automobilka nemůže servis nutit koupit na daný typ vozu vše. Tyto změny způsobí větší konkurenci zejména v oblasti pozáručních oprav. Brzdou pro výrazné zkvalitňování služeb neznačkových servisů by však mohly být ceny diagnostických zařízení. V tomto směru ovšem existují možnosti spolupráce se značkovými servisy. Dalším problémem jsou jazyky, kdy automobilky asi nebudou ochotny všechny své materiály překládat do všech jazyků.

7. Zavedením blokové výjimky opadá dealerovi povinnost poskytovat zároveň servis, což může vést ke vzniku autorizovaných servisů bez prodeje nových vozů.[8] Ale na druhé straně je servis aut investičně velmi nákladná činnost, takže se do tohoto oboru jistě nebudou všichni hnát. Navíc to není obor na rychlé zbohatnutí. Dnes, pokud si chce někdo postavit novou provozovnu, utratí snadno 60 milionů korun. A za deset let už nemusí vyhovovat a bude potřebovat rekonstrukci, která si vyžádá dalších 20 milionů. Dále tu je pak servisní technika, diagnostika atd., které také nejsou levnou záležitostí. Samozřejmě také servis tvoří snad u

každého prodejce podstatnou část příjmů, takže asi nehrozí, že by prodejci využili možnosti nemít servis.

V budoucnu v rámci vlivu této výjimky pravděpodobně dojde k oslabení pozic výrobců a importérů, ale na druhé straně by se měly zvýraznit pozice prodejců. Prodej náhradních dílů tvoří 25% zisku výrobců, kterého se samozřejmě nechtějí vzdát, proto zaujímají strategii, jak si zachovat podíl na trhu. Se zavedením nové blokové výjimky dochází ke změně určitých pravidel. Mnozí se bojí toho, co je čeká. Pokud budou ale na sobě pracovat, současně se budou držet zásady nabízet kvalitní služby za rozumnou cenu a pokud budou pečovat o své zákazníky, mají tak vše potřebné k tomu, aby uspěli. Je důležité aby to, co dělají, dělali správně a nikdy neztráceli respekt či strach z konkurence. To vše však ještě ukáže budoucnost.

4. P O J E M N Á H R A D N Í D Í L Y

Náhradními díly se rozumí díly, které se montují do motorového vozidla nebo se na něj připevňují, přičemž nahrazují některý z dílů tohoto motorového vozidla. Náhradními díly jsou i výrobky k provozu tohoto motorového vozidla nezbytné, jako např. maziva, s výjimkou paliv.

Originálními náhradními díly rozumíme náhradní díly stejné kvality jako díly použité či používané pro montáž nového motorového vozidla a vyrobené či vyráběné podle specifikací a výrobních požadavků stanovených výrobcem motorového vozidla pro výrobu dílů nebo náhradních dílů daného motorového

vozidla, přičemž originálními náhradními díly se rozumí i náhradní díly, které jsou vyráběny na stejném výrobním zařízení jako tyto díly. Není-li prokázáno něco jiného, považují se za originální náhradní díly takové náhradní díly, u nichž jejich výrobce vydá osvědčení, že tyto díly dosahují kvality dílů, které jsou používány při výrobě nového motorového vozidla, a byly vyrobeny podle specifikací a výrobních požadavků výrobce motorového vozidla.[11]

5. S A N P L U S

V rámci své diplomové práce jsem se pro názornost zaměřila na autorizovaného dealera Škoda aut firmu SAN Plus, spol. s.r.o.

Společnost s ručením omezeným je společnost, která vzniká na základě společenské smlouvy. Může jí založit jediná osoba, pak místo smlouvy postačuje notářský zápis. Maximálně ji může založit 50 osob. Společnost musí být zapsána do obchodního rejstříku.[3] Minimální výše základního jmění činí 200 tis.Kč, minimální vklad je 20 tis.Kč. Společníci ručí za závazky společnosti omezeně jen do výše svého kapitálového vkladu. Jménem společnosti jednájí jednatelé.[7]

5. 1 H I S T O R I E F I R M Y S A N P L U S

Společnost SAN Plus vznikla v roce 1994 jako rodinná obchodní firma. Jejím cílem bylo prodávat a opravovat osobní vozy.

V květnu roku 1995 získala společnost zastoupení vozů Škoda

pro odpovědnostní území Liberec. V letech 1995 - 1996 byl prodej a servis automobilů realizován v pronajatých prostorech. Během této doby se rozhodlo o výstavbě nového autocentra v Jablonci nad Nisou podle CI standardů Škoda Auto, a.s..

Od prosince roku 1996 začala firma prodávat ve vlastním autosalónu s mechanickou a karosářskou dílnou. V listopadu roku 1999 byla zkolaudována přístavba autolakovny a kancelářského zázemí, čímž byl uzavřen celý technologický proces. Provoz autolakovny patří dnes mezi jeden z nejmodernějších v České republice.

V dnešní době má firma 35 zaměstnanců, z čehož je 18 dělníků. Roční prodej vozů se pohybuje okolo 450, cca 300 nových vozů a cca 150 ojetých vozů. To znamená, že firma SAN Plus je největším prodejcem osobních vozů v okrese Jablonec nad Nisou a servis s největší servisní kapacitou. Mimo prodeje nových a ojetých vozů, servisu, patří k důležitým aktivitám firmy i prodej náhradních dílů a příslušenství. Firma nabízí i některé nadstandardní služby, kterými se odlišuje od místní konkurence. Patří mezi ně zásahová služba „SERVICE Mobil“, bezplatné uskladnění mimosezónních pneumatik, vyřízení veškerých formalit a plateb na pojišťovně v případě havárie a některé další služby.

Po roční namáhavé přípravě získala firma v roce 1999 certifikát ISO 9002, který dokumentuje, že firma zavedla a používá systém k zabezpečení jakosti. Tento certifikát byl také v roce 2000 obhájen a jeho platnost prodloužena do června roku 2004.

Vzhledem k neustále se znečišťujícímu stavu životního prostředí se společnost rozhodla k auditu a následné certifikaci metod v řízení vztahu k životnímu prostředí. Toto bylo završeno v roce 2000 získáním certifikátu „Zelená pečeť“.

V roce 2001 proběhla výstavba krytých stání pro prodej ojetých vozů a je vylepšována parková úprava dvoru firmy. Tyto investice by měly firmě přinést další spokojené zákazníky a zproduktivnění jejího snažení. Budoucnost firma vidí v korektním přístupu k zákazníkům a koncentraci kapitálu ve prospěch prodeje osobních automobilů.

V současnosti firma realizuje výstavbu nového moderního autocentra v České Lípě, které zahájí svou činnost koncem dubna roku 2004.

5. 2 E K O N O M I K A P R O D E J E N Á H R A D N Í C H D Í L Ů

Tabulka obrátů a výnosů z prodeje náhradních dílů ve firmě SAN Plus v letech 1997 až 2003:

ROK	OBRAT	VÝNOS
1997	8 369 875	1 457 893
1998	12 548 987	2 547 963
1999	15 117 168	3 054 804
2000	19 360 032	4 092 480
2001	22 033 092	4 117 220

2002	26 635 668	4 599 136
2003	28 239 044	5 096 264

Z tabulky je zřejmé, že od roku 1997 do roku 2003 jak obrát tak výnosy z prodejů náhradních dílů rostly. V roce 2003 narostl obrát oproti roku 1997 o 237% a výnos se zvýšil o 250%. Průměrný meziroční růst obrátů činí 24% a u výnosů je 25,5%. Největší nárůst obrátu i výnosu byl v roce 1998, a to u obrátu o 50% a u výnosu o 75%. Mezi hlavní důvody těchto navýšení patří především založení SPC v roce 1999, které vedlo jednak k rozšíření nabízeného sortimentu náhradních dílů ale také k usnadnění celého procesu objednávání a dodávání náhradních dílů, kdy oproti roku 1999 byly tyto systémy nedokonalé. Dalším důvodem je zvýšený zájem spotřebitelů o náhradní díly, který vychází z rostoucí poptávky po automobilech.

Marže firmy SAN Plus se pohybuje v rozmezí 9 - 31%. Průměrná marže je pak 20%. Každý náhradní díl spadá do určité rabatové skupiny. Celkem je těchto skupin osm.

Skupina	Druhy náhradních dílů
1	díly podléhající opotřebení
2	běžné díly pro opravu
3	ostatní díly pro opravu
4	málo běžné díly pro opravy
5	velmi málo běžné díly pro opravy
6	velmi málo běžné díly pro opravy
7	velmi málo běžné díly pro opravy
8	velmi málo běžné díly pro opravy

Skladové zásoby firmy SAN Plus činí 5 mil. Kč. Úrok na zásoby trvale klesá z 18,5% se snížil již na 4,5%. Doporučená doba obratu zásob je 60 - 90 dní. Doba obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho trvá cyklus přeměny zásob do podoby hotových peněz. Pokud se firmě podaří dostat se pod dolní hranici 60 dní, svědčí to o málo zásobeném skladu nebo o velice dobré schopnosti skladníků zajistit takovou dobu obratu.

5. 2. 1 O B J E D N Á V Á N Í N Á H R A D N Í C H D Í L Ů

Náhradní díly se objednávají buď ručně přes PC nebo přes systém Autopart. Přes PC se objednává asi 50% náhradních dílů a stejné procento i přes Autopart. Systém Autopart hlídá obratovost položek, sám předpokládá, jaké množství náhradních dílů je nutné objednat a dodat jednotlivým prodejčům, ale také poskytuje informace o množství, které bude chtít Škoda Auto dodat od jednotlivých výrobců náhradních dílů. Škoda Auto sama vyrábí pouze 7% náhradních dílů, zbylých 93% výroby náhradních dílů je zadáváno u jiných výrobců. Objednání přes tento systém poskytuje prodejčům zvýhodněnou marži o 5% a zvýhodněnou dobu splatnosti o 30 dní. Standardní doba splatnosti se pohybuje od 14 do 45 dní. 14 dní je určeno pro rychlé a standardní objednávky a 45 dní jsou objednávky přes systém Autopart.

V posledních letech trh s náhradními díly zaznamenal obrovský rozvoj. Stále více roste potřeba náhradních dílů. Hlavní příčinou je především zvýšení počtu automobilů, kdy ve srovnání s předchozími lety najíždějí v průměru více km, narůstá počet nových firem, které využívají stále více aut

atd. Automobily je samozřejmě nutné udržovat, a proto se do popředí dostává trh s náhradními díly.

5. 2. 2 P R O D E J N Á H R A D N Í C H D Í L Ů

Prodej náhradních dílů je uskutečňován dvěma způsoby: přes pult to jsou tzv. samoopraváři nebo přes servis tzv. prodej s prací. Přes pult se prodávají ty náhradní díly, které jsou jednoduše vyměnitelné a ty, které kupují neautorizované dílny. Dříve, zhruba před 10 lety, lidé kupovali náhradní díly domů a sami si je vyměňovali. V dnešní době, kdy jsou auta stále složitější, si zákazník raději nechá provést výměnu náhradního dílu u autorizovaného prodejce, protože by sám výměnu nezvládl.

Mezi cílové skupiny prodeje náhradních dílů patří:

1. soukromé osoby, které si díl sami vymění,
2. ti, kteří si nechají provést výměnu či opravu dílu v servisu. V posledních dvou letech se uvádí tzv. kompletní cena, která zahrnuje cenu za materiál a cenu za provedenou práci. U některých oprav např. činí cena materiálu 80% z celkové ceny a práce 20%, u jiných činí cena materiálu 30% a cena práce 70%.
3. NORA zákazníci.

5. 2. 2. 1 N O R A Z Á K A Z N Í C I

Vedle vlastní dílny existuje další potenciál zvýšení obrátu a

zisku firmy. Jsou to tzv. NORA zákazníci, majitelé vozových parků a nesmluvní opravny. Obchod NORA je možná cesta ke zlepšení ekonomických výsledků firmy a k plnému využití tržního potenciálu. Průzkumy ukázaly, že čím je vůz Škoda starší, tím klesá počet uskutečněných oprav u autorizovaných obchodníků Škoda Auto. V současné době je proto velmi důležité získat všechny potenciální zákazníky na svou stranu. Řešením může být využití programu NORA, který obchodníkovi umožní rozšířit okruh svých zákazníků, zvýšit výnos a v neposlední řadě zvětšit pole působnosti.

NORA znamená neautorizovaní odběratelé s rabatem. Pod tímto pojmem si lze představit:

- majitele vozových parků bez dílny, kdy opravy vozů jsou prováděny v dílně obchodníka Škoda Auto,
- majitele vozových parků s dílnou ve vlastní režii,
- nezávislé dílny, které nejsou vázané k žádné značce,
- speciální závody, např. karosárny, autolakovny...,
- čerpací stanice s dílnou.

Obecně je možné tyto NORA zákazníky zahrnout do 2 skupin:

- Majitelé vozových parků.
- Cizí dílny.

Majitelé vozových parků

Do této skupiny patří např. úřady jako jsou pošta a železnice, veřejné organizace a školy, průmyslové podniky, obchodní firmy, nakladatelství atd. Tvoří tedy přehlednou skupinu, které může NORA pracovník věnovat speciální péči. Za majitelé vozového parku lze považovat organizaci, která

nakoupí v běžném roce 5 vozů Škoda nebo vlastní 10 vozů Škoda ve svém vozovém parku.

Cizí dílny

Ty představují většinou opravny zapsané v obchodním rejstříku nebo fyzické osoby, které podnikají v autoopravárenství na základě živnostenského oprávnění. Kupují díly pro opravy vozů, které jim byly zadány. Opravy provádějí zpravidla samy, protože mají technické předpoklady a dostatečně kvalifikované pracovníky.

Jak provádět úspěšně obchod NORA? Každý obchodník by měl nejprve stanovit pracovníka či pracovníky zodpovědné za obchod NORA. Tito pracovníci by měli splňovat určité požadavky jako např. dobré odborné znalosti a rozsáhlé poradenství, přátelské vystupování, rychlé pochopení požadavků, okamžité plnění přání zákazníka atd. Dále by měli být vhodně motivováni k práci, což se týká samozřejmě ceny ale také pracovní doby či reakce vedoucího na úspěchy pracovníka. Mezi hlavní kontaktní osoby systému NORA patří majitel a ředitel firmy, vedoucí servisních služeb, vedoucí oddělení náhradních dílů, NORA pracovník, prodavači NORA zákazníkům a pracovníci pro rozvoz dílů NORA zákazníkům. Hlavním úkolem je pro majitele a ředitele firmy osobně se podílet na důležitých akcích s NORA zákazníky, pro vedoucí servisních služeb motivace vlastních NORA pracovníků, pro vedoucí prodeje náhradních dílů organizace prodeje náhradních dílů a systematického marketingu pro NORA zákazníky, pro NORA pracovníky pravidelná péče o NORA zákazníka, pro prodavače NORA zákazníkům rychlá, odborná a přátelská obsluha a pro pracovníky pro rozvoz dílů NORA zákazníkům rychlé a

spolehlivé dodávky a přátelské chování vůči zákazníkům. NORA pracovník zodpovídá za celý proces péče o skupinu NORA zákazníků. V této oblasti dochází k vytváření vysokého stupně spokojenosti zákazníků.

Další důležitou součástí obchodu NORA je systematické získávání zákazníků NORA, opakovaně oslovovat i ty zákazníky, kteří prve odmítli. K tomuto účelu existují různé možnosti např. Zlaté stránky, reklamní oznámení, místní a okresní úřady, Obchodní rejstřík, kartotéka vlastních zákazníků, regionální noviny a TV programy či Živnostenský úřad. Velmi důležitou roli hraje neustálé sledování nových skutečností v území působnosti.

Dalším krokem je především dobrá péče o zákazníky, tedy pravidelná informovanost o nových akcích Škoda Auto, rychlé spolehlivé vyřízení objednávek, spolehlivé a včasné dodávání originálních dílů, pravidelný kontakt se zákazníkem a v neposlední řadě pozornosti, dárky při příležitosti různých jubileí.

Posledním bodem je vedení kartotéky všech zákazníků NORA a její pravidelná aktualizace, čímž se vytváří důležitý kontakt se zákazníkem. Kartotéku je nejlépe mít vytvořenou v počítači. Kartotéka adres by měla obsahovat tyto údaje:

- kompletní adresa,
- kontaktní osoba,
- adresa pro dodání,
- telefon/fax,
- druh podniku - nezávislá dílna
- majitel vozového parku,

- označení: zákazník/ještě ne zákazník,
- druhy plateb.

Obchodník by neměl podceňovat malé zákazníky NORA, protože čím více má zákazníků NORA, tím větší tržní podíl docílí. Neměl by také podceňovat potřeby zákazníků NORA, ale vytvářet cílenou nabídku pro zákazníky a soustředit se na potřeby toho kterého zákazníka.

Program NORA je pro každého obchodníka Škoda Auto velký a důležitý segment trhu. Provozovny NORA vedou k majitelům starších vozů Škoda, kteří nenavštěvují autorizované obchodníky Škoda Auto.

Jaký je princip obchodu NORA? Základní cenou náhradních dílů pro obchod NORA je platná konečná doporučená cena na zákazníka (KDC). Obchodník pak poskytuje rabat z této ceny NORA zákazníkovi. Doporučené výše rabatů vycházejí ze standardních rabatových skupin a jejich hodnoty jsou:

Rabatová skupina	NORA rabat z KDC(%)
1	17
2	14
3	12
4	11
5	10
6	7
7	4
8	4

Škoda Auto se na tomto rabatu podílí prostřednictvím vyrovnávacího příspěvku. Obchodníkům, kteří se zapojí do NORA obchodu a tímto způsobem budou prodávat náhradní díly, bude Škoda Auto poskytovat vyrovnávací příspěvek. Hodnota příspěvku je stanovena tak, aby podpořila zájem na docílení co největšího obchodu NORA. Výše vyrovnávacího příspěvku je závislá na podílu NORA obchodu jednotlivého obchodníka počítaného v KDC. Jeho výše je následující:

Podíl obchodu NORA na celkových prodejích obchodníka na bázi KDC	Výše vyrovnávacího příspěvku (%)
0 - 15	0,0
15,1 - 20	3,0
20,1 - 25	3,5
25,1 - 30	4,0
30,1 - 35	5,0
nad 35,1	6,0

Vyrovnávací příspěvek se poskytuje vždy zálohově k 30.6. Roční vyrovnání je k 31.12.

Pokud se tedy obchodník rozhodne pro obchod NORA a má připraven výpočetní systém, zašle návrh registrace do systému NORA do Škoda Auto. Škoda Auto si uvedené informace prověří, poté potvrdí návrh a zašle ho zpět. Od tohoto okamžiku je obchodník zařazen do prodeje NORA. Na základě svých údajů z účetního systému pak zasílá žádost o vyrovnávací příspěvek.

Zapojení do programu NORA přináší spoustu výhod, ale stále existují obchodníci, kteří systému NORA nedůvěřují. Následující tabulka ukazuje klady a zápory, které s sebou tento systém přináší.

PRO +	PROTI -
Dodatečný podíl na trhu	Špatná strategie trhu
Zajištění odbytu dílů	Větší vázanost kapitálu
Vysoká spolehlivost dodávek	Nebezpečí pro vlastní dílnu
Vyšší obrat dílny	Příliš vysoké náklady na dovoz dílů
Pomoc při prodeji nových vozů	Podpora konkurence
Díly pro segment II a III	Žádná šance dílů podléhajících opotřebení
Obrana před obchodem s cizími díly	Ztráta samostatného postavení
Servis pro budoucí zákazníky	Zatížení služby skladu originálních dílů
Zlepšení image	Vysoké personální náklady
Vytížení skladu originálních dílů	Vysoké skryté náklady
Synergie v personální oblasti	Ztráta marže poskytnutím rabatu
Spravedlivá vyrovnávací odměna	Podíl NORA pro stanovení vyrovnávací odměny je příliš vysoký

Obchodníkovi se nabízí i celá řada šancí, jak obstát na trhu oproti konkurenci v obchodu s neoriginálními díly. Jsou to následující:

- Originální díly Škoda se dají vždy lehce namontovat.
- Odborná úroveň.
- Poradenství na profesionální úrovni.
- Vědomosti o technických novinkách Škoda Auto.

- Dodávka do dílny zákazníka je zdarma.
- Dodávky z první ruky a většinou během jednoho dne.
- Znalost všech nutných předpisů výrobce.
- Likvidace odpadů odborně a ekologicky.
- Nabídka veškerého sortimentu také pro starší vozy.
- Poskytnutí pomoci poškozeným vozům při automobilových nehodách.

Myslím si, že systém NORA má více výhod než nevýhod pro obchodníka. Obchodník je stejně nucen, v boji o svého zákazníka, poskytovat slevu na prodej náhradních dílů a zapojení do tohoto programu mu přinese příspěvek od Škoda Auto, který mu danou slevu sníží. Tak např. marže obchodníka činí 21%, z ní pak následně poskytuje zákazníkovi slevu 10%, tedy konečná marže bude 11%. Pokud obchodník získá vyrovnávací příspěvek ve výši 3%, jeho konečná sleva je 7% a marže činí 14%, tedy více než v předchozí situaci. Samozřejmě nevýhodou je zde ta podmínka, že obchodník musí dosáhnout určitého podílu obchodu NORA na celkových prodejkách ND. Ale na druhé straně si zajistí pravidelný odbyt dílů a získá nové zákazníky v segmentech II a III(segmentace viz část 6.1), ke kterým by se tak těžko dostával.

5.3 NEAUTORIZOVANÉ DÍLY - NEORIGINÁLNÍ DÍLY

Škoda originální díly a příslušenství označují produkty schválené, homologované a dodávané firmou Škoda Auto. Tyto produkty jsou distribuovány v originální balení opatřeném logem Škoda Auto, popř. logy dalších koncernových značek VW,

Auti a Seat. Prodej konečným zákazníkům je zajištěn prostřednictvím sítě autorizovaných obchodníků Škoda.

Důvodem prodeje neoriginálních dílů a příslušenství je především jejich cena, která je ve srovnání s originálními díly a příslušenstvím značně nižší. Tyto díly pochází především z Polska, Číny, Tchaj-wanu, Turecka a jiných převážně východních zemí. Určitá část je samozřejmě i z kradených automobilů, nedá se ale přesně říci, jak vysoké je procento těchto dílů.

Originální náhradní díly se vyrábějí ve speciálních formách, jejichž základní část, bez které by se díl nedal vyrobit, má Škoda Auto patentovánu, takže tyto díly může vyrábět pouze ona. Po určité době jsou ale tyto stroje opotřebovány a musí být nahrazeny novými. Staré stroje by měly být podle předpisů zničeny, ale ve skutečnosti se za určitou cenu dostanou do rukou obchodníkům s neautorizovanými díly, pro které není problém dané stroje opravit a dále na nich vyrábět náhradní díly. To je i jeden z důvodů, proč jsou neoriginální náhradní díly cenově výhodnější než originální díly. Jejich výroba je daleko levnější, protože se neřídí danými předpisy, chybí zde certifikované systémy řízení, pracují zde nekvalifikovaní zaměstnanci, je tak využito levné pracovní síly, neposkytují se komplexní služby atd. Je zde celá řada faktorů, které přispívají k nízké ceně.

Jednou z výhod obchodníků s neoriginálními díly je i to, že nakupují pouze ty náhradní díly, které si zákazníci právě žádají, tedy ty které jsou zrovna „ v kurzu“. Autorizovaní obchodníci musí mít na skladě i ty díly, které potřebuje jen

malé procento zákazníků, tzv. nízkoobrátkové díly, které tak vážou finanční prostředky obchodníků a snižují jim obraty.

Vyšší cena originálních dílů je způsobena i obchodní politikou Škoda Auto, která nasazuje vysokou marži na nakoupené díly od výrobců. Jako příklad lze uvést poklici na kolo. Výrobce takovou poklici vyrobí za 88Kč, Škoda Auto ji za cenu 94Kč od něho nakoupí a následně stanoví tak vysokou marži, která zapříčiní, že cena jedné poklice se dostane na 350Kč. Autorizovaný dealer ji pak prodává za 400Kč. Na druhé straně prodejce neoriginálních dílů ví, za kolik Škoda Auto prodává jednu poklici, a tak stanoví cenu nižší. Obchodní politika Škoda Auto se odvíjí od ostatních výrobců aut, kde ceny náhradních dílů jsou ještě vyšší.(viz část 5.3.1)

Mnohdy není v možnostech běžného spotřebitele poznat na první pohled rozdíl mezi kvalitní a nekvalitní součástí, mezi dražším originálem a levnějším duplikátem. Vzhledem k tomu, že díly a příslušenství dodávané jinými subjekty nejsou schváleny výrobcem vozu, neexistuje u nich mnohdy záruka kvality, plné funkčnosti, spolehlivosti a bezpečnosti. Důsledkem může být snížení komfortu či výkonu, nižší životnost, zhoršená hospodárnost anebo dokonce poškození jiného dílu vlivem nedokonalé funkce neoriginálního dílu. Například nesprávný vzduchový filtr může způsobit poruchu snímače množství nasávaného vzduchu (což je dosti nákladná součástka), nesprávně navržený přední spoiler může zhoršit proudění vzduchu k chladiči, a tím negativně ovlivnit celý chladicí okruh motoru.

S používáním neoriginálních náhradních dílů a příslušenství je spojeno několik rizik:

1. Rizika u „bezpečnostních“ dílů tj. brzd, tlumičů, podvozkových dílů apod.

Bezpečnostní díly jsou díly, které mají vliv na bezpečnost provozu vozidla. Neoriginální díly ve velké většině případů zdaleka nedosahují parametrů, funkčnosti, účinnosti a životnosti škoda originálních dílů. V případě součástí, jakými jsou například brzdové destičky, může mít nedostatečná účinnost fatální důsledky, které jsou obvykle naprosto neporovnatelné s relativně nepatrnou finanční úsporou při pořízení neoriginálních dílů. Použití kol z lehkých slitin v rozměru, který není homologován, způsobí změnu rozchodu kol i celé geometrie náprav vozu a při kritických situacích může dojít k poškození karoserie vozu.

2. Rizika dílů od renomovaných výrobců

Renomovaní výrobci náhradních dílů zvučných značek nebo producenti dodávají své výrobky přímo automobilkám jako subdodavatelé. Na trh náhradních dílů však někteří tito výrobci distribuují své produkty také v jiné kvalitě a s jinými vlastnostmi a parametry, než mají díly dodávané automobilkám, a přirozeně za nižší cenu. Zákazník tak může být uveden v omyl, neboť výrobce dílů se prezentuje jako dodavatel automobilky, a zákazník tedy přepokládá, že kupuje výrobek shodný s originálním dílem. V horším případě jsou i samotné produkty označeny za díly shodné s díly dodávanými výrobci automobilů, ačkoli se ve skutečnosti jedná o výrobky jiných kvalitativních parametrů. I kvalitní, ale firmou Škoda Auto neodzkoušené součástky mohou změnit funkčnost a jízdní vlastnosti vozidla. Vůz pak nefunguje správně jako celek, některé jeho části mohou být předimenzovány nebo poddimenzovány a výsledkem jsou problematické a někdy až

nebezpečné jízdní vlastnosti vozu.

3. Rizika dílů nejasného nebo pochybného původu (vrakoviště, burzy apod.)

U dílů zakoupených na vrakovištích, burzách a podobných místech číhá na zákazníka několik nebezpečí. Zpravidla se totiž jedná o díly více nebo méně opotřebované bez důkladné kontroly jejich stavu, a tudíž s podstatně sníženou životností a mnohdy také omezenou funkčností. Dalším faktorem může být nejistota, zda se i přes „věrohodné“ tvrzení prodávajícího jedná o ten skutečně správný díl. Svou roli hraje také mnohdy nejasný původ nabízeného zboží.

4. Riziko ztráty záruky

S používáním jiných než Škoda originálních dílů a příslušenství souvisí také riziko ztráty záruky na vůz nebo jeho části. Škoda Auto nemůže převzít odpovědnost za díl, který neschválila a u něhož neověřila jeho funkčnost a bezpečnost. Proto nemůže ručit za případné potíže nebo závady, které souvisí s použitím jiných než Škoda originálních dílů a příslušenství.

Jak bylo již uvedeno používání neoriginálních dílů a příslušenství s sebou přináší řadu rizik pro spotřebitele, které by měl při rozhodování o koupi takovýchto dílů zvážit. Na druhé straně jsou zde četné výhody pro zákazníka, které nabízí užití originálních dílů a příslušenství.

1. Kompletní sortiment

Pouze Škoda Auto nabízí kompletní sortiment dílů použitých při sériové výrobě vozu a na rozdíl od jiných dodavatelů se

nezaměřuje pouze na díly obrátkové. Škoda originální příslušenství zahrnuje širokou paletu produktů, které doplňují základní i mimořádnou výbavu vozu do kompletní nabídky.

2. Dostupnost

Díky husté síti autorizovaných servisů Škoda na celém území ČR je možné uspokojit všechny potřeby uživatelů vozů Škoda, a to nejen po dobu výroby daného modelu a po zákonem stanovenou lhůtu 5 let po skončení sériové výroby.

3. Krátké dodací lhůty

Díky vyspělé logistice a každodenním dodávkám z SPC jsou dodávky originálních dílů a příslušenství realizovatelné ve lhůtě kratší než 24 hodin.

4. Špičková kvalita

Originální díly jsou totožné s díly montovanými při sériové výrobě vozu. Díky tomu získává zákazník produkt, na kterém jsou aplikovány všechny inovace, k nimž dochází v období produkce. Tyto produkty prošly náročnými testy a zkouškami, jimž jsou díly pro použití v sériové výrobě podrobovány. Všechny produkty příslušenství procházejí náročným schvalovacím procesem v technickém vývoji a v útvaru kvality, a jen v případě pozitivních výsledků se stanou originálním příslušenstvím.

5. Originální technická řešení

S originálními díly a příslušenstvím získává zákazník jistotu, že zakoupené produkty jsou určeny přesně pro jeho vůz, zaručují plnou rozměrovou kompatibilitu, přesnost

lícování, a tím také snadnou montovatelnost a spolehlivou funkci. Do jejich technického provedení se neustále promítají nejnovější poznatky z výroby, provozu, zákaznických požadavků a vývojových trendů.

6. Vysoké užité vlastnosti

Originální díly a příslušenství jsou zárukou spolehlivosti a optimálních jízdních vlastností vozu za všech podmínek, bezchybného ovládání vozidla i pohodlí, bezpečnosti a jízdního komfortu pro všechny pasažéry.

7. Záruka splnění legislativních požadavků a homologací

Všechny originální díly a příslušenství vyhovují požadavkům právních předpisů a na základě splnění přísných kritérií jsou schváleny firmou Škoda Auto. Zákazník tak získává jistotu, že díly namontované na jeho vůz jsou spolehlivé, funkční a bezpečné.

8. Poprodejní služby

Samozřejmostí je odborná montáž profesně vyškolenými mechaniky, kvalifikované poradenství, špičkové diagnostické a opravárenské přístroje a vybavení.

Samozřejmě závisí na spotřebiteli, zda dá při nákupu dílů či příslušenství přednost kvalitě originálních dílů a příslušenství nebo nízké ceně neoriginálních dílů a příslušenství.

Nedílnou součástí sortimentu originálních dílů jsou díly výměnné, které představují alternativu k dílům novým. Originální výměnné díly představují podstatně cenově

výhodnější, přitom však stejně kvalitní alternativu při výměně opotřebovaných či nefunkčních dílů.

Opotřebované díly jsou vráceny výrobci, který zajistí jejich tovární renovaci. Tovární renovace zahrnuje detailní rozebrání, vyčištění, proměření a kontrolu opotřebovaných dílů. Součásti schopné renovace jsou renovovány, ostatní jsou nahrazeny novými.

V současnosti zahrnuje nabízený sortiment originálních výměnných dílů více než 250 položek. Jejich počet se však neustále zvyšuje. Mezi originální výměnné díly patří např.:

- motory, hlavy motorů,
- převodovky,
- spojkové lamely a přítlačné kotouče,
- vstřikovací čerpadla, vstřikovací trysky,
- startéry,
- alternátory,
- vodní čerpadla,
- kloubové hřídele,
- sdružené palubní přístroje.

Díky své výhodné ceně jsou originální výměnné díly atraktivní zejména pro majitele starších vozů.

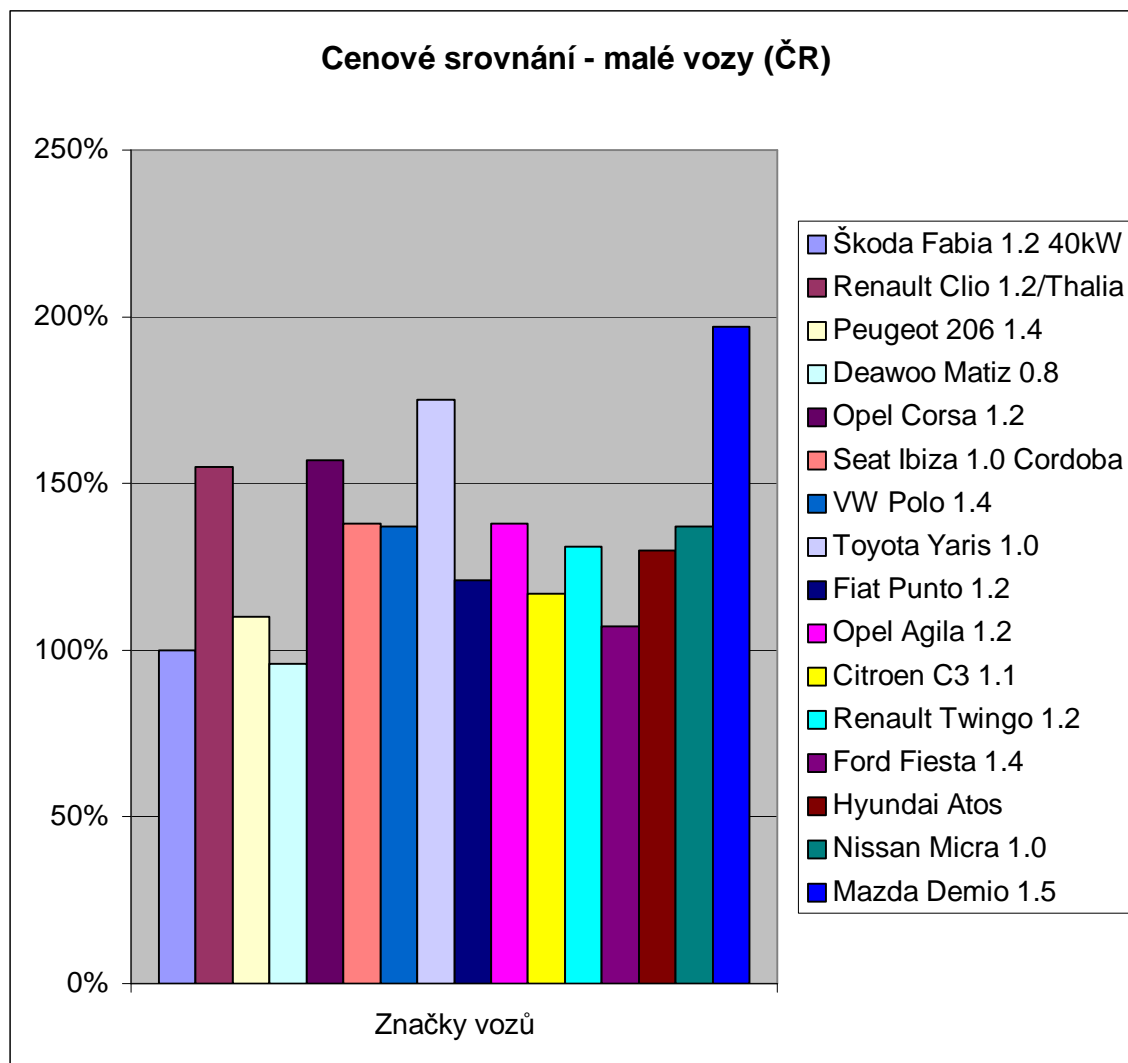
Mezi výhody originálních výměnných dílů patří 100% kvalita, plná záruka, cenová výhoda a ohleduplnost k životnímu prostředí. Cenové zvýhodnění, které je výsledkem nižších vstupních nákladů na materiál a energii, se pohybuje v rozmezí 22 až 55%. Životní prostředí není při renovaci

tolik zatěžováno odpadem, přebytkem odpadního tepla a znečišťováním vody jako při výrobě nových dílů. Při opětovném použití dílů se dál využívá i značná část práce a energie vložených do dílů při výrobě.

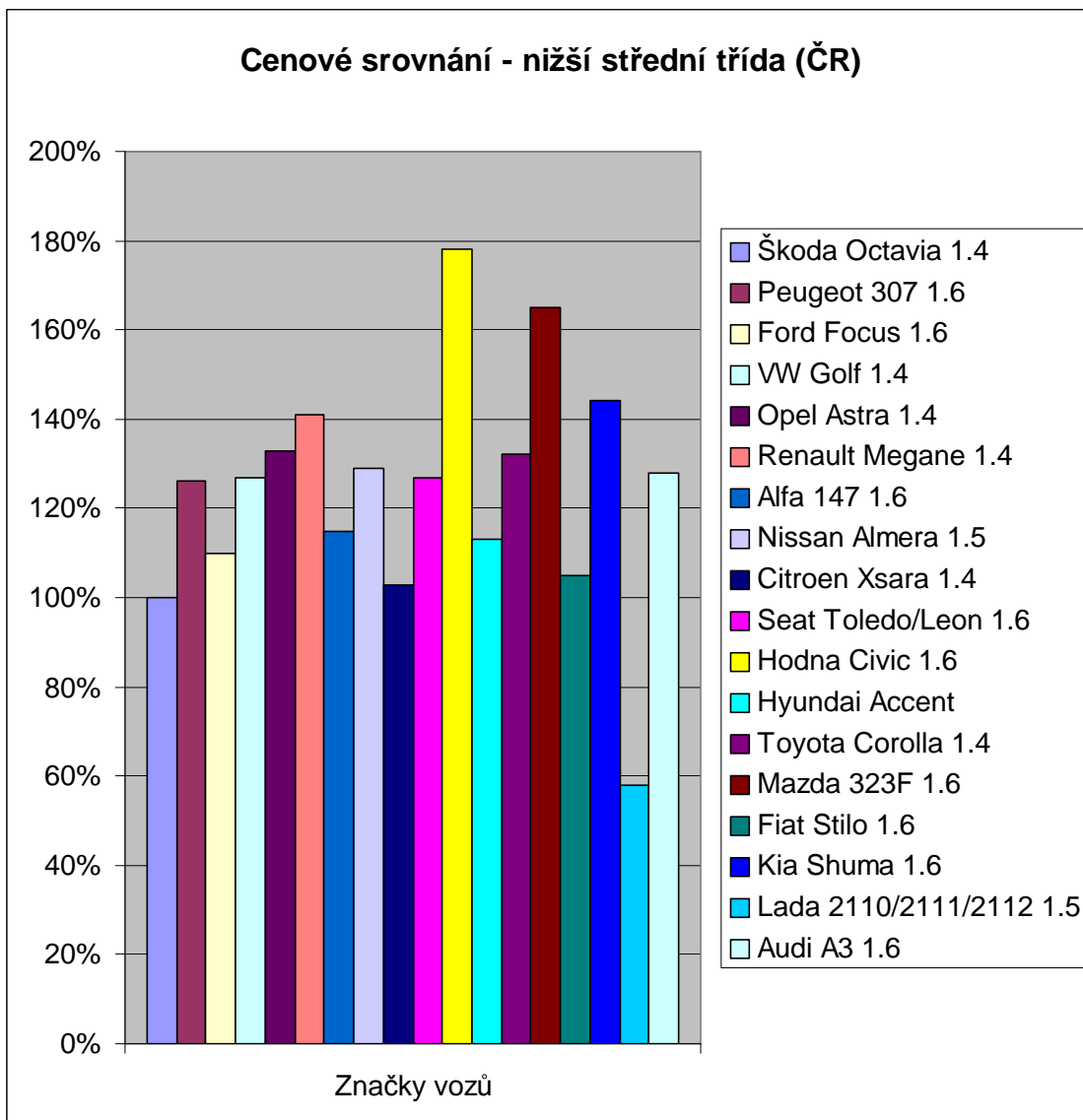
Jak jsem již uváděla v předchozí části, převažujícím důvodem nákupu neoriginálních dílů a příslušenství je jejich nižší cena. Cenový rozdíl mezi originálními díly a příslušenstvím a cizími díly a příslušenstvím odráží mnohdy rozdíl v užitných vlastnostech dílů. Na ceny originálních dílů a příslušenství má mimo jiné i vliv technická úroveň vozů. S rostoucí úrovní vozů roste i technologická náročnost dílů a s ní i jejich cena. Obchodníci připravují pro své zákazníky různé akce, například sezónní, v rámci kterých jsou originální díly a příslušenství nabízeny za zvýhodněnou cenu, často spojenou s provedením opravy.

Cenová politika Škoda originálních dílů a příslušenství vychází z pozice vozů Škoda na trhu z hlediska poměru ceny a užitné hodnoty. Cílem je především nabízet kvalitní a zároveň cenově příznivé náhradní díly.

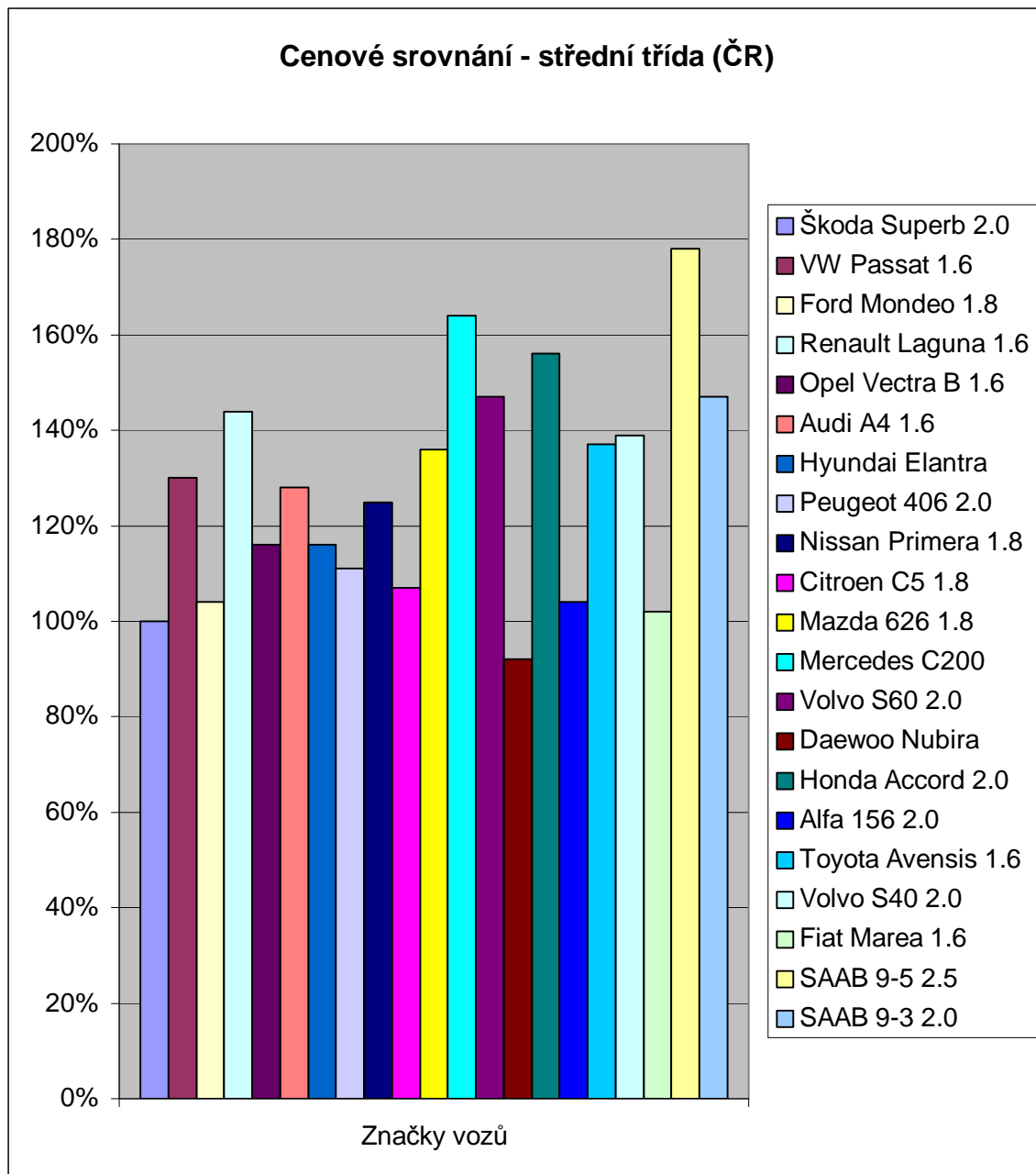
**5. 3. 1 P O R O V N Á N Í C E N O V Ě Ú R O V N Ě Š K O -
D A O R I G I N Á L N Í C H D Í L Ů A D Í L Ů J I N Ý C H
Z N A Č E K**



Z grafu je patrné, že cenová úroveň originálních dílů Škoda Auto je ve srovnání s ostatními značkami nižší. Nižší je pouze u vozu Daewoo Matiz, a to pouze o 4%, tedy 96%. Nejvyšší cenovou úroveň mají vozy Mazda Demio 197%, Toyota Yaris 175% a Opel Corsa 157%.



Z grafu můžeme vidět, že v nižší střední třídě je cenová úroveň originálních dílů Škoda Auto opět nižší než u ostatních značek aut. Nižší je cenová úroveň pouze u vozu Lada, kde činí 58%. Nejvyšší cenovou úroveň má Honda Civic 178%, dále pak Mazda 323F se 165% a Kia Shuma se 144%.



Graf nám ukazuje, že Škoda Auto má opět nižší ceny originálních dílů než ostatní značky aut. Nižší má pouze Daewoo Nubira o 8%. Nepatrně vyšší hodnoty mají Fiat Marea o 2%, Ford Mondeo o 4% a o stejné procento Alfa 156. Nejvyšší cenovou úroveň mají vozy SAAB 9-5 178%, Mercedes C200 164% a Honda Accord 156%.

5. 4 P R O S T Ě Ř E D K Y K O M U N I K A C E S E Z Á K A Z N Í K Y

Trh after-sales, jak se často trhu s náhradními díly a příslušenstvím říká, představuje část automobilového „obchodu“ s významným tržním potenciálem. Proto je nutné zvolit správné komunikační prostředky, aby zákazníci byli seznámeni s kvalitami firmy a s výhodami, které poskytuje.

Styk firmy s trhem se již po mnoho desetiletí neobejde bez velmi důležitého nástroje marketingu, jímž je komunikace firmy se zákazníky. Komunikace je neodmyslitelnou součástí moderního marketingu.[2] Moderní marketing je totiž něco víc než pouhé vyvinutí dobrého produktu, stanovení přitažlivé ceny a nabídnutí produktu zákazníkům. Firma kromě toho musí komunikovat se současnými a potencionálními zákazníky, s prodejci, dodavateli, ostatními spolupracovníky a veřejností.[1] Komunikace je nástrojem, který zprostředkovává informační tok způsobem výhodným pro obě zúčastněné strany.[2] Marketingový komunikační mix se skládá z pěti hlavních způsobů komunikace: reklamy, podpory prodeje, public relations a publicity, osobního prodeje a přímého marketingu.[1]

Prvním krokem ke zvolení vhodné komunikace je analýza silných a slabých stránek firmy, která zahrnuje otázky typu v čem je nabídka firmy jedinečná nebo naopak, kde cítí, že konkurence má ve své nabídce navrch, jak vidí firmu její zákazníci, jaké firma poskytuje služby, v nichž se liší od konkurence atd. Na základě této analýzy by firma měla definovat své cíle. Jakou image chce mít v očích svých zákazníků, že chce vynikat

profesionálními a spolehlivými službami, chce pro zákazníky představovat jistotu atd. V případě stanovení cíle komunikace a jejího konceptu přichází na řadu stanovení rozpočtu na komunikaci, který by měl být pevnou součástí celkového rozpočtu. Na základě analýzy a cílů se následně vytváří komunikační koncept tedy souhrn všech komunikačních aktivit, které tvoří jeden harmonický celek.

Firma SAN Plus vypracovává vždy v období říjen až listopad plán aktivit v prodeji náhradních dílů na následující rok. Mezi plánovací aktivity patří výstavy, servisní akce, sezónní akce atd. Neplánované akce představují reakci na stávající ekonomický vývoj. Všichni autorizovaní dealeři Škoda aut uvádějí své plány ohledně komunikace buď do plánu aktivit nebo do kalendáře aktivit, případně mohou použít vlastní plánovací kalendář.

Plán aktivit představuje přehled aktivit obchodníka na poli komunikace, reklamy, regionálních výstav, školení a zvláštních prodejních akcí na jednotlivé měsíce roku, které se týkají originálních dílů a příslušenství Škoda. Plán slouží jako přehled o časovém rozvržení jednotlivých úkonů, které jsou nezbytné pro zdárný průběh plánovaných akcí a činností potřebných k dosažení předsevzatých cílů. Plán musí být v souladu s celkovým komunikačním plánem firmy.

Kalendář aktivit slouží k zaznamenávání aktivit a úkolů potřebných pro úspěšný prodej originálních náhradních dílů a příslušenství Škoda, včetně akcí pořádaných firmou Škoda Auto pro obchodníky (školení, oblastní dialogy apod.)

Mezi hlavní komunikační prostředky vhodné pro prodej náhradních dílů a příslušenství Škoda patří následující:

1. Katalog Originální díly Škoda

Katalog nabízí přehled o sortimentu originálních dílů Škoda včetně vyobrazení mechanických skupin určených pro jednotlivé modely vozů Škoda. Zobrazení a popis jednotlivých druhů dílů v katalogu napomáhají prodejnímu personálu k optimální představě a orientaci v nabídce dílů a poskytují kompletní informaci o všech prvcích originálních dílů Škoda. Díky těmto informacím může pak prodejní personál zákazníkům výběr dílů doporučit, vysvětlit a tím i usnadnit.

Katalogy jsou nabízeny prodejcům ve dvou formách, jako mikrofilmy nebo jako elektronický katalog ETKA a jsou průběžně aktualizovány. Mezi výhody elektronického katalogu patří vyšší aktuálnost - jsou aktualizovány 6 až 10x ročně, vyšší uživatelský komfort - volba objednacích čísel dílů je jednoznačná a bezchybná a dále vyšší efektivita práce - ETKA dovoluje naplnění ceníkem originálních dílů Škoda.

2. Katalog Originální příslušenství Škoda

Jedná se o pořadač s popisy jednotlivých produktů originálního příslušenství Škoda s rozdělením do skupin:

- hudba a komunikace,
- elektroinstalace,
- kola,
- vnitřní výbava,
- vnější výbava,

- tažné zařízení,
- nouzová výbava,
- autokosmetika,
- střešní systémy,
- sport.

Katalog obsahuje informace v českém, německém a anglickém jazyce. Katalogy slouží pro interní potřebu obchodníků, nejsou určeny k veřejné prezentaci.

3. Modelové prospekty

Jsou to prospekty o rozsahu 12 - 24 stran s přehledným vyobrazením a popisem většiny pozic příslušenství Škoda, s objednacími čísly a rozdělením podle významu a použití pro daný typ vozidla. Pokud dojde ke změnám, je výtisk nových prospektů realizován vždy k novému modelovému roku nebo dle potřeby.

Účelem prospektů je uceleně informovat zákazníka o nabídce příslušenství Škoda. Prospekty jsou volně k dispozici v prodejních prostorách každého obchodníka, vystavené na specifickém, k tomuto účelu uzpůsobeném stojanu.

4. Produktové listy

Produktové listy jsou informační letáky poskytující základní informace o produktu, resp. o produktech jedné skupiny originálních dílů nebo příslušenství Škoda.

Tyto listy mají zvýšit informovanost zákazníků i prodejního

personálu o daném produktu, zvýšit schopnost prodejního personálu argumentovat a přesvědčovat zákazníky o výhodách dílů a příslušenství a vzbudit tak u zákazníka zájem o konkrétní díl či příslušenství a podnítit ho ke koupi.

Produktové listy jsou určeny převážně konečným zákazníkům. Prodejní personál by měl znát jejich obsah a výhody daného produktu, aby byl připraven zodpovědět případně dotazy zákazníků. Listy jsou opět volně k dispozici v prodejních prostorách každého obchodníka.

5. Plus pro Originální díly Škoda

Jedná se o informační brožuru o rozsahu až 16 stran obsahující podrobné informace o funkci jednotlivých produktových skupin dílů Škoda včetně porovnání s neoriginálními výrobky.

Tato brožura zajišťuje zvýšení informovanosti prodejního personálu o daném produktu, seznámení s hlavními rozdíly mezi danou skupinou originálních dílů Škoda a neoriginálními díly a zvýšení schopnosti prodejního personálu argumentovat a přesvědčovat zákazníky o výhodách originálních dílů oproti dílům neoriginálním. Tyto brožury jsou určeny pro prodejní personál, tedy výhradně pro interní potřebu obchodníka.

6. Plakáty Originální díly

Image plakáty formátu A1 s různými motivy nebo produktové plakáty formátu A2 s motivy vybraných skupin originálních dílů.

Tyto plakáty zvyšují povědomí zákazníků o originálních dílech a vytvářejí pozitivní image dílů. Dále také podporují prodeje vybraných skupin dílů. Jsou určeny pro informaci konečným zákazníkům. Plakáty jsou zarámovány a umístěny na dobře viditelných místech v prodejních prostorách obchodníků.

7. Plakáty Originální příslušenství Škoda

Image plakáty formátu A1 s různými prvky originálního příslušenství Škoda pro daný typ vozu včetně vyobrazení celého vozu.

8. Sezónní akce a akce na podporu prodeje

Sezónní akce

Jedná se o sezónní kontroly vozů Škoda spojené s nabídkou originálních dílů a příslušenství Škoda, případně dalšími doprovodnými akcemi. Tyto akce jsou centrálně vyhledávány a podporovány firmou Škoda Auto, která poskytuje zdarma komunikační prostředky. Ze strany obchodníka je nutná a důležitá aktivní prezentace komunikačních prostředků, včasné a dostatečné předzásobení sortimentem dílů a příslušenství.

Smyslem těchto akcí je vytváření pozitivní image a sympatií ke značce Škoda, udržení stávajících zákazníků a vytváření dobrých podmínek pro vzájemnou spolupráci s obchodníky Škoda, zviditelnění obchodníků Škoda jako profesionálních a kompetentních zástupců Škoda v prodeji a v servisu, vytížení servisní dílny. Dále pak představení aktuální, případně zvýhodněné nabídky dílů a příslušenství Škoda, oslovení zákazníků a zájemců a jejich získání, možnost získání přímé

zpětné vazby a kontaktů od zákazníků, zvýšení počtu zákazníků a zájemců v autosalonech v průběhu celé akce a nepřímá podpora prodeje nových a ojetých vozů přivedením většího počtu zájemců do autosalonů.

Sezónní akce jsou určeny jak stávajícím majitelům vozů Škoda, tak i potencionálním zákazníkům. Druhy akcí jsou např. kontrola stavu vozů s upozorněním na zjištěné závady, nabídka originálních dílů a příslušenství Škoda, předváděcí jízdy, den otevřených dveří, soutěže atp.

Firma Škoda Auto poskytuje standardní podporu sezónních akcí. Je jimi např. tisková předloha a rádiové spoty, redakční článek informující o obsahu akce v regionálních denících, jehož součástí je mapka s příslušným krajem a seznamem obchodníků. Dále sem patří pohlednice s motivem akce, které slouží k pozvání zákazníků z vlastní databáze, sezónní informační leták s mimořádnou nabídkou pro jarní, letní a zimní prodejní akce. Jsou v něm vyobrazeny jednotlivé výrobky s objednacími čísly, doporučenými cenami dílů a příslušenství včetně montáže. Pro obeznámení veřejnosti s konáním akce je vhodné pozvat zákazníky z vlastní databáze osobním dopisem, případně prostřednictvím aktuální pohlednice s motivem akce atd.

Akce na podporu prodeje

Jedná se o akce na podporu prodeje určitých produktů, resp. produktových skupin (výfuky, tlumiče, svíčky, apod.) ve stanoveném časovém rozmezí.

Standardní podpora akcí na podporu prodeje zahrnuje informační letáky s mimořádnou nabídkou, plakáty, tisková předloha atd.

9. Reklama obchodníků

Místní reklama obchodníků

Jedná se o reklamu jednotlivých autorizovaných obchodníků Škoda v místních médiích (tisk, rádio, kino...), aby bylo možné oslovit zákazníky v odpovědnostním území konkrétního obchodníka. Tato regionální reklama je centrálně podporována firmou Škoda Auto formou finančních příspěvků a dodáváním jednotných předloh pro tiskovou, rozhlasovou a další reklamu všem obchodníkům. V případě zveřejnění reklamních předloh či rádiových spotů (dodaných firmou Škoda Auto) v souladu s platnými pravidly místní reklamy obchodníků získává obchodník příspěvek ze svého individuálního zálohového či dodatkového rozpočtu ve výši cca 50% nákladů na zveřejnění. V závislosti na některých konkrétních akcích je regionální reklama podporována i vyšším příspěvkem. Na inzerci týkající se originálních dílů Škoda je poskytován k předchozímu příspěvku další příspěvek.

Databanka fotografií originálních dílů a příslušenství Škoda

Jedná se o souhrn více než 100 fotografií celé škály základních produktů ze sortimentu originálních dílů a příslušenství Škoda.

Jde o databázi, která umožňuje rychlý výběr a přístup k obrazovým motivům potřebným pro výrobu materiálů na podporu prodeje jakéhokoli produktu, bez nutnosti fotografování

produktů. Tuto databanku fotografií lze také využít k výběru obrazových motivů pro místní reklamu obchodníků.

10. Veletrhy a výstavy

V rámci prezentace firmy jako autorizovaného prodejce vozů Škoda na vybraných výstavách a veletrzích je vhodné představit celou paletu produktů firmy Škoda Auto, a tedy i nabídku originálních dílů a příslušenství Škoda.

Smyslem je uceleně a jednotně informovat o kompletnosti sortimentu, budovat image originálních dílů a příslušenství, zdůrazňovat a vysvětlovat rozdíly mezi originálními díly/příslušenstvím Škoda a neoriginálními díly/příslušenstvím a upozorňovat na výhody originálních dílů a příslušenství.

Způsoby prezentace jsou následující: základní přednosti originálních dílů a příslušenství na grafických stěnách, ve vitrínách nebo na stojanech, ukázka originálních dílů a příslušenství na vozech, na stojanech nebo ve vitrínách, rozdíly originálních dílů a příslušenství s neoriginálními, vlastní nabídka nesmluvním opravám, plakáty se zvýhodněnými kompletními cenami dílů včetně montáže pro vozy ze segmentu II - III.(viz segmentace v části 6.1)

Mezinárodní veletrhy na území ČR a SR jsou Autotec/Autosalon Brno a Autosalon Nitra.

11. Multimédia

Jedná se především o internetové stránky, které obsahují informace ze všech oblastí firmy Škoda Auto včetně originálních dílů a příslušenství Škoda. Je to např. server partner přístupný pouze obchodníkům v ČR, dále pak internetové stránky Škoda Auto či vlastní internetové stránky jednotlivých obchodníků.

12. Školení

Školení zahrnuje technické nebo ekonomické školení pro majitele, resp. pracovníky autorizovaných prodejců vozů Škoda, zabývající se problematikou originálních dílů a příslušenství Škoda. Školení je v oblasti logistiky prodeje náhradních dílů, v oblasti technických novinek, skladování, v prodejních praktikách nebo i v oblasti nakládání s jedy a výbušninami.

Účelem je poskytnout obchodníkům aktuální technické, resp. důležité obchodní informace pro úspěšný prodej dílů a příslušenství a přispět k dobrému fungování podniku obchodníka.

13. Ostatní projekty

Zde se jedná např. o objednávkový formulář originálního příslušenství Škoda, samolepky do výloh, video Originální díly Škoda, předložka na prodejní pult nebo předložka pod myš, závěska na zrcátko či spořič obrazovky s reklamou na originální díly Škoda.

Firma SAN Plus využívá následujících komunikačních prostředků k získávání zákazníků.

1. Inzeráty v časopisech, v novinách...
2. Letáky, které umísťuje do novin nebo za stěrače automobilů na parkovištích.
3. Rozhlas a TV, kde využívá regionální televize RTM, a používá rádiových spotů v rádiu Evropa 2, Kontakt atd.
4. Výstavy, kde firma nabízí jednak nové vozy ale i náhradní díly a příslušenství.
5. Sezónní servisní akce, kde se jedná o zimní a jarní akce. Firma bezplatně nebo za symbolickou částku nabízí prohlídku vozu a zvýhodněné ceny náhradních dílů a příslušenství.
6. Servisní akce na podporu prodeje, které jsou zaměřené na určité skupiny náhradních dílů např. nabídka bezplatného testování tlumičů, kdy určité procento zákazníků, kteří přijdou na tuto akci, mají vadné tlumiče. V tomto případě je firma ihned připravena nabídnout nové tlumiče a provést výměnu. Další podobnou akcí je např. bezplatné testování brzd.
7. Lobbying, kdy v rámci určitých významných setkání firma informuje pro ni důležité lidi o své činnosti, a to poskytování servisu, prodávání aut, náhradních dílů a příslušenství apod.

5. 5 P Ě Č E O Z Á K A Z N Í K Y

Firmy se ve většině případů soustředí na ziskovost produktů a

ne na ziskovost zákazníků. Měly by mít ale na paměti, že produkty přináší náklady a zákazníci vytváří zisky. 5% zákazníků dělá 50% obratu a 20% zákazníků dělá 80% obratu. Proto je pro každého obchodníka důležité vytvořit si a udržovat intenzivní vztahy se zákazníky.

Každý obchodník by měl poskytovat spolehlivé produkty a služby, neustále nabízet zákazníkům nové produkty, splnit očekávání svých zákazníků, věnovat pozornost přáním každého zákazníka a snažit se mu včas a plně vyhovět. Pokud nebude obchodník naslouchat svým zákazníkům, zjišťovat jejich potřeby a požadavky, může o ně přijít a tak přijít i o důležitý zdroj zisku.

Proč zákazníci nakupují právě u autorizovaných prodejců? Důvodů je několik, samozřejmě závisí na tom kterém zákazníkovi. Mohou jimi být následující:

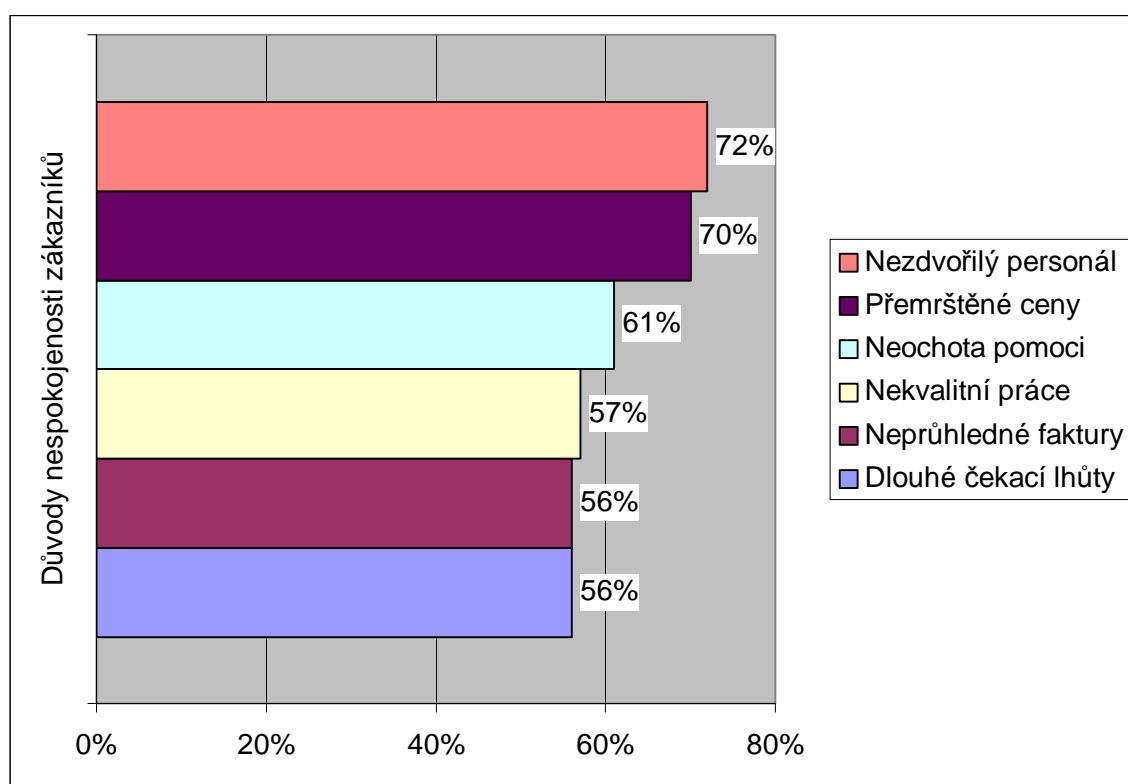
- Jméno, image či aktivita v oblasti prodeje.
- Silná propagace obchodníka.
- Doporučení od svých známých.
- Osobní vztahy.
- Přesvědčovací schopnosti prodejců.
- Schopnost řešit problémy.
- Profesionální přístup.
- Kvalita a životnost výrobků.
- Spolehlivé dodací lhůty.
- Servisní služby na vysoké úrovni atd.

Obchodník by se měl zajímat i o takové otázky jako je např. Proč u nás zákazníci přestávají nakupovat? Mezi odpovědi na

tuto otázku patří:

- Obchodník nesplnil své sliby.
- Cenové důvody.
- Nespokojenost s provedenými pracemi.
- Konkurence je mnohem agresivnější atd.

Co nejvíce vadí zákazníkům a co tak může být příčinou jejich odchodu k jinému obchodníkovi.



Nejvíce zákazníkům vadí nezdvořilý personál, který je ze 72% odradí od koupi a příští návštěvy obchodníka. Hned za tímto faktorem jsou příliš vysoké ceny, které někdy neodpovídají kvalitě produktu. Dále pak zhruba se stejným počtem procent zákazníci uvádějí nekvalitní práci, neprůhledné faktury a dlouhé čekací lhůty. Většina zákazníků než aby si stěžovala,

raději přejde ke konkurenci, protože je to pro ně prostě jednodušší. Jsou přesvědčeni, že stížnosti jim stejně nic nepřinesou a nebo je to pro ně dosti těžké. Proto je pro každého obchodníka velmi důležité věnovat pozornost svým i potenciálním zákazníkům. Statistika říká, že nespokojený zákazník to řekne osmadvaceti lidem, ale spokojený zákazník pouze osmi. Takže platí, že dobré jméno si každý prodejce buduje léta, ale poškodit si ho může velice rychle.

6. R O Z D Ě L E N Í T R H U S N Á H R A D N Í M Í **D Í L Y V Ā R**

Do 90. let prodej náhradních dílů zajišťovaly podniky Mototechna, Tuzex a výrobní družstva. Závod Tuzex byl zaměřen na zahraniční vozy. Po roce 1991 se objevily stovky nových subjektů.

Více než 50% objemu prodeje náhradních dílů se koncentruje do sítí Škoda Auto a importérů jednotlivých značek aut, zbytek jde pak nezávislým prodejcům a dovozcům dílů. Vývojem se trh profiloval, a tak zde zůstalo pouze několik významných hráčů, těmi jsou především prodejci nových vozů a specializované prodejny jako ELIT, AUTOŠTANGL, AUTOKELY, AUTOBADOS.

Druhy náhradních dílů

1. Rychloobrátkové náhradní díly - díly, které se pravidelně mění. Jsou to např. filtry, pryžové díly, výfuky, brzdové díly...
2. Karosářské náhradní díly - díly, které se používají při výměně v důsledku havárie.

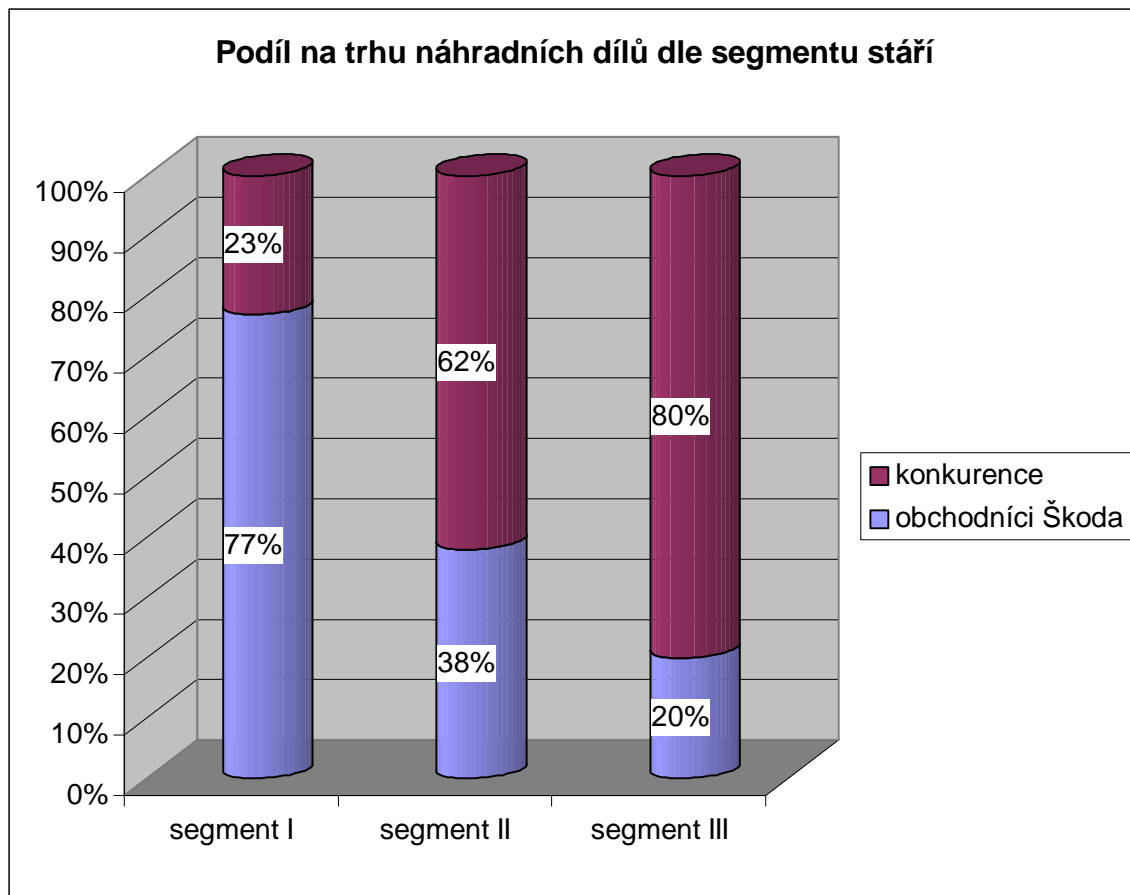
3. Provozní kapaliny a mazadla.
4. Pneumatiky - různí výrobci pneumatik např. Barum Continental, Pneuservis Chára, Pneuservis Štěpánek...
5. Ostatní.

6. 1 S E G M E N T A C E T R H U

Trh pro určitý výrobek se skládá z mnoha podskupin zvaných segmenty, kde každý z nich se vyznačuje jinými potřebami. Marketingová segmentace je proces rozdělení trhu do homogenních segmentů společně představujících celkový trh.[4]

Pro lepší přehled o stavu vozů na určitém trhu se obecně řadí vozy podle stáří do segmentů:

Segment I	vozy do stáří 4 let
Segment II	vozy ve stáří 5-7 let
Segment III	vozy ve stáří 8-23 let



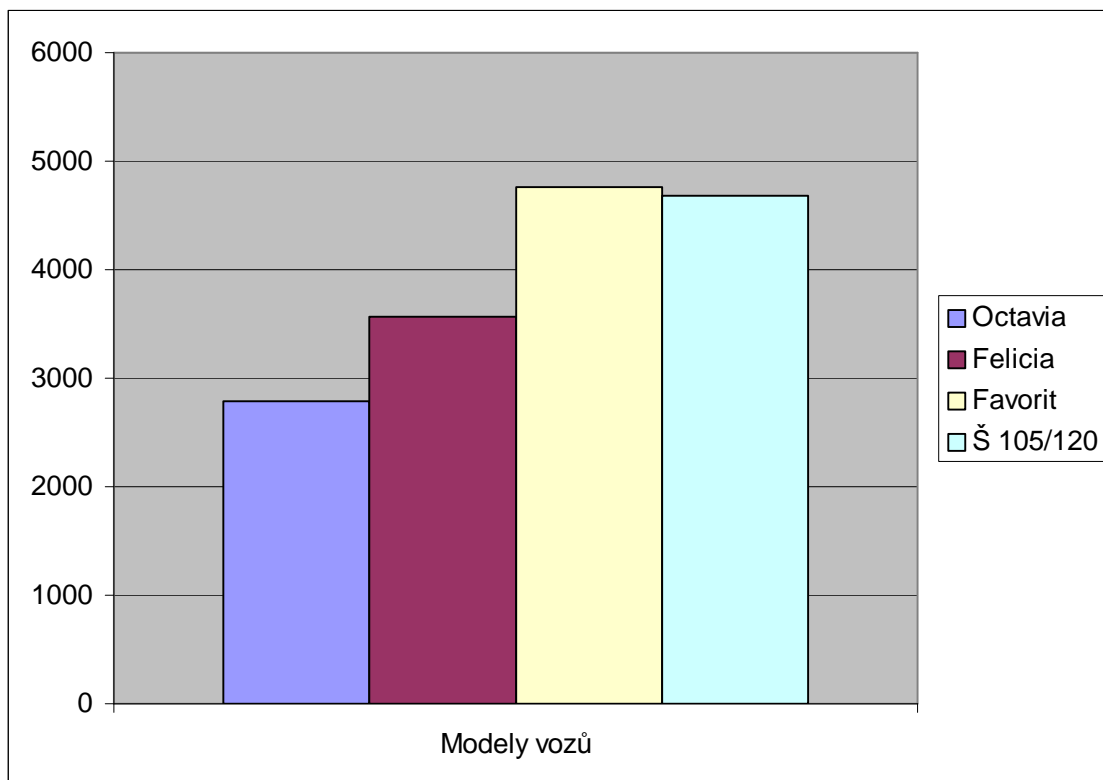
S grafu je patrné, že s narůstajícím stářím vozů klesá podíl Škoda Auto na trhu s náhradními díly. Zatímco v segmentu I je dosaženo 77%-ního podílu na trhu, hodnoty v segmentech II a III jsou zřetelně nižší. Segment II odpovídá hodnotě 38% a segment III hodnotě 20%. Proto by mělo být pro obchodníka nutné do budoucna zesílit aktivity pro získávání zákazníků v těchto segmentech. Samozřejmě, že se nepodaří získat všechny zákazníky, a proto by měli obchodníci přistupovat k systému NORA zákazníků, o kterém jsem se již zmiňovala.

6. 2 TRŽNÍ PODÍLY NA TRHU NÁHRADNÍCH DÍLŮ PRO VOZY ŠKODA V % PODLE STÁŘÍ VOZU

	Segment I	Segment II	Segment III
Škoda	77	38	19
Nezávislé opravny	12	35	46
Jiné značky	2	9	8
Karosárny a lakovny	1	1	6
Obchod s autodíly	3	3	6
Pneuservis, čerpací stanice	5	14	15

Z tabulky je zřejmé, že největšího podílu na trhu náhradních dílů v segmentu I a II zaujímá Škoda. U vozů starších 8 let, které se nacházejí v segmentu III se už její podíl snižuje a naopak narůstá podíl u nezávislých opraven a to na 46 %. Nejmenšího podílu v prvních dvou segmentech dosahují karosárny a lakovny, kolem 1%.

**6.3 VÝDAJE ZA NÁHRADNÍ DÍLY PODLE
MODELŮ (Kč/vůz Škoda v provozu)**



Graf nám ukazuje, že nejvíce výdajů za náhradní díly je u modelu Favorit, kde činí 4 764 Kč. Těsně za ním stojí vůz Š 105/120 s výdaji 4 677 Kč. Dále je pak Felicia s 3 565 Kč na vůz v provozu a nejméně výdajů je u vozu Octavia a to 2 785 Kč. Tyto údaje souvisí především se stářím vozů, čím starší je vůz, tím více potřebuje nové náhradní díly. Proto jsou výdaje na Favorita a Š 105/120 v porovnání s novějšími modely vyšší.

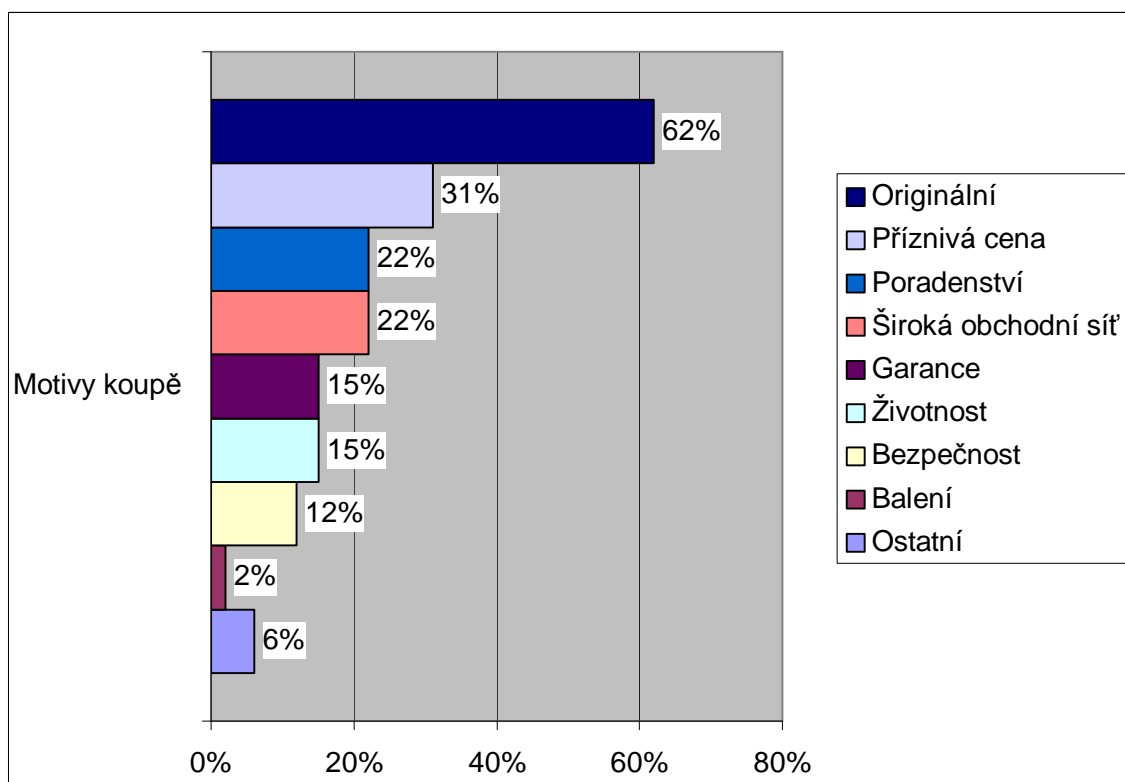
6. 4 P O D Í L Y N A T R H U P Ř Í S L U Š E N S T V Í
P R O V O Z Y Š K O D A

Prodejci	Tržní podíl	Obrat v mil. Kč
Obchodníci Škoda	49%	808
Nezávislé opravny	33%	544
Obchodní domy	9%	149
Jiné značky	5%	82
Ostatní	4%	66
Celkové výdaje	100%	1649

Tabulka ukazuje, že největšího podílu na trhu příslušenství zaujmají opět jako na trhu náhradních dílů obchodníci Škoda. Jejich skoro 50% podíl na trhu nasvědčuje tomu, že spotřebitelé dávají přednost koupi originálních příslušenství Škoda před neoriginálními. Nezanedbatelný je však i podíl nezávislých opraven, který činí 33%. Malý tržní podíl pak je u obchodních domů a jiných značek.

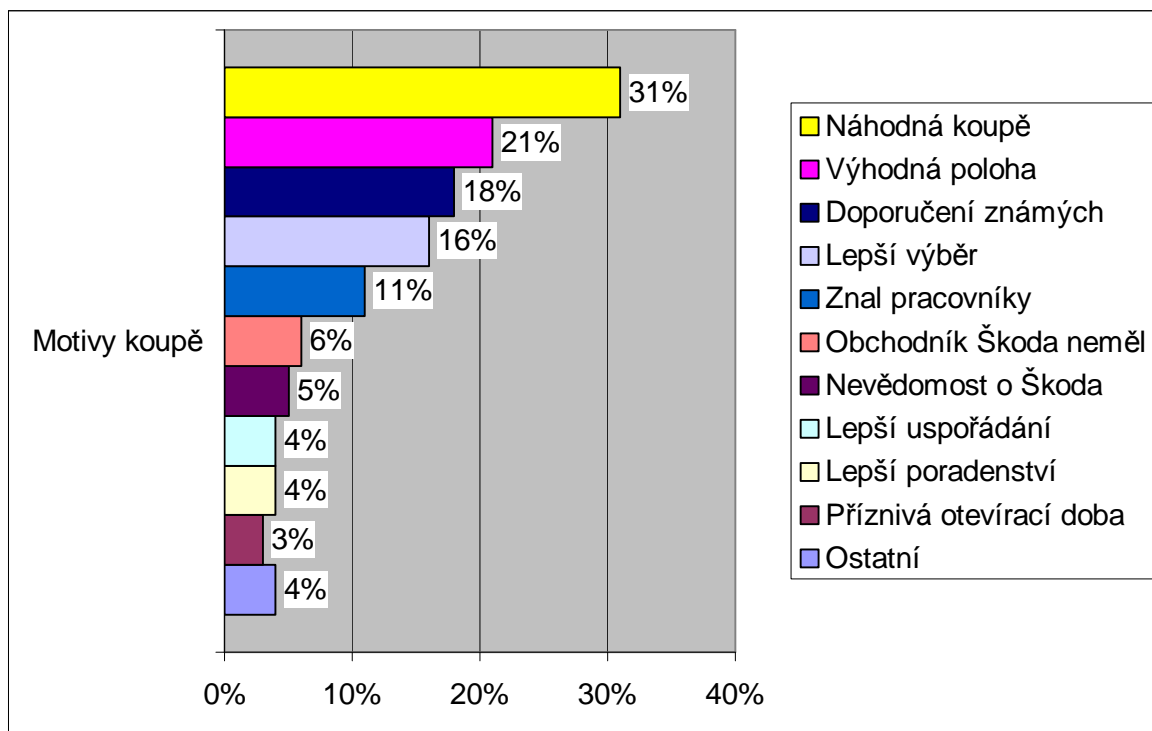
6. 4. 1 M O T I V Y K O U P Ě P Ř Í S L U Š E N S T V Í

Š K O D A



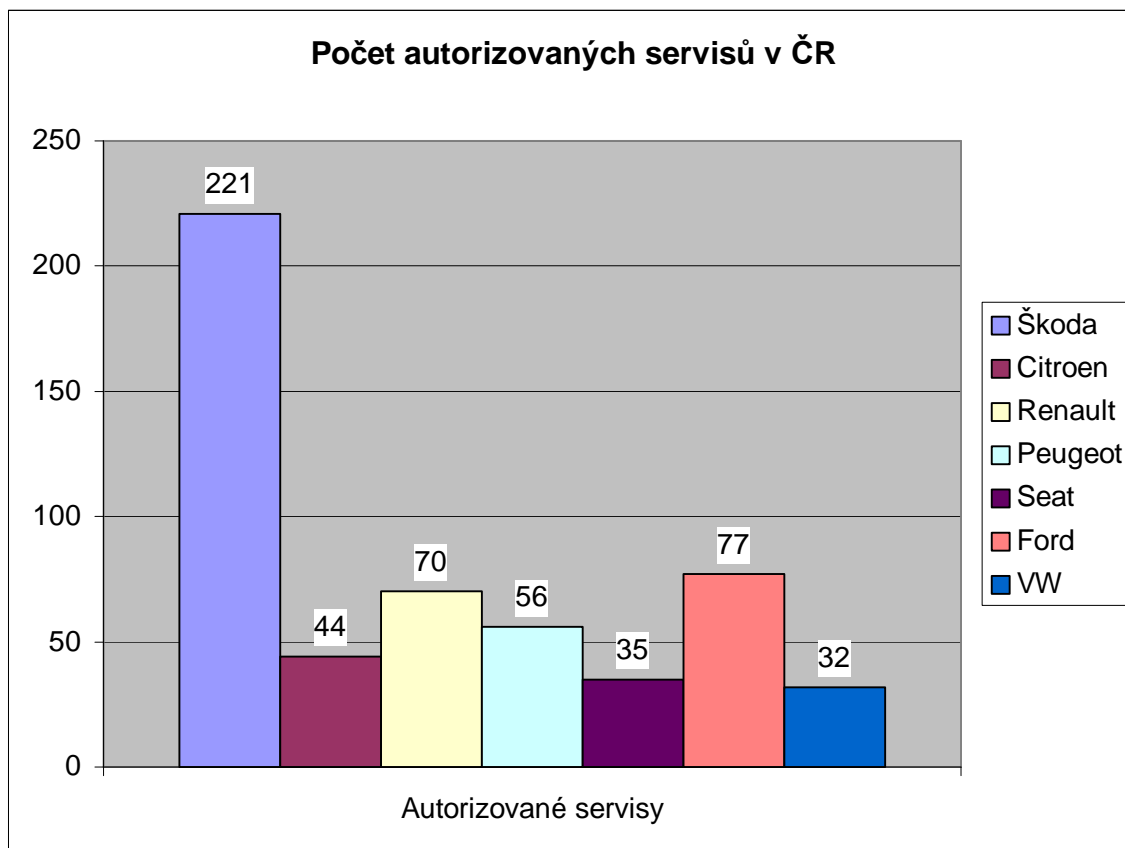
Nejvíce spotřebitele motivuje ke koupi příslušenství Škoda to, že se jedná o originální příslušenství. Dále pak uvádějí příznivou cenu, která se podílí na koupi 31%. Důležité je též pro spotřebitele poskytnutí poradenských služeb a široká obchodní síť. Neméně je důležitá i garance příslušenství a jeho životnost. Nejméně spotřebitelům záleží na balení příslušenství.

6. 4. 2 M O T I V Y K O U P Ě P Ř Í S L U Š E N S T V Í U K O N K U R E N C E



Z 31% vede spotřebitele ke koupi příslušenství u konkurence náhodná koupě, z 21% je to poloha konkurence, která je pro spotřebitele výhodnější než u Škoda obchodníka. Důležitou roli také hraje doporučení známých nebo lepší výběr příslušenství než u Škody. Menšími procenty se pak na nákupu příslušenství u konkurence podílí lepší uspořádání produktů, lepší poradenské služby či příznivá otevírací doba.

6. 5 S E R V I S N Í S L U Ž B Y



V ČR nemá žádný jiný výrobce vozů tak hustou síť servisů jako Škoda Auto. Škoda Auto disponuje 221 servisů, zatímco Citroen má 44 servisů, Renault 70, Peugeot 56, Seat 35, Ford 77 a VW pouze 32 servisů. Každý autorizovaný servis Škoda splňuje vysoké nároky výrobce, takže zákazník si může být jist kvalitou poskytovaných služeb, zároveň se o něho postará odborně vyškolený a kvalifikovaný personál. Autorizované servisy jsou také vybaveny moderními přístroji, speciálními nástroji a další technikou předepsanou výrobcem.

Pro majitele vozů Škoda jsou často pořádány různé servisní

akce, například sezónní akce nebo speciální nabídky na určitý servisní úkon či zvýhodněné nabídky vybraných náhradních dílů, o kterých jsem se již zmiňovala v části „Komunikace se zákazníky“. Tyto akce jsou organizovány a podporovány buď přímo výrobcem Škoda Auto, nebo se jedná o individuální nabídku konkrétního autorizovaného obchodníka.

Další výhodnou akcí pro zákazníky může být Škoda Tip servis za výhodnou cenu. Škoda Tip je servisní nabídka, ve které je oprava určitých dílů nabízena za předem známou kompletní cenu. Tato cena zahrnuje jak práci, tak vyměňované díly včetně drobného materiálu nezbytného k provedení opravy. Samostatná cena dílu a samostatná hodinová sazba dostávají obchodníka do nevýhody před zákazníkem, ale nabídka jako celek, tedy díl včetně práce, která díky vyrovnávacímu příspěvku od Škoda Auto umožňuje i významné cenové zvýhodnění, podstatně zvyšuje konkurenceschopnost autorizovaného obchodníka. Nabídka Škoda Tip se v současnosti týká vozů Favorit a Felicia, tedy segmentů II a III, připravuje se však rozšíření i na vozy segmentu I.

Tato servisní akce má jisté výhody jak pro zákazníky tak pro samotného obchodníka. Zákazník v rámci této nabídky získává za výhodnou předem stanovenou cenu originální díly včetně montáže. Obchodník získává nové zákazníky, zajistí si tak komunikační materiály ze Škoda Auto a získá příspěvek poskytovaný Škoda Auto.

7. Z Á V Ě R + O P A T Ě N Í V Ý R O B C E

Myslím si, že v dnešní době, kdy neustále stoupá počet automobilů na našich silnicích, je obchod s náhradními díly a příslušenstvím velmi významným segmentem trhu, který by neměl obchodník opomíjet.

Prodej náhradních dílů a příslušenství tvoří spolu s oblastí servisu nejpodstatnější část poprodejních služeb, které mají bezprostřední a mimořádně významný vliv nejen na image samotného obchodníka, ale i celé značky. Jsou také jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících spokojenost zákazníka, a tím i jeho loajalitu ke značce. Spokojený zákazník se v případě potřeby vždy rád obrátí na obchodníka nebo servis, u kterého má jistotu, že bude vyslyšen a že budou splněna jeho přání.

Obchod s náhradními díly a příslušenstvím se také významně podílí na tržbách, a tím i na výnosech obchodníka. Navíc je prodej těchto produktů pro obchodníka zajímavý a přínosný také díky rostoucím maržím. Odbyt náhradních dílů a příslušenství má v posledních letech stoupající tendenci a prodejci by mu proto měli věnovat stále větší pozornost.

Oblast poprodejních služeb je významným zdrojem pro samotného výrobce firmu Škoda Auto, neboť výrazně přispívá k ekonomickým výsledkům organizace, což je samozřejmě silný argument pro to, aby této oblasti byla věnována v budoucnosti stále větší pozornost. Proto hlavním cílem Škoda Auto je udržení si stávajících a získávání nových zákazníků. Škoda Auto dodává originální díly svým autorizovaným prodejcům,

kterých má po celém území ČR rozmístěno velké množství. Samozřejmě se snaží svým obchodníkům co nejvíce pomoci při prodeji náhradních dílů a příslušenství. Její zájem je zřejmý, neboť obchod s náhradními díly tvoří 25% jejího zisku, o čemž jsem se již zmiňovala. Škoda Auto nabízí svým obchodníkům přehlednou bázi komunikačních prostředků, které mohou využít či přizpůsobit svým požadavkům. Dále pak podporuje a vyhlašuje různé akce jako např. sezónní akce, na které poskytuje zdarma komunikační prostředky, nebo speciální nabídky jako je Škoda Tip, kde nabízí obchodníkovi vyrovnávací příspěvek dle seznamu provedených zakázek, zařizuje organizaci výstav a veletrhů, provádí školení pro pracovníky apod. Obchodníci mohou také využít širokého spektra informací, které jim jsou k dispozici na internetových stránkách www.skoda-auto.cz a na serveru Partner. Škoda Auto také investuje ohromné prostředky do tzv. podlinek. Tento široký pojem zahrnuje kompletní výzdobu autosalonů, tisk propagačních brožur a letáků, pořádání tiskových konferencí a společenských akcí, organizování spotřebitelských soutěží, rozesílání nabídek věrným zákazníkům, rozdávání prezentů atd. Současným trendem je, že stejná suma, která jde do reklamy, míří rovněž do dalších aktivit podpory prodeje. Škoda Auto je největším zadavatelem reklamy, investuje zhruba 250 milionů Kč.

Dalším příspěvkem Škoda Auto k růstu prodeje náhradních dílů bylo založení SPC tedy Škoda Parts Centra v roce 1999, které velmi usnadnilo objednávání a dodávání náhradních dílů. Zavedení systému Autopart přineslo prodejům zvýhodněnou marži a zvýhodněnou dobu splatnosti.

Škoda Auto dále nabízí slevy pro stálé odběratele, měsíční slevy na vybrané díly, při objednávce v hodnotě nad 20 tisíc Kč bez DPH dopravu po celé ČR zdarma a dodávky zboží max. do 48 hodin. Dále je to např. Škoda příslušenství on-line, kde prodejce nalezne 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a 365 dní v roce všechny produkty, které Škoda Auto v tomto sortimentu zákazníkům nabízí, což velmi usnadňuje práci prodejců.

Kromě autorizovaných obchodníků Škoda existují ještě další dvě významné oblasti spotřeby náhradních dílů. Jedná se o tzv. NORA zákazníky, majitele vozových parků a nesmluvní opravny, o kterých jsem již také hovořila. Těmito dvěma skupinám stále většina obchodníků nevěnuje dostatečnou pozornost, a to i přes to, že jejich potenciál pro obchod s náhradními díly není dosud vyčerpán. Proto je třeba, aby se obchodníci soustředili i na tuto oblast prodeje náhradních dílů a využili tak šancí, které jim NORA obchod nabízí. Pokud se obchodník rozhodne účastnit se projektu NORA, firma Škoda Auto mu poskytuje rozsáhlou podporu, která zahrnuje:

- Stálou péčí o ceny originálních dílů Škoda pro vozy segmentu II a III s cílem přiblížit ceny klesající hodnotě vozů.
- Příručku k programu NORA.
- Podklady pro NORA marketing na serveru Partner.
- Produktové listy, produktové karty.
- Brožury PLUS PRO originální díly Škoda.

Výhodou zapojení do programu NORA je pro obchodníka vyrovnávací příspěvek, který mu Škoda Auto za to poskytuje.

Škoda Auto využívá celou řadu opatření ke zvýšení obchodu s náhradními díly a příslušenstvím.

1. května 2004 vstoupila Česká republika do EU, což s sebou přináší nové výzvy a příležitosti pro automobilový průmysl. Nabízí se možnost nových trhů, stabilní podnikatelské prostředí, administrativně a finančně snazší vývoz a dovoz, větší dostupnost kapitálu či vyšší konkurence na trhu práce. Rovněž je nutné počítat s hrozbami, které tento nový trh přináší. Patří mezi ně především noví a silní konkurenti, konkurence přes necenové faktory, odliv mozků či tlak spotřebitelské, ekologické a zaměstnanecké lobby. Před novými členy EU, ke kterým patříme, stojí tři hlavní výzvy: konkurenceschopnost, globalizace a řešení otázek bezpečnosti a ochrany životního prostředí v souvislosti s automobilizmem. Škoda Auto je již, podle slov předsedy představenstva, na nové podmínky připravena.

Na závěr bych chtěla poděkovat mému vedoucímu diplomové práce Doc.RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. za jeho pomoc při zpracování této diplomové práce a také mému konzultantovi Ing. Janu Pečenkovi za poskytnuté informace a konzultace.

8. SEZNAM LITERATURY

- [1] Kotler Philip: Marketing, Management, 1. vyd. Praha, 1998
- [2] Horáková Iveta: Marketing v současné světové praxi, 1. vyd. Praha, 1992
- [3] Doc. Ing. Jiří Jindra, Csc.: Obchodní firmy - učební skripta, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1. vyd. Praha, 1992
- [4] Leader, W. G., Kyritsis, N.: Fundamentals of marketing, 1. ed. Cheltenham, 1994
- [5] Kožíšek Petr a Králík Jan: L&K - Škoda, L&K jest nejlepší známkou světa, 1. vyd. Praha, 1995
- [6] Kožíšek Petr a Králík Jan: L&K - Škoda, Let okřídleného šípu, 1. vyd. Praha, 1995
- [7] JUDr. Přemysl Raban, CSc.: Obchodní zákoník, 3. doplněné vydání, Praha, 2003
- [8] Plos R., AutoBusiness, 2, 2004, s. 26 - 29
- [9] Plos R., Mensa M., AutoBusiness, 1, 2003, s. 10 - 18
- [10] www.skoda-auto.cz
- [11] www.sacr.cz
- [12] http://system.ccb.cz/site/pripadove_studie/skoda2.htm

9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1	Organizační struktura
Příloha č.2	Žádost o vyrovnávací příspěvek
Příloha č.3	Příklad zákaznické karty pro NORA zákazníky
Příloha č.4	Objednávkový formulář na ND
Příloha č.5	Dotazník pro NORA zákazníky
Příloha č.6	Plán aktivit
Příloha č.7	Produktové listy
Příloha č.8	Sezónní servisní akce - jarní
Příloha č.9	Originální výměnné díly
Příloha č.10	Škoda Tip Servis

