

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **PLÁNOVÁNÍ PRODEJŮ VE ŠKODA AUTO**

**Aneta NOVOTNÁ**

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Uživu-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 30. 4. 2019

Touto cestou bych velice ráda poděkovala panu doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, věcné připomínky a vstřícnost během konzultací. Děkuji také Ing. Denise Dřevikové za poskytování potřebných informací a celé své rodině za podporu.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Podnikové plánování .....	8
1.1 Zásady plánů .....	8
1.2 Členění plánů .....	9
1.3 Nástroje plánování .....	10
1.4 Analytické techniky .....	12
2 Reporting .....	16
2.1 Struktura výstupů .....	17
2.2 Manažerský informační systém .....	18
3 Plánování odbytu ve Škoda Auto .....	21
3.1 Proces plánování .....	22
3.2 Plánování prodejů a typy plánů .....	22
3.3 Hlavní ukazatele odbytu .....	23
4 Analýza plánovaných objednávek vozů .....	27
4.1 Výsledky dotazníkového zjištění .....	29
4.2 Zhodnocení výzkumného šetření .....	35
Závěr .....	37
Seznam literatury .....	38
Seznam obrázků a tabulek .....	39
Seznam příloh .....	40

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AaK	Auslieferungen an Kunden, prodané vozy
AB	Auftragsbestand, stav nevyřízených zákaznických objednávek
AE	Auftragseingang nově přijaté zákaznické objednávky
BCG	Boston Consulting Group
EIS	Executive Information System
FPL	Fahrzeugplanung, systém pro plánování množství vozů
IST	Historická data
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicators
LAP	Dlouhodobý odbytový plán
MIS	Manažerský informační systém
MS	Market Share
SOP	Start of production
ŠA	Škoda Auto
TM	Total Market

## Úvod

V současné době je společnost Škoda Auto největším výrobcem automobilů v České republice a zároveň patří mezi nejstarší automobilové značky ve světě. Prodej vozů probíhá na více než sto světových trzích, kde je nabízeno osm modelů Citigo, Fabia, Rapid, Scala, Octavia, Karoq, Kodiaq, a Superb.

Tématem bakalářské práce je plánování prodeje ve společnosti Škoda Auto s cílem analyzovat současný stav přijatých objednávek vozů na základě vyhodnocení jednotlivých dat dotazníkového šetření. Přínosem této práce je navrhnout doporučení a směr, jakým by automobilka měla v budoucnu postupovat.

Tuto práci s názvem Plánování prodeje ve společnosti Škoda Auto jsem zvolila, jelikož druhým rokem vykonávám praxi na oddělení Řízení prodeje a za tuto dobu jsem do procesu plánování již nahlédla a byla zapojena. Od členů představenstva vzešel požadavek s objasněním tématu Plánování přijatých zákaznických objednávek, a proto jsem si vybrala téma, které doufám, bude přínosem pro oddělení, odbytové regiony i dealery.

Teoretická část práce je zaměřena na podnikové plánování a je věnována zásadám plánů (SMART) a jejich členění. Následně jsou popsány jednotlivé nástroje pro plánování, například forecasting a statistické techniky. V podnikovém plánování jsou důležité podnikové analýzy, a proto jsou v textu zmíněny. Tyto pojmy jsou stěžejní pro pochopení problematiky. Další součástí teoretické části je reporting, jaké jsou jeho funkce a zásady. Pozornost je věnována i popisu manažerského informačního systému.

Praktická část je věnována popisu oddělení plánování odbytu a výkaznictví společnosti Škoda Auto. Zde je objasněn proces plánování a typy plánů společnosti. Největší pozornost je zaměřena na hlavní ukazatele odbytu, na které je navázáno dotazníkové šetření.

Závěr práce je zaměřen na zhodnocení současného stavu plánování a vykazování přijatých objednávek a objasnění negativ, která byla v nedávné době zjištěna. Je zde popsán vlastní návrh, který vychází z dotazníkového šetření, které bylo rozesláno do 47 zemí (12 regionů) v zastoupení po celém světě.

# 1 Podnikové plánování

Podnikové plánování spadá do ústředních manažerských funkcí společně s organizováním, příkazováním, koordinováním neboli vedením lidí a také kontrolováním. Zahrnuje v sobě mnoho činností a většina lidí si pod tímto pojmem představí rozpočet, což může být zavádějící. Jedná se ovšem pouze o závěrečnou část celého procesu. Plánováním se rozumí, *“obecný proces formulování věcných cest a cílů k jejich dosahování“* (Žůrková, 2007, str. 10). Hlavním výstupem podnikového plánování je plán. Zpravidla se jedná o dokument v psané formě. Důležitou součástí plánu je stanovení cílů, kterých by mělo být dosaženo (Žůrková, 2007).

V podnikovém plánu, který splňuje podstatné cíle operativního řízení, jsou zohledněny určité prvky, například jaké je poslání firmy, vize, rizika podniku a současné makroekonomické podmínky (Marinič, 2008). *„Vize a poslání podniku představují základní atribut existence podniku, mohou být vyjádřené exaktně tedy měřitelnými indikátory, ale také neměřitelnými ukazateli“* (Marinič, 2008, str. 119). Při vypracování vize je značně důležité splnění atributů: jaká je filozofie, postavení podniku, image firmy a diferenciací (Fotr, 2012).

## 1.1 Zásady plánů

Proces plánování se různí z hlediska velikosti, složení firmy, druhu podnikání a mnoha dalších faktorů. Každý plán musí obsahovat určité zásady jako specifikovanost, měřitelnost, realizovatelnost, hmatatelnost a především dosažitelnost. Hlavním cílem podniku je dosáhnout zisku a proto by plán měl mít efekt SMART.

- **Specific** (specifický)

U tohoto plánu je důležité znát podrobné údaje, které se musí konkretizovat. Čím lépe jsou plány definovány, tím jednodušší bude plnit cíle. Příkladem může být dosažení předem definovaného tržního podílu v dané zemi v následujícím roce.

- **Measurable** (měřitelný)

Splnění plánu je vyjádřeno v měřitelných jednotkách. Také musí být srovnatelný se skutečným dosažením. Cílem společnosti by mělo například být dosažení předem stanovené výše prodeje svých produktů nebo určitého procentního



navýšení těchto prodejů, např. 15 %. Tyto informace by měly být stanoveny dle definovaných KPI.

- **Attainable** (dosažitelný)

Pod tímto pojmem je možno si představit, do jaké míry bylo plánovaného cíle dosaženo (hmotnost, rozměr, vlastnost). Společnost by si měla stanovit takový cíl, který je pro ni dosažitelný a splnitelný v plánovacím horizontu. Příkladem nedosažitelného cíle může být cíl společnosti vstoupit za každou cenu na nový trh, který není předem analyzován a představuje pro firmu rizika, která nedokáže předem ovlivnit.

- **Realistic** (realistický)

Cíle musí být splněny v reálném čase. Vždy je potřeba stanovit cíle jen dosažitelné. Příkladem může být dosažení tržního podílu 30 % do dvou let.

- **Tangible** (materiální)

Plán je hmotné povahy, je odrazem určitých hmatatelných postupů v oblasti nákupu logistiky, výroby, odbytu a dalších (Žůrková, 2007).

## 1.2 Členění plánů

Podnikové plánování je rozděleno do několika různých skupin, které jsou spolu vzájemně propojeny. Pro lepší orientaci je vhodné plány klasifikovat z důvodu větší přesnosti a jasného vytyčení plánu:

### Dle rozhodování

#### a) Strategický plán

Má dlouhodobý charakter, rok, či více. Jen kladen důraz na budoucí rozhodnutí. Nejistota plánování je velice vysoká. Mezi hlavní výhodu strategického plánování patří komplexnost. Tento plán poukazuje na to, jak se vhodně připravit na vývoj vnějších podmínek a jak eliminovat negativní vlivy. Realizuje se na úrovni top managementu. Tyto plány jsou nejsložitější a těžko opravitelné. Plánovací metody jsou zpravidla nestrukturované. Vzhledem k tomu, že je tento plán v dlouhém časovém horizontu, je méně podrobný. Strategický plán společnosti velmi úzce souvisí s definovanou firemní vizí a misí. Jako příklad lze uvést strategický záměr

společnosti vstoupit s produktem na nové a ještě neprobádané regiony nebo investice do zcela nových technologií.

#### b) Manažerský plán

Je často nazýván jako taktický. Obvykle je realizován do jednoho roku, ale může být sestaven v časovém horizontu jednoho až pěti let. Tyto plány často sledují jen celkový výsledek. Oproti strategickému plánu je více podrobný a plány jsou více strukturované než strategické. „*Je často spjat s relokací a přeplánováním zdrojů tak, aby bylo usnadněno dosažení strategických cílů*“ (Žůrková, 2007, str. 21). Jde například o plán výroby, plán prodeje.

#### c) Operativní plán

Má krátkodobý charakter (denní, týdenní, měsíční nebo kvartální). Tento druh plánu patří mezi nejdetailnější. Je zaměřen na rutinní procesy ve firmě. Vždy vychází jak ze strategických, tak manažerských plánů, jeho obsah je specifický a velmi detailní. Operativní plán je sestavován středním managementem společnosti. Pokud jsou zjištěna chybná data, lze je opravit na rozdíl od strategických plánů. Plánovací metody jsou vysoce strukturované a je zapotřebí speciální software (Žůrková, 2007).

### 1.3 Nástroje plánování

Nástroje plánování jsou důležitou činností celého procesu. Zde je vhodné uvést mezi nejvíce používané nástroje předpovídání, statistické techniky a také subjektivní techniky plánování.

#### **Forecasting**

Předpovídání budoucího vývoje je podstatou pro plánování. Vedoucími pracovníky jsou tvořeny určité plánovací podmínky. Pokud bude předpověď přesná, je pro plánování poměrně jednoduchou záležitostí. Dlouhodobé předpovídání nejprve hodnotí, co se stane v podnikovém okolí a jaký dopad to bude mít na firmu, zda pozitivní nebo negativní. Jestliže budou prokázány veliké rozdíly u požadovaného výsledku a v prognózování, musí se v co nejbližší době najít taková strategie, která tyto rozdíly eliminuje. Prognózování bývá často ovlivňováno mnoha tendencemi jako například cenovou úrovní, politickou stránkou, konkurencí, produktivitou a technickými parametry.

## **Statistické techniky**

Statistické techniky jsou velice rozšířené v první řadě při prognóze prodeje. Vychází se z podmínky, že budoucí vývoj předchází předešlému vývoji. Mezi nejvíce používané statistické metody patří analýza trendu, korelační analýza a také matematické postupy. Analýza trendu je založena na shromažďování záznamů, které představují hlavní ukazatel, jedná se například o objem prodeje. Korelační analýza patří mezi nejvíce používané. Prostřednictvím korelační analýzy se stanovuje závislost na daných ukazatelích. Například při prodeji vozů je těsná korelace s příjmy populace. Matematické modely patří v současné době k velice populárním a užitečným nástrojům prognózování. Pomocí regresní analýzy jsou zkoumány vztahy mezi závislými a nezávislými proměnnými.

## **Subjektivní techniky**

Subjektivní techniky předpovídání jsou využívány, jestliže nejsou dostupná tzv. „tvrdá“ data. Jsou založeny na osobním úsudku, velice často se používají ve spojení s jinými technikami. Do těchto technik je možné zahrnout subjektivní odhad pravděpodobnosti, delfskou techniku a hodnocení prodejci. Subjektivní odhad patří k nejstarší a zároveň k nejjednodušší technice. Pracuje se stanovisky manažerů. Odlišné názory jsou probrány na poradách. Technika je v některých literaturách uváděna jako metoda vedoucího názoru. Delfská technika vychází z názvu delfské věštírny. Spočívá v odesílání několika dotazníků řadě specialistů, ať už externích nebo interních. Proces je opakován několikrát, dokud nejsou názory odborníků co nejpodobnější. Účastníci dotazování nejsou uváděny. Mezi nevýhody této techniky patří časová náročnost. Poslední subjektivní technikou je hodnocení prodejci a v praxi se jedná o velice používanou metodu. Pracovníci jsou separátně dotazováni, například jaký pokrok se plánuje do budoucna v oblasti prodeje. Lze provádět oddělené prognózy zaměřené na jednotlivé regiony.

## **Techniky technologického předvídání**

Do těchto technik spadá morfologický výzkum a extrapolace technologických trendů. Morfologický výzkum je spjat s analyzováním struktur, je prováděno detailní pojednání odlišných parametrů produktu například funkčnost, design atd. Při technice explorace technologických trendů, jak už z názvu vypovídá, jsou

shromažďovány informace o trendech, které jsou následně projektovány (Koštaň, Šuleř, 2002).

## **Brainstorming**

Další technikou je brainstorming. Tato technika je založena na kreativním myšlení týmu. Cílem je získání nových nebo neobvyklých řešení založených na kreaci. Vhodná velikost skupiny je okolo sedmi členů. Zde by neměl být vztah vedoucí a zaměstnanec. Vhodné je do týmů začlenit jak ženy, tak i muže. Je dobré mít v týmu tzv. laika, který bude mít jiný pohled na problematiku. Konverzace je vedena známým moderátorem. Vhodné je diskutovat v příjemném prostředí. Plány na výsledek by měly být krátké (Blažek, 2014).

## **1.4 Analytické techniky**

Analýzy v podnicích přináší přehled, jakým způsobem se firmám vede oproti své konkurenci. Na základě těchto analýz je vhodné navrhnout řešení, které následně bude implementováno.

### **a) SWOT analýza**

Pod touto zkratkou jsou zahrnuty silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Mezi interní analýzy spadá určení silných a slabých míst. Naopak mezi externí analýzy spadají příležitosti a hrozby, které přichází z okolí konkurenčních firem (Fotr, 2012). Tento nástroj se řadí mezi nejvíce využívané v praxi. Slouží k tomu, aby firma věděla, jak si stojí a popřípadě jak eliminovat negativní dopad své činnosti. Pomocí vnitropodnikových analýz jsou rozebrány silné a slabé stránky analýzy. Označení je odvozeno z prvních písmen anglických názvů:

- S = Strengths

Za silnou stránku jsou považovány vlivy, které přinášejí pozitiva jak společnosti, tak zákazníkům. Představují pole působnosti, kde je firma dobrá. Například rozvíjející se trh.

- W = Weaknesses

Jsou opakem silných stránek. Patří mezi ně například špatná distribuce, komunikace a metodika. Důležité je, aby firma v co nejkratší době tyto chyby odstranila.

- O = Opportunities

Představují šance pro firmu, které přináší úspěch. Což mohou být nové výrobní technologie, spolupráce s novými partnery.

- T = Threats

Do poslední kategorie se zaznamenávají skutečnosti, které eliminují poptávku. Jedná se například o špatnou platební morálku (Jakubíková, 2008).

## **b) Porterovy analýzy**

Tuto analýzu sestavil Michael Porter, který definoval model pěti sil. Úkolem je pochopit síly a navrhnout postup, jak se proti nim účinně bránit. Dnes tuto analýzu využívá každá větší firma, která chce dosáhnout dobrého postavení na trhu (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010).

Důležitým aspektem je určit ve sféře sektoru postavení ke konkurentovi z obou pohledů. Není vhodné brát v potaz například jen stranu prodávajících, ale také kupujících. Lze uvažovat, že tento model vychází z analýzy trhu. Existuje pět hlavních bodů, na které si firma musí odpovědět při provádění analýzy „pěti sil“:

- Hrozby potencionálních konkurentů - může ovlivňovat rentabilitu společnosti. Je vhodné položit si několik otázek. Například jak velká je pravděpodobnost, že vstoupí konkurent na trh a jaké jsou vstupní bariéry.
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty - při této analýze je důležité podívat se na konkurenční tlaky v sektoru. Jako příklad lze uvést pokles ceny u jednoho konkurenta může způsobit snížení cen v celém odvětví.
- Tlak pomocí substitučních výrobků - zde se jedná o skutečnost, jak rychle mohou být naše výrobky nahrazeny jinými. Vliv nahrazovaných výrobků je vyjádřen cenovou pružností.
- Smluvní síla dodavatelů při vyjednávání - dodavatelé projevují sílu tím, že zvyšují ceny výrobků, dodací lhůty jsou prodlužovány a mění kvalitu. Je dobré dbát na nákupní politiku.
- Smluvní síla odběratelů při vyjednávání - odběratelé potlačují tlak na cenu a kvalitu. Síla při jednání je odlišná dle povahy kupujících (Eschembach, 2004).

Dále Michael Porter navrhl tři generické (výherní) strategie firem.

- Prvenství v nákladech - hlavním cílem jsou nízké náklady na výrobu. Čím budou ceny nižší, tím více budou pro určité skupiny lidí perspektivnější. Bude získán větší podíl na trhu oproti konkurenci.
- Diferenciace - jde zejména o odlišení produktové řady výrobků. Může se například jednat o nové technologie, ojedinělou funkčnost.
- Zaměření - zde se společnosti zaměřují na servis jednotlivých segmentů na trhu (Kotler, Armstrong, 2012).

### c) PEST analýza

Jedná se o analýzu politickou, legislativní, sociální, kulturní a také technologickou. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje různé vlivy, které působí na makrookolí.

- Politické - mezi tyto faktory je možné zařadit společenský systém.
- Ekonomické - tyto vlivy vychází z ekonomické situace státu. Zde je možno zařadit inflaci, nezaměstnanost, ekonomický růst, HDP, monetární politiku atd.
- Sociální a kulturní - jsou dány kulturou, zvyky a tradicemi, vzděláním lidí a také chováním.
- Technologické - do této kategorie spadají patenty, výzkumy a nové objevy (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010).

### d) BCG matice

Tato matice byla vytvořena společností Boston Consulting Group, proto je používána zkratka BCG. Jednotlivé kvadranty jsou nazvány hvězdy, otazník, dojná kráva a psi. Na vertikální ose je zaznamenáván růst trhu a na horizontální relativní podíl na trhu. Matici BCG lze rozdělit do čtyř kategorií:

- Hvězdy

V této kategorii jsou produkty s vysokým podílem na rychlém rostoucím trhu, mají převládající podíl a zajišťují firmě tržby. Tyto produkty je nutné ale dále rozvíjet, aby si udržely pozici na trhu.

- Dojné krávy

Zde dosahuje společnost nejvyšších zisků. Jedná se zejména o produkty, které jsou úspěšné a přináší firmě finanční prostředky. Produkty mají vysoký podíl na trhu, jehož růst je ovšem nízký.

- Otazníky

Vyjadřují určitou pochybnost. Je možné, že výrobky budou jak ziskové, tak ztrátové. Firemní jednotky mají nízký podíl na poměrně rychle rostoucím trhu.

- Psi

Pro firmu nejsou perspektivní. Vyznačují se nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Stačí na pokrytí svých nákladů bez dosažení zisku (Kotler, 2007).



Zdroj: Kotler, 2007, str. 101

**Obr. 1 Matice BCG**

## 2 Reporting

Jednou z nejdůležitějších činností reportingu je poskytování podstatných informací všem účastníkům v podnikové sféře (Mikovcová, 2007). Reporting „představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek“ (Šoljáková, Fibírová, 2010, str. 10). Důležitým článkem jsou stanovené podmínky řízení výkonnosti KPI (Key Performance Indicators). KPI splňují parametry SMART uvedené v kapitole 1.1. Tyto kritéria jsou využívána pro klasifikaci pravdivého vývoje ve srovnání se stanovenými plány (Šoljáková, Fibírová, 2010).

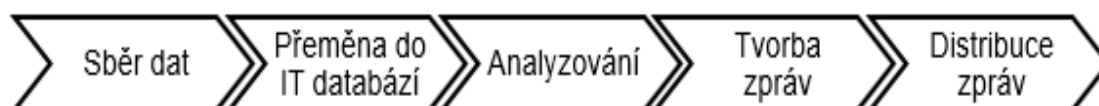
Výsledkem reportingu je report neboli zpráva. Obsahy reportu jsou vytyčeny ve vnitropodnikových směrnících společnosti, které má každá firma stanovena odlišně dle svých priorit. Ke všem detailním informacím má přístup pouze top management (Mikovcová, 2007).

Reporty lze členit z několika hledisek: dle oblastí, dle časového hlediska, frekvence, funkce a stupně agregace.

### Funkce reportingu

- Napomáhá k dosažení strategických cílů společnosti.
- Slouží jako kontrolní prostředek a ke zjišťování případných rozdílů.
- Předejití následků a jejich kroků.
- Stanovení lhůt pro realizaci (Šoljáková, Fibírová, 2010).

### Proces reportingu



Zdroj: Podle Žůrková, 2007, str. 128

**Obr. 2 Proces reportingu**



## Zásady reportingu

- **Zásada stručnosti** - reporty musí být stručné a s odpovídající délkou. Top management následně obdrží vyřízené informace k určitému tématu. Důležitou součástí je i grafická forma.
- **Zásada adresnosti** - jednotlivé reporty jsou připravovány konkrétním osobám.
- **Zásada přiměřené formy** - zpráva má jednotný layout. Formát se mění jen ojediněle, aby nedocházelo k nepřehlednostem. Je v souladu s podnikovou normou.
- **Zásada ústní prezentace** - report musí být ústně formulován, aby nedocházelo k nejasnostem či mylným informacím.
- **Zásada pravidelnosti** - zpráva je vyhotovována v určitých časových intervalech.

### 2.1 Struktura výstupů

Z hlediska uživatelů je reporting členěn na dvě velké kategorie, interní a externí reporting. Interní reporting poskytuje informace jednotlivým úrovním managementu podniku například: mistrům, vedoucím dílen, personálnímu oddělení, vedoucím útvarů a také top manažerům ve společnosti. Při sestavování reportů spadá mezi důležité prvky stručnost, srozumitelnost a přehlednost reportů.

Reporty mohou být vyhotovovány pro představenstvo, dozorčí radu a jednotlivé oddělení:

#### a) Reporting - představenstvo

Jsou předkládány opakovaně, každý měsíc. Bývají ve formě prezentací a v porovnání s minulým obdobím. Výsledky jsou zachyceny v grafické podobě nebo formou tabulek. Zřetelné anomálie jsou slovně okomentovány. Závěry reportů jsou představovány za celý podnik a jsou rozděleny dle oblastí: obchodní data, distribuční data, personální data a finanční výkazy. Jako příklad lze uvést report z odbytové oblasti sledující souhrnné počty prodaných výrobků a aktuální tržní podíly v porovnání s minulým obdobím.

## **b) Reporting - dozorčí rada**

Reporty jsou vyhotovovány každý kvartál formou prezentací a následně prezentovány spolu s předpovědí budoucího vývoje. Materiály jsou předkládány s ročním a střednědobým plánem. Mateřská společnost rozesílá předlohy dceřiným společnostem (Mikovcová, 2007).

V případě opakujících a ojedinělých reportů lze členit zprávy na:

### **a) Standardní**

Zprávy jsou připravovány v pravidelných termínech s určitou strukturou a náležitostmi, které jsou vyžadovány. Jedná se například o informace reálných hodnot, anomálií, výpočty očekávaných hodnot na konci období. Reporty jsou vyhotovovány měsíčně, čtvrtletně nebo ročně. Pokud je potřeba, lze je vypracovávat na týdenní či čtrnáctidenní bázi, zde je ovšem ale nutné vzít v potaz vyšší náklady.

### **b) Mimořádné**

Reporty jsou vyhotovovány na vyžádání, pokud vedoucí požaduje. Jedná se například o analýzu rizik (Šoljaková, Fibírová, 2010).

Reporting se v dnešní době bez podpory IT techniky nedokáže obejít. Pomocí programů a softwarů lze získat údaje rychle a reporty jsou přehledně uspořádány. S vytvářením reportů pomáhá oddělení controllingu. Hlavním nástrojem je počítač, který je vybaven řadou softwarů. Hlavními úkoly plánovače je ověřování celistvosti dat, vytváření formulací, propojení interních a externích poznatků (Eschenbach, 2004).

## **2.2 Manažerský informační systém**

Manažerský informační systém je základním nástrojem podniku, který slouží k zajištění důležitých a potřebných informací. Obsahuje přípravu zásadních informací, které jsou významné pro řízení podniku a jeho výsledku. Tento systém zachovává minimální strukturu vzhledem k definovaným procesům uvnitř organizace. Informace uvnitř MIS musí splňovat jisté kvalitativní požadavky a tyto informace by měly proudit k manažerům prostřednictvím předem definovaných kanálů. Důležitým úkolem MIS je poskytování aktualizovaných záznamů, které vedou k prognózování a analýze vývoje sledovaných KPI. V současné době tento systém používá většina velkých společností. Pro vrcholový management jsou data

zpracována v „EIS“ - Executive Information System. Pomocí tohoto systému se vyhotovují reporty, které jsou analyzovány a poté prezentovány. Pro kvalitní fungování MIS je tedy velmi důležité zajištění vhodných informačních databází a následná integrace procesů plánování, kontroly a řízení. To představuje základ pro rozhodování v souladu s adresáty uvnitř MIS (Eschenbach, 2004).

## **Požadavky na manažerský systém**

### **a) Objektivita**

Důraz by měl být kladen na objektivitu ke všem subjektům stejně. Controller v případě nezbytnosti musí navzájem zharmonizovat protichůdné záměry zájmových skupin.

### **b) Ověřitelnost**

Důležitým předpokladem je schopnost zpětného ověření MIS, reporty musí být sestaveny podrobně, ale srozumitelně.

### **c) Dodržování termínů**

Manažer určí, v jakém časovém termínu má být report vyhotoven a v jak podrobné verzi.

### **d) Orientace na činnosti**

Zprávy pro vedoucí musí vyvolat odezvu a vést k implikaci. Informace musí být zaměřeny na akci.

### **e) Příjemný pro uživatele**

Příjemné pro uživatele jsou zprávy vždy, pokud jsou vypracovány dle platných norem nebo specifických potřeb. Nepřehledná forma nebo struktura vede k tomu, že reporty nejsou čtené. Pro korespondenta by měly být co nejjednodušší pro pochopení dané problematiky.

### **f) Hospodárnost**

S rozšiřováním podniku se zvyšují celkové náklady firmy. Z tohoto hlediska by bylo na zvážení stanovit požadavky, které vedou k ušetření financí. Například stanovit, kdo bude vypracovávat zprávy, co bude jejich obsahem, jak často a k čemu výstupy poslouží (Eschenbach, 2004).

## **Shrnutí**

V současné době je plánování důležitou součástí veškerých strategických procesů. Bohužel některé společnosti neplánují a nesestavují plány, proto se dostávají do problémů. Díky plánování je tvořen určitý systém. Pokud se chce firma zlepšovat, musí si odpovědět na několik zásadních otázek. Např. Co je naším cílem? Jak chceme být chápáni? S tímto je spojena vize a mise podniku. Vizí je myšlena představa o budoucnosti společnosti. Jedná se o souhrn určitých idealizací a priorit. Mise neboli poslání firmy charakterizuje hlavní funkci podniku. Poté co je podniku jasné, čeho chce v budoucí době dosáhnout, je důležité stanovit podnikový cíl a poté i tzv. kritické faktory úspěchu. K tomuto slouží různé analytické techniky jako například SWOT analýza nebo Porterova analýza (uvedeny v kapitole 1.4) (Blažková, 2007).

Plánování je velice úzce spjato s reportingem, který zároveň slouží jako jeden z nástrojů. Hlavním úkolem je zjistit dle jednotlivých ukazatelů, jak je společnost úspěšná jako celek. Výstupem je report neboli zpráva, která splňuje určité zásady a může být vyhotovena v určitých intervalech. Pro vyhotovení je potřeba speciální podnikový software, který při zpracovávání dat napomáhá.

### 3 Plánování odbytu ve Škoda Auto

Plánování a objednávání vozů spadá mezi nejvýznamnější procesy, které jsou ve společnosti Škoda Auto realizovány. Klíčovou činností společnosti je vyrábět a prodávat vozy. Znalost těchto postupů a procesů je nevyhnutelná na různých stupních prodejní struktury, která zahrnuje centrálu Řízení a plánování odbytu, jednotlivé odbytové oblasti (regiony), a samotné koncové importéry a dealery.

Oddělení řízení odbytu je členěno na jednotlivá pododdělení a zahrnuje v sobě:

VV/1 - Data management

VVM - Plánování mimořádných výbav a správa zakázek

VVP - Plánování odbytu a výkaznictví

VVS - Tvorba a strategie cen

Oddělení plánování prodeje a výkaznictví (VVP) se specializuje na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování odbytu automobilů. Plánování vozů je uskutečňováno na základě informací z jednotlivých světových trhů (data za celkové trhy, tržní podíly, přijaté zákaznické objednávky a plánované prodeje). Tato základní data jsou ukládána do systému FPL (Fahrzeugplanung) viz příloha č. 1. Tento systém slouží také k tvorbě plánů. Oddělení VVP je zaměřené na vypracovávání pravidelných reportů. Na vytváření podkladů je kladen veliký nátlak, jelikož reporty jsou předkládány představenstvu společnosti Škoda Auto.

Společně se zaměstnanci z oddělení řízení odbytu se na plánování podílí především importéři a regiony. Importéři patří mezi nejbližší partnery ŠA, kteří komunikují přímo s pracovníky odbytu. Importéři mají na starost dealery automobilů Škoda. Spolu s jednotlivými regiony vytváří plány (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé). U importérů se zaznamenávají objednávky automobilů, které si zákazníci objednali dle individuálních priorit. Škoda Auto má v současné době jedenáct regionů, které zodpovídají za vývoz automobilů do určitých zemí. Hlavními činnostmi regionů je jednání s importéry a analýza současného stavu trhu. Dále zpracovávají objednávky vozů, které jsou zasílány přímo od importérů a vyřizují celkovou dokumentaci.

### 3.1 Proces plánování

První částí plánovacího procesu je odhad poptávky, který je pro tvorbu odbytového plánu prvním racionálním vstupem. Vše začíná u odběratelů a jejich potřeb. Odhadem poptávky se zabývají všechny stupně plánování dlouhodobého, krátkodobého a střednědobého. V každé úrovni plánování jsou řešena odlišná východiska odhadu poptávky. Při dlouhodobém plánování je především kladen důraz na požadavky zákazníků. Na základě toho je definováno, jaké modely vozů se v budoucnu budou prodávat. Na odhad poptávky je přímo navázán plán výroby a dalším krokem je zajištění potřebných kapacit a vstupů. V dlouhodobém časovém horizontu to může znamenat i výstavbu nové linky nebo i celé haly. Ve střednědobém plánování se jedná obzvláště o zajištění lidských kapacit a ostatních hmotných vstupů. V krátkodobém plánování je na základě výsledku nakoupeno požadované množství materiálu a komponent. Nejde tedy jen o počet vozů, ale i o strukturu typů, motorizací a výbav.

### 3.2 Plánování prodejů a typy plánů

Pro plánování prodejů se používá zkratka AaK (Auslieferungen an Kunden) neboli dodání vozů zákazníkům. V plánování prodejů se odhaduje, kolik aut se v budoucí době prodá. Prodeje se plánují v několika časových horizontech, nejprve v dlouhodobém rámci, který se postupně ve střednědobém a krátkodobém čase více podrobně zpřesňuje.

Druhy plánů	Dlouhodobý	Střednědobý	Krátkodobý
Časový horizont	10 let	1 – 2 roky	1 rok
Frekvence	ročně	měsíčně	týdně
Záměr	strategicky orientovaný	Orientovaný na výrobu	Tržně orientovaný

**Obr. 3 Typy plánů**

#### a) Dlouhodobý plán

Tento plán je používán pod zkratkou LAP a stanovuje se jednou ročně. Je základním výstupem pro strategické rozhodování. Je plánován na deset let dopředu. Například kolik bude prodáno automobilů v roce 2025. Dlouhodobé plánování probíhá ve dvou kolech, a to na centrální úrovni a na úrovni regionální

ve spolupráci s jednotlivými importéry a dealery. Slouží jako výsledný plán pro alokaci výroby pro individuální trhy.

### **Střednědobý plán (Forecast)**

Tyto plány jsou stanovovány v časovém horizontu 24 měsíců, ovšem důraz je kladen především na prvních dvanáct měsíců. Vychází z tzv. rozpočtového plánu, který je oficiálním odbytovým plánem a slouží jako báze pro rozpočet finanční za oblast odbytu. Na základě rozpočtového plánu je vytvořen tzv. Forecast, který je aktualizován každý měsíc a jako oficiální plán předkládán do koncernu. Střednědobý plán je výrobně orientován.

### **b) Krátkodobý plán (Regionální)**

Krátkodobé plánování je prováděno každý týden. Regionální plán je tržně orientovaný, tzn., že plán se používá k nalezení všech tržních eventualit a také zabezpečuje produkci. Regionální plán poskytuje rozhled v oblasti prodejů od současného týdne do konce roku a také na další dva roky. Tento plán poukazuje na rizika a příležitosti.

## **3.3 Hlavní ukazatele odbytu**

**AaK** - je hlavním ukazatelem výkonu odbytu a jedním z nejdůležitějších KPI, který je sledován vrcholovým managementem společnosti. Jedná se počty dodaných (prodáných) vozů koncovým zákazníkům.

**AE** - je dalším sledovaným KPI v oblasti odbytu. Představuje plán příchozích objednávek. To v praxi znamená, kolik jednotliví dealeři odhadují a následně plánují na základě vlastních zkušeností a analýz trhu, že přijde zákazníků a závazně si objedná vůz. Mezi příchozí objednávky se řadí privátní zákazníci, fleetoví zákazníci, tiskové vozy a vozy pro dealery na sklad či do showroomů. Po přijetí objednávky může zákazník tuto objednávku do 14 dní zrušit. Pokud tak neučiní, stává se z ní tzv. přijatá objednávka (AB).

**AB** - přijatá objednávka vozu v přesně dané specifikaci je základním vstupem, který importér zadává do odbytového systému a tato objednávka je následně zpracována do dalších nejen odbytových, ale i výrobních systémů a pokud není ještě dodatečně zrušena, putuje již jako přijatá zakázka na zaplánování do výroby.

Z ukazatelů AE a AB lze celkem přesně predikovat plán AaK, neboť platí mezi těmito KPI následující vztah:

$$AB_{(m)} = AB_{(m-1)} + AE_{(m)} - AaK_{(m)} \quad (3.1)$$

**Celkové trhy (TM) a tržní podíly (MS)** - tržní podíl vyjadřuje celkový počet osobních vozů Škoda prodaných na daném trhu (v určité zemi) v porovnání s celkovým počtem (TM) všech vozů všech značek na daném trhu za určité časové období a lze ho spočítat pomocí jednoduchého vzorce:

$$MS_t = \frac{AaK_t}{TM_t} \quad (3.2)$$

Všechny tyto ukazatele se plánují na úrovni odbytového plánu:

- strategického - v horizontu 10 let dopředu (tzv. LAP) na celoroční bázi. Plánování se provádí jednou do roka.
- taktického - v horizontu 2 let (Forecast) na měsíční bázi, kde aktualizace plánů probíhá vždy jednou měsíčně.
- operativního - v horizontu 1-2 let (Regionální plán). Tento plán AaK zpřesňuje plánování Forecast na týdenní bázi za účasti Importérů a Regionů a zohledňuje aktuální prodejní šance a rizika na jednotlivých trzích.

Plánování AaK probíhá ve všech těchto typech plánů vždy na úrovni každé země a v detailu pro jednotlivé modely (tzn., např. pro model Superb Limo, Superb Kombi, Karoq, atd.). Ukazatele AaK a MS tvoří nedílnou součást strategického plánu a tedy jasně definovaných cílů společnosti, např. dosažení prodeje 1,5 mil. vozů v roce 2025 nebo dosažení 10 % tržního podílu v témže roce (viz BCG matice v teoretické části).



**Tab. 1: Přehled prodejů, přijatých objednávek a tržních podílů za rok 2018 (IST)**

Země	Prodeje	Přijaté objednávky	Třížní podíl		
Česká republika	93586	90918	35,80	Region 1	
Slovensko	21894	22310	22,32	Region2	
Polsko	71057	71398	13,36		
Maďarsko	13804	14259	10,11		
Slovensko	7294	7620	9,72		
Chorvatsko	5293	4941	8,58		
Ukrajina	5268	5493	6,79	Region 3	
Rumunsko	13185	13708	10,05		
Bulharsko	3941	4041	9,83		
Moldávie	672	672	11,57		
Bosna	1808	1860	21,60		
Srbsko	7352	7492	25,55		
Rest Südosteuropa	1430	1212	17,43		
Litva	3037	2982	9,38		
Lotyšsko	1193	1395	7,07		
Estonsko	3738	4022	14,21		
Rusko	81459	83429	4,89	Region 4	
Kazachstán	818	818	1,56		
Bělorusko	3243	3437	6,73		
Rest Mittelasien	6	6	0,01		
REST GUS	383	383	3,36		
Velká Británie	74512	76744	3,15	Region 5	
Irsko	9127	8917	7,27		
Švédsko	17189	16826	4,86		
Norsko	8313	7620	5,62		
Finsko	11860	11517	9,84		
Německo	176638	167384	5,14	Region 6	
Rakousko	24939	24808	7,31		
Švýcarsko	17724	18955	5,91		
Dánsko	13605	16290	6,21		
Island	693	693	3,86		
Itálie	26401	26507	1,38	Region 7	
Francie	32035	34304	1,47		
Nizozemsko	16985	16825	3,83		
Belgie	20032	20013	3,64		
Lucembursko	2127	2142	4,01		
Španělsko	27017	27020	2,15	Region 8	
Kanárské ostrovy	1306	1333	1,98		
Malta	53	111	0,43		
Kypr	362	245	2,91		
Řecko	3704	3610	3,58		
Portugalsko	1734	1479	0,76		
Izrael	20949	18937	8,32		
Turecko	21340	21340	4,39		
Palestína	862	0	17,24	Region 9	
A GCC	353	0	0,07		
Irák	13	0	0,07		
Irán	0	0	0,00		
Rest Nahost	106	0	0,12		
Saudská Arábie	241	0	0,07		
Sýrie	0	0	0,00		
Tchaj-wan	6155	5774	1,63		
Singapur	452	0	0,55		
Rest Süd-Asien	0	0	0,00		
Rest ASEAN	0	0	0,00		
Jižní Korea	0	0	0,00		
Malajsie	0	0	0,00		
Rest Asien-Pazífi	0	0	0,00		
Chile	635	0	0,15		Region 10
DOM SAM	199	0	0,53		
R Suedam	257	0	0,03		
Argentina	0	0	0,00		
Indie	17244	17244	0,54		
Egypt	1700	0	1,17		
Alžírsko	4200	0	3,18		
Maroko	3055	0	2,28		
S AFRIKA	0	0	0,00		
Rest Afrika	476	0	0,54		
Réunion	315	0	1,21		
Austrálie	5807	5807	0,67		
Nový Zéland	1565	0	1,45		
Čína	341000	335162	1,50	Region 11	
Hongkong	0	0	0,00		
<b>Celkem</b>	<b>1253741</b>	<b>1230003</b>	<b>2,30</b>		

Zdroj: Škoda Auto

V Tab. 1 je zohledněno počet prodaných automobilů, přijatých objednávek a tržních podílů automobilky za rok 2018. Nejvíce prodaných automobilů bylo zaznamenáno u Číny, která prodala 341 000 vozů, avšak tržní podíl je velice nízký, pouze 1,5%. Vysoké prodeje byly dále zaznamenány u Německa, České republiky, Ruska a Velké Británie. Naopak nejméně vozů bylo prodáno ve Střední Asii, Iráku a Maltě. Nejvyššího tržního podílu vozů bylo dosaženo v České republice s 35,8%, tzn., že v průměru každý třetí vůz v ČR je značky Škoda Auto. Za zajímavost lze považovat např. stát Chile, kde počet objednaných automobilů byl nulový, ale prodalo se 635 vozů. Například u Německa počet prodaných vozů převyšuje počet objednaných o 9 254, to znamená, že tyto automobily byly na skladě jako zásoba z roku 2017. Celkem se za loňský rok prodalo 1 253 741 vozů a objednalo 1 230 003 automobilů značky Škoda.

## 4 Analýza plánovaných objednávek vozů

Počet plánovaných objednávek AE je jedním z hlavních ukazatelů sledovaných představenstvem společnosti v hlavních odbytových reportech a v poslední době se bere v potaz jako základní vstup při tvorbě zejména střednědobých odbytových plánů (viz Příloha 3). Tento ukazatel je v současné době velice diskutovaným tématem, jelikož počet objednávek se v posledních několika letech zvyšuje. Plánování AE vykazuje ovšem jisté nesrovnalosti, které mohou zkreslovat plány budoucího vývoje odbytu. Analýza současného stavu prokázala, že AE plánování není zcela u všech zemí spolehlivé, tzn., že pro některé trhy nedochází k aktualizaci těchto dat. Analýzou jednotlivých reportů a systémových dat byly zjištěny tyto nedostatky u Importérů resp. regionů při plánování AE pro jednotlivé trhy:

- nedochází k pravidelné aktualizaci plánů,
- neprovádí se zaznamenávání tzv. IST hodnot (údaje, které se již staly a jsou v systému vedeny jako historická data),
- plán není reálný nebo je dokonce smyšlený,
- plány neobsahují storna příchozích objednávek,
- plánovaná i historicky vykazovaná AE jsou ztotožněná s hodnotami AaK,
- plány AE se dokonce netvoří vůbec.

Z Tab. 1 ve 3. kapitole je patrné, že u většiny trhů z Regionu 9 a 10 nejsou uvedeny žádné hodnoty v roce 2018, přestože k prodejm docházelo. Např. není reálné, aby na trhu Alžírsko bylo prodáno 4 200 vozů a nebyla přijata za celý rok ani jedna objednávka. U trhu Indie bylo prodáno 17 244 vozů a stejný počet byl objednan (tedy AE = AaK). Oba uvedené příklady nejsou v praxi možné.

Z výše uvedených důvodů byl vyšším managementem společnosti vznesen požadavek, aby byla provedena analýza současného stavu plánování AE. Cílem této analýzy by mělo být zpřesnění procesu plánování, odstranění chyb a špatné evidence AE dat v odbytových systémech s předpokladem výsledného zkvalitnění reportů obsahující tento odbytový ukazatel.

Formou dotazníku (viz. Příloha č. 2) byly shromážděny detailní informace o procesu plánování a vykazování dat od jednotlivých regionů. Celkem bylo dotázáno 47 zemí. Dotazník byl rozdělen do čtyř tematických částí, které dohromady obsahovaly 12 otázek. Některé otázky byly otevřené, jiné naopak uzavřené. První část byla zaměřena na samotný pojem AE, resp. na to, co si pod tímto pojmem region představuje. Druhá skupina otázek byla zaměřena na samotný proces plánování AE. Ve třetí části byly otázky zaměřeny na tzv. IST data a v poslední části dotazníku byly uvedené otázky týkající se storna objednávek. Dotazník byl formulován v anglickém jazyce, neboť byl odeslán do různých zemí celého světa.

### **1. Dotazník**

1) *Jaké je definice AE? Je odrazem ve vašem AE plánu?*

2) *Co považujete za AE data?*

Tato otázka byla výběrová (viz. Příloha č. 2).

### **2. část**

3) *Kdo plánuje AE data?*

Zda regiony nebo importéři popřípadě komentujte.

4) *Jak plánujete přijaté objednávky? Popište jednotlivý postup.*

Tato otázka byla otevřená.

5) *Jak často plánujete AE?*

### **3. část**

6) *Jsou nahlašována AE IST data jako reálná čísla nebo kalkulace?*

Tato otázka byla ze dvou výběrů. Reálná data nebo kalkulace a zdůvodnit.

7) *Jsou sledována denní AE IST data?*

Výběrová otázka a následné komentování.

8) *Jsou sledována týdenní AE IST data?*

### **4. část**

9) *Očišťujete AE od zrušených objednávek? Jestliže ne, uveďte důvod.*

Otázka z výběru ano/ne a následné komentování.

10) Jak AE očišťujete od zrušených objednávek?

Výběrová otázka, zda manuálně nebo automaticky v systému. Následné zdůvodnění.

11) Jak často jsou AE očišťovány od zrušených objednávek?

Viz. Příloha č. 2.

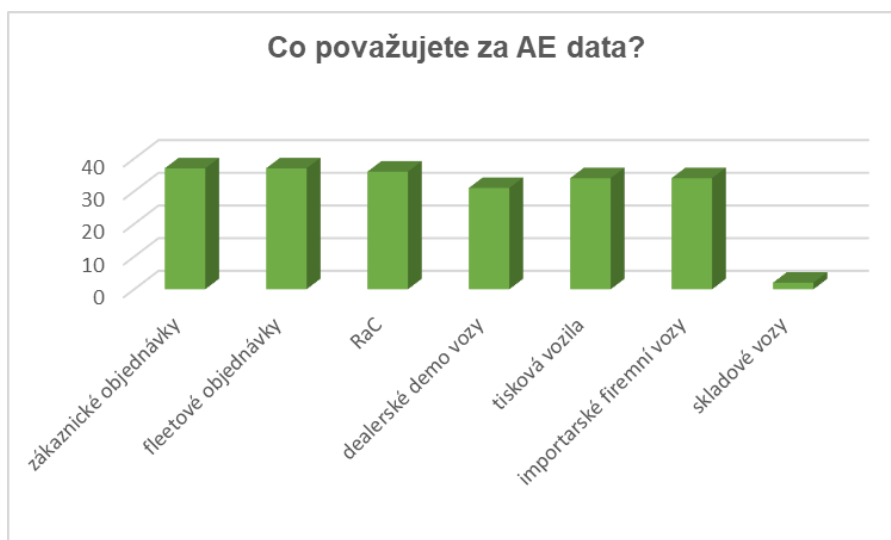
12) Jaké je procento zrušených přijatých objednávek?

#### 4.1 Výsledky dotazníkového zjištění

Otázka č. 1: Definice AE a jak se odráží v plánu.

Na tuto otázku odpověděli respondenti z větší části správně z 80% dotazovaných. Bohužel se našly některé státy, které neplánují přijaté objednávky zcela správně a využívají se například přijaté zákaznické objednávky rovnající se počtu prodaných automobilů.

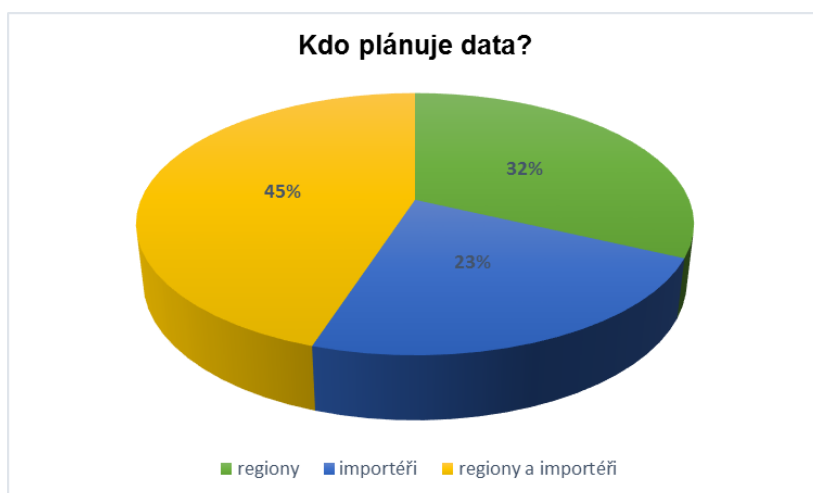
Otázka č. 2: Význam pojmu AE dat.



Obr. 4 Co považujete za AE data?

Na tuto otázku odpovědělo pouze 37 dotazovaných. Většina dotazovaných za AE považuje zákaznické objednávky, fleetové objednávky, tisková a importérská vozidla. Naopak za AE nepovažují skladové vozy. Za skladové vozy považují AE pouze Bělorusko a Izrael.

Otázka č. 3: Plánování AE dat z hlediska regionů a importérů.



**Obr. 5 Kdo plánuje data?**

U většiny zemí (45%) plánují AE importéři i regiony např. Slovensko, Chorvatsko, Kanárské Ostrovy a Norsko. O 13% méně respondentů odpovědělo, že AE plánují pouze regiony, jedná se především o státy Litva, Kazachstán, Čína a Moldávie. Mezi země, kde AE plánují výlučně importéři, patří např. Rusko, Rakousko, Bělorusko a Řecko.

Otázka č. 4: Způsob plánování přijatých objednávek

Na tuto otázku respondenti odpovídali odlišně. Každá země plánuje přijaté objednávky jinak dle zvolených kritérií. Plánování je založeno na historických datech, plánování AaK, SOP, situaci na trhu, sezónnosti, výrobě, cenové a skladové situaci. Dle matematických simulací plánuje například Čína a Malta. Bohužel existují státy, které plánují AE = AaK, což je chybné. Jedná se například o Austrálii, Moldavsko a Island.

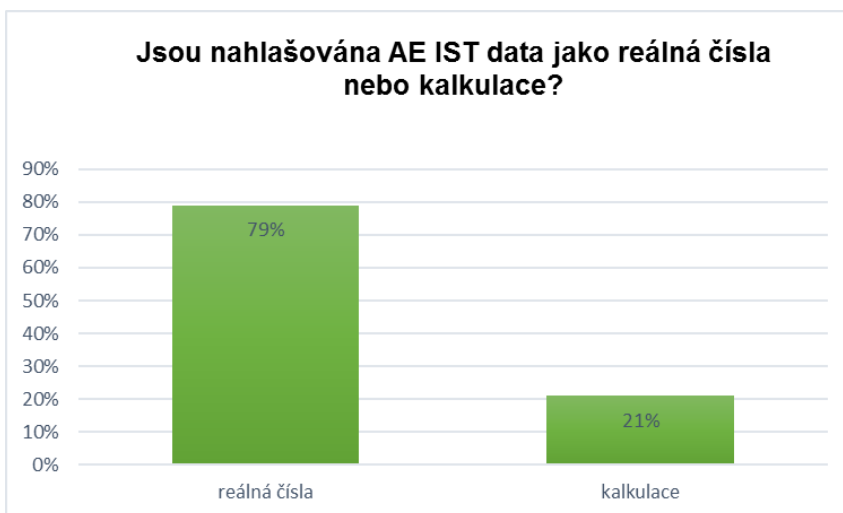
**Otázka č. 5: Četnost plánování AE dat.**



**Obr. 6 Jak často plánujete AE?**

Z 64% dotazovaných odpovědělo, že přijaté objednávky plánují měsíčně např. Německo, Švédsko, Řecko a Rakousko. 36% států plánuje měsíčně i na týdenní bázi. Mezi státy, které plánují na měsíční i týdenní bázi jsou např. Česká republika, Ukrajina, Švýcarsko, Dánsko a Izrael.

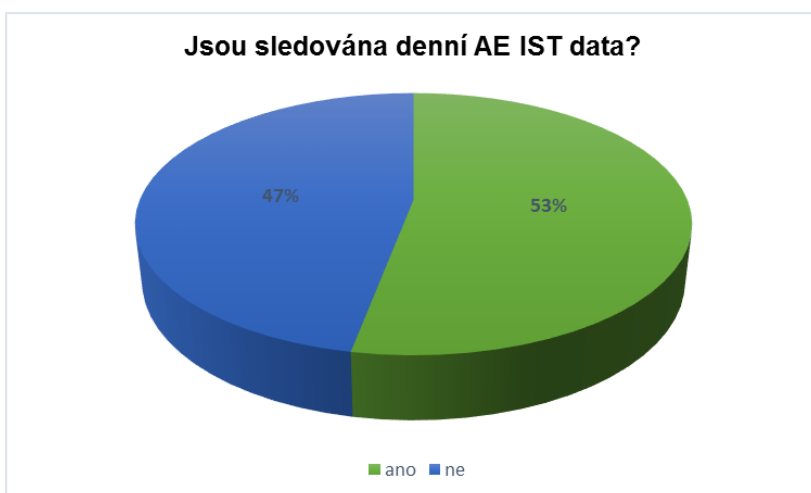
**Otázka č. 6: Hlášení AE IST dat**



**Obr. 7 Jsou nahlašována AE IST data jako reálná čísla nebo kalkulace?**

Zhruba z 80% jsou nahlašována reálná data, tj. 38 respondentů (Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Francie, Lucembursko, Finsko a Chorvatsko aj.). Z 21% jsou IST data vykazována jako kalkulace, tj. 10 respondentů například Čína, Moldávie, Turecko a Indie.

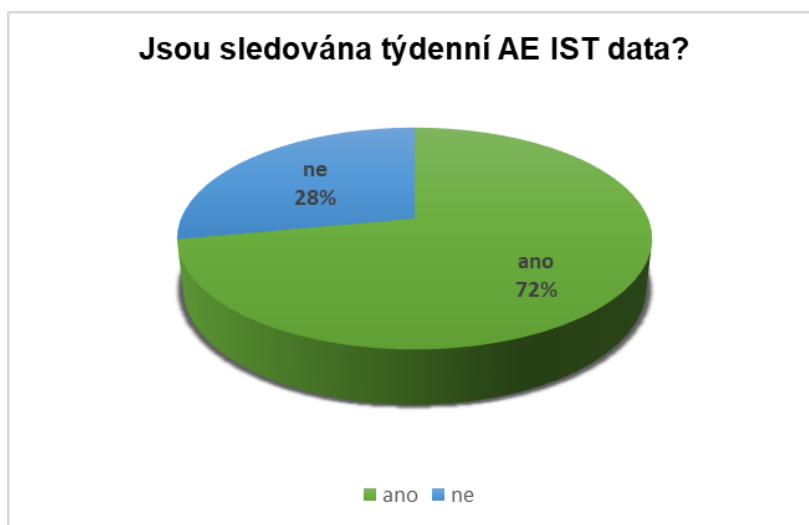
Otázka č. 7: Sledování denních AE IST dat.



**Obr. 8 Jsou sledována denní AE IST data?**

Hodnoty „ano“ a „ne“ jsou velice podobné, rozdíl je 6%. Větší procento dotazovaných odpovědělo, že plánuje na denní bázi. Patří sem například Norsko, Německo, Velká Británie a Srbsko.

Otázka č. 8: Sledování týdenních AE IST dat.

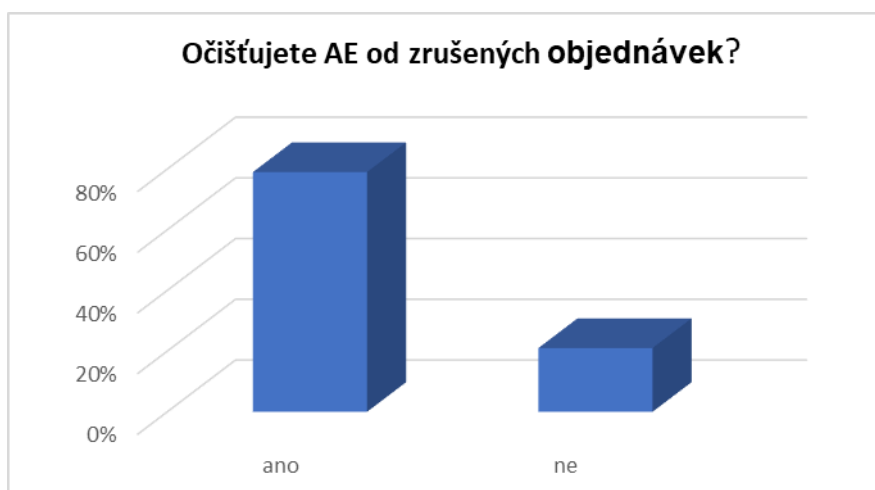


**Obr. 9 Jsou sledována týdenní AE IST data?**

Téměř všechny regiony plánují na týdenní bázi, tj. 72%. Jedná se například o Španělsko, Nizozemsko, Itálie a Bulharsko. Z 28% respondenti neplánují sledovaná AE data, např. Kazachstán, Kypr, Austrálie a Čína.



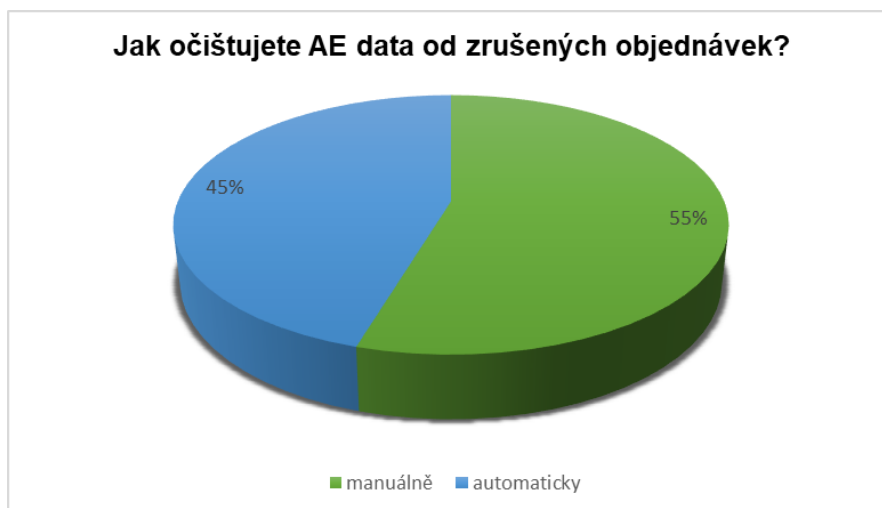
Otázka č. 9: Očišťování zrušených objednávek.



**Obr. 10 Očišťujete AE od zrušených objednávek?**

80% dotazovaných odpovědělo, že zrušené objednávky zohledňují. Mezi ně patří země jako Česká republika, Polsko, Litva a Lotyšsko. 20% zemí bohužel tato data nezohledňuje, tj. 10 států (Turecko, Kypr, Austrálie, Island, Indie, Moldávie atd.).

Otázka č. 10: Způsob očišťování AE dat od zrušených objednávek.



**Obr. 11 Jak očišťujete AE data od zrušených objednávek?**

55% dotazovaných odpovědělo, že očišťují AE manuálně, např. Německo, Švýcarsko, Lucembursko a Francie. 45% AE očišťuje pomocí odbytových systémů, např. Česká republika, Slovensko, Irsko, Finsko.

Otázka č. 11: Četnost očišťování AE dat od zrušených objednávek.



Obr. 12 Jak často jsou AE očišťovány od zrušených objednávek?

Nejvíce dotazovaných odpovědělo, že očišťuje AE od zrušených objednávek na denní bázi (12 dotazovaných, tj. Dánsko, Rakousko, Irsko, Velká Británie), 5% respondentů odpovědělo, že očišťují ročně (Španělsko, Estonsko).

Otázka č. 12: Podíl zrušených objednávek.



Obr. 13 Jaké je procento zrušených přijatých objednávek?

35% respondentů odpovědělo, že podíl zrušených zákaznických objednávek je nižší než 3%, např. Bulharsko, Slovensko, Švýcarsko. V České republice je podíl zrušených objednávek osobních vozidel mezi 4% až 10%. V rozpětí 10 - 15% se ruší zákaznické objednávky v Polsku. Bohužel 10 států, tj. 43% dotazovaných

na tuto otázku neodpovědělo, např. (Francie, Velká Británie, Belgie, Chorvatsko a Maďarsko).

## 4.2 Zhodnocení výzkumného šetření

Na základě dotazníkového šetření, které bylo odesláno 47 zemím, bylo zjištěno, že definice AE není chápána zcela správně. Státy tudíž plánují přijaté objednávky dle odlišných parametrů. Z otázky č. 2 vyplývá, že dealerská demo vozidla nejsou za AE považována v šesti případech, tisková vozidla ve třech případech, importérské firemní vozy také ve třech případech. Naopak skladové vozy jsou za AE považovány pouze ve dvou variantách.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na AE plánovací data. Z průzkumu bylo zjištěno, že regiony plánují přijaté objednávky z 32%, tj. 15 dotazovaných. V 45% případech jsou zapojeny do plánování regiony i importéři a v 23% plánují pouze dovozci. AE plánování je založeno na několika faktorech. Těmi jsou historické údaje, plánování AaK, celkové trhy a segmenty, situace na trhu, stav zásob, sezónnost a cenová pozice. Země Moldávie, Kazachstán, Bělorusko, RM-Asien, Rest Gus, Island, Turecko, Indie a Austrálie plánují AE rovno AaK. Zde dochází k největšímu problému. Pouze Čína používá kalkulaci pro plánování přijatých objednávek. 30 dotazovaných odpovědělo, že plánují AE pouze měsíčně a 17 zemí na týdenní bázi.

Třetí část otázek byla zaměřena na AE IST data a z dotazníku vyplynulo, že AE IST data jsou reálná čísla pro 79% a 21% slouží jako kalkulace. Další dvě otázky byly zaměřeny na plánování AE z časového hlediska, 53% dotázaných sleduje AE IST data každý den, což bylo překvapující zjištění. Týdenní vykazování údajů bylo evidováno v 72% (tj. 34 zemí).

Poslední část otázek se týkala zrušených zákaznických objednávek. Většina zemí tyto zrušené přijaté zákaznické objednávky odstraňuje, bohužel 20% dotazovaných ne. Z 59% odstraňují storna manuálně v systému a 41% se provádí automaticky pomocí napojení na ostatní odbytové systémy. Ze všech zemí stornuje 27% objednávky okamžitě a 35% zemí denně.

V budoucnu by bylo vhodné, aby všechny země chápaly AE jako přijaté zákaznické objednávky, v žádném případě by se neměly vykazovat jako prodané vozy. Proto by bylo dobré všem regionům, které neplánují zcela správně, poskytnout určitou

zpětnou vazbu tak, aby v následujících letech nemuselo docházet k těmto problémům. Pomocí tohoto průzkumu bylo dále zjištěno, že 20% zemí neodstraňuje storna zákaznických objednávek, což se zdá být také velkým problémem. Zde lze navrhnout a doporučit, aby u všech zemí docházelo k automatickému zaznamenávání stornovaných objednávek pomocí odbytových systémů.

## Závěr

Škoda Auto byla zvolena v roce 2018 nejlepší automobilovou společností v České republice. V současné době vyrábí osm modelů automobilů (Citigo, Fabia, Rapid, Scala, Octavia, Karoq, Kodiaq, Superb), které jsou expandovány do celého světa. V roce 2018 prodala rekordních 1 253 741 vozů.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat situaci v plánování odbytu ve společnosti Škoda Auto a na základě zpracování dat z dotazníkového šetření navrhnout opatření, která by společnost v rámci vytváření, vyhodnocování a reportování plánů měla implementovat.

V první části byla práce zaměřena na podnikové plánování, s nímž jsou spojeny určité zásady, které jsou v práci zmíněny. V práci jsou vytyčeny nástroje plánování, dále je popsáno členění plánů a čtyři analytické techniky. Následně je teoretická část zaměřená na reporting, kde jsou uvedeny jeho základní funkce a zásady, které by při sestavování reportů měly být splněny. Dále je popsán manažerský informační systém a jeho požadavky.

V praktické části je popsáno oddělení VVP (Plánování odbytu a výkaznictví), charakterizován základní proces a objasněny základní typy plánů. Poté následuje popis odbytových ukazatelů (počet prodaných vozů, přijaté zákaznické objednávky, celkové trhy, tržní podíly). Následuje dotazníkové šetření, kde bylo položeno 12 otázek, které byly rozčleněny do čtyř částí, a bylo zjištěno, že některé regiony neznají základní charakteristiky a procesy plánování a vykazování přijatých objednávek.

V rámci provedené analýzy bylo zjištěno, že některé regiony plánují přijaté zákaznické objednávky jako prodané vozy, především regiony 9 a 10. Ovšem tyto dva ukazatele jsou zcela odlišné, a proto by nemělo docházet k zaměňování pojmů. Následně by mohla být tato data u určitých trhů zkreslena.

Navrhují, aby závěry uvedené v této bakalářské práci byly prezentovány jednotlivým regionům a představenstvu společnosti. Dále doporučuji, aby země plánovaly častěji, je nedostačující jen měsíční báze. Žádoucí by také bylo plánovat na základě plánovaného objemu prodaných vozů, situace na trhu a sezonnosti. Dále by bylo vhodné, aby v případě zrušených objednávek existovalo automatické napojení do všech odbytových systémů.

## Seznam literatury

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0482-x.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

Interní materiály ŠA - *Plánovací a objednávací procesy ŠKODA AUTO*, 2015.

Interní materiály ŠA - *Proces plánování vozů a řízení zakázek ŠKODA AUTO*, 2000.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007.. ISBN 978-80-247-1844-6.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Matice BCG.....	15
Obr. 2 Proces reportingu.....	16
Obr. 3 Typy plánů.....	22
Obr. 4 Co považujete za AE data?.....	29
Obr. 5 Kdo plánuje data?.....	30
Obr. 6 Jak často plánujete AE?.....	31
Obr. 7 Jsou nahlašována AE IST data jako reálná čísla nebo kalkulace?.....	31
Obr. 8 Jsou sledována AE IST denní data? .....	32
Obr. 9 Jsou sledována AE IST týdenní data?.....	32
Obr. 10 Očišťujete AE od zrušených objednávek?.....	33
Obr. 11 Jak očišťujete AE data od zrušených objednávek?.....	33
Obr. 12 Jak často jsou AE očišťovány od zrušených objednávek?.....	34
Obr. 13 Jaké je procento zrušených přijatých objednávek?.....	34

### Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled prodeje, přijatých objednávek a tržních podílů za rok 2018.....	25
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Systém pro plánování množství vozů.....	41
Příloha č. 2: Dotazník - Příchozí objednávky.....	42
Příloha č. 3: Přehled přijatých objednávek 2018 .....	43



# Příloha č. 1: System pro plánování množství vozů

The screenshot displays a software interface for vehicle quantity planning. The main window shows a data table with the following structure:

	A	B	C	D
0	TSchechien	93.589*	90.918*	35.80*
1	EXPRESS	0*	0*	0*
2	VORSERIE	0*	0*	0*
3	HULLSERIE	21.894*	22.310*	22.32*
4	SLOWAKEI	71.057*	71.390*	13.36*
5	POLEN	13.864*	14.259*	10.11*
6	UNGARN	7.294*	7.620*	9.72*
7	SLOWENIEN	5.293*	4.941*	8.58*
8	KROATIEN	5.268*	5.493*	6.79*
9	UKRAINE	13.185*	13.708*	10.05*
10	RUMENIEN	3.941*	4.041*	9.83*
11	BULGARIEN	672*	672*	11.57*
12	MOLDAWIEN	1.868*	1.860*	21.60*
13	BOSNIEN	7.352*	7.492*	25.55*
14	SERBIEN	1.430*	1.212*	17.43*
15	R SO-EUROPA	3.037*	2.982*	9.38*
16	LITANIEN	1.103*	1.395*	7.07*
17	LETTLAND	3.738*	4.022*	14.21*
18	ESTLAND	81.459*	83.429*	4.89*
19	RUSSLAND	818*	818*	1.56*
20	KASACHSTAN	3.243*	3.437*	6.73*
21	BEJARUS	6*	6*	0.01*
22	RIM-ASIEN	383*	383*	3.36*
23	REST GUS	74.512*	76.744*	3.15*
24	GROSSBRITA	9.127*	8.917*	7.27*
25	IRLAND	17.189*	16.828*	4.86*
26	SCHWEDEN	8.313*	7.620*	5.62*
27	NORWEGEN	11.860*	11.517*	9.84*
28	FINNLAND	176.638*	167.384*	5.14*
29	DEUTSCHLAN	24.939*	24.808*	7.31*
30	OSTERREICH	17.724*	18.955*	5.91*
31	SCHWEIZ	13.605*	16.290*	6.21*
32	DAENEMARK	693*	693*	3.86*
33	ISLAND	26.401*	26.507*	1.38*
34	ITALIEN	32.035*	34.304*	1.47*
35	FRANKREICH	16.985*	16.825*	3.83*
36	NIEDERLAND	20.032*	20.013*	3.64*
37	BELGIEN	2.127*	2.142*	4.01*
38	LUXEMBURG			
39	REG-TOTAL			

The interface also features a sidebar with navigation options such as 'Reporting', 'Berichte', 'Standardlisten', 'Istdaten', 'IS Aktuelle Istdaten', 'IS Excel-Import', 'IS Verwaltung', 'IS Offener/Schließen Zeiträume', 'IS Stuetabellen (Unlab)', 'Marktorientierte Planung', 'MO Gesamtmartplanung (GM)', 'MO GM Istdaten', 'MO GM Planungen', 'MO GM Ist-Erwartungen', 'MO GM Normierung', 'MO Fahrzeugplanung', 'MO Istdaten', 'MO Planungen', 'MO Ist-Erwartungen', 'MO Normierung', 'MO Lifecycle pflegen', 'MO Excel-Import', 'MO Verwaltung', 'MO Stuetabellen (Unlab)', 'MO Planungsgueltigkeit', 'MO Rechnungsvoresagen', 'Produktionsorientierte Planung', 'PO Istdaten', 'PO Produktionsprogramm', 'PO Fahrzeugplanung', 'PO Pramiessen', 'PO (FU) Produktionsverteilung', 'PO (ZF-S) Produktionsverteilung', 'PO (WKA) Planungen', 'PO Normierung LBNK', 'PO Excel-Import', 'PO Verwaltung', 'PO Planungsgueltigkeit', 'Wochenplanung', 'WO Produktionsprogramm', 'WO Pramiessen', 'WO Planung', 'Langfristige Absatzplanung', 'LF Gesamtmartplanung (GM)', 'Gruppenbildung', and 'Jobmonitor'.

## Příloha č. 2: Dotazník - Příchozí objednávky

### AE-Project - Questionnaire - Tschechien

#### Definition

1. What is your definition of AE? Is this reflected in your AE-plan?

2. What do you consider as AE?

- Customer orders
- Fleet orders
- ReC
- Dealer Demo cars
- Press cars
- Importer company cars
- Stock cars

Comments:

#### AE planning data

3. Who plans AE data?

- Region
- Importer

Comments:

4. How do you plan AE? Please describe the exact process.

5. How frequently do you plan AE?

- daily
- weekly
- monthly

Comments:

#### AE IST data

6. Are reported AE IST data real numbers or calculations?

- real numbers
- calculations

Comments:

7. Do you monitor daily AE IST data?

- yes
- no

Comments:

8. Do you monitor weekly AE IST data?

- yes
- no

Comments:

#### Cancellations

9. Do you clear AE of cancellations? If no, give us the reason.

- yes
- no

Comments:

10. How are AE cleared of cancellations?

- manually
- automatically

Comments:

11. How often are AE cleared of cancellations?

- immediately
- daily
- weekly
- monthly
- yearly

Comments:

12. What is the percentage of AE cancellations?

## Příloha č. 3: Přehled přijatých objednávek 2018

### Welt Auftragseingänge, Auftragsbestand (nach Ländern)

Auftragseingänge	Februar				Januar - Februar				Gesamtjahr				Auftragsbestand Februar			Februar	
	2018 Ist	2018 Budget	2017 Ist	2017 Budget	2018 Ist	2018 Budget	2017 Ist	2017 Budget	2018 Plan	2018 Budget	2017 Ist	2017 Budget	2018 Ist	2018 Budget	2017 Ist	2018 Reichweite	2018 Reichweite
Europa	77.152	68.957	72.569	136.579	138.787	832.738	813.697	843.845			215.278	185.914	159.308			2,9	
Westeuropa	48.511	42.921	46.865	87.320	89.208	494.170	487.015	519.476			140.744	120.389	98.692			3,1	
Deutschland	16.861	13.514	16.005	25.954	28.629	175.596	173.179	193.648			59.474	49.216	39.453			3,8	
Zentraleuropa	18.454	18.172	18.373	35.925	36.630	216.938	211.113	218.185			57.877	54.054	49.464			3,2	
Tschechien	7.526	7.890	8.465	15.790	17.309	97.421	95.000	102.938			29.555	29.232	24.807			3,6	
Osteuropa o. RUS	4.236	3.260	3.089	5.479	5.085	43.680	42.559	42.756			8.358	6.089	5.141			2,1	
Russland	5.951	4.604	4.242	7.855	7.864	77.950	73.010	63.428			8.299	5.382	6.011			1,4	
Indien	1.367	1.444	1.170	3.053	2.347	17.100	19.155	17.113			1.281	1.568	1.404			0,8	
China	21.590	19.585	17.644	42.770	44.776	403.187	402.608	331.047			6.762	6.543	7.060			0,2	
Rest der Welt	4.308	3.380	3.021	6.446	5.873	62.062	54.613	52.927			6.276	5.875	6.496			1,0	
Türkei	2.161	1.590	1.205	2.786	2.487	27.900	25.222	24.996			0	0	0			0,0	
Israel	1.287	1.300	1.435	2.730	2.675	21.941	22.765	22.531			5.874	5.401	6.093			2,8	
<b>Welt</b>	104.417	93.366	94.404	188.848	191.783	1.315.087	1.290.073	1.244.932			229.597	199.900	174.268			<b>2,1</b>	
<b>Welt o. China</b>	82.827	73.781	76.760	146.078	147.007	911.900	887.465	913.885			222.835	193.357	167.208			<b>2,7</b>	

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Aneta Novotná		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Plánování prodejů ve Škoda Auto		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	43		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	13		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce má za cíl analyzovat a popsat proces plánování a řízení prodejů osobních vozidel na jednotlivé odbytové trhy společnosti Škoda Auto. Teoretická část obsahuje objasnění pojmu podnikové plánování, jeho členění a zásady tvorby plánů. Práce se zaměřuje také na významné nástroje plánování. Samostatná kapitola je věnována reportingu, zásadám tvorby reportů, struktuře výstupů a Manažerskému informačnímu systému. Praktická část obsahuje popis procesu plánování prodejů, objednávek, celkových trhů a tržních podílů společnosti. V práci je uvedena charakteristika tvorby krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého plánu a hlavních ukazatelů odbytu. Přínosem bakalářské práce je analýza plánovacích procesů odbytu a definování jejich slabých míst zejména při plánování přijatých objednávek a jejich reportování managementu společnosti. V závěru práce je uvedeno doporučení, na která negativa a slabá místa by se měla společnost v rámci plánování odbytu do budoucna zaměřit.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Plánování, plán, prodej, odbyt, trh, zakázka, automobily, reporting, Škoda Auto a. s.		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Aneta Novotná		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Sales planning at Škoda Auto		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>	43		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	13		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis aims to analyze and describe the planning process and sales management of passenger cars to individual sales markets of the company Škoda Auto. The theoretical part includes a clarification of the term corporate planning, its structures and plan-making principles. The thesis is also focused on significant planning tools. A separate chapter is dedicated to reporting, reporting principles, output structures and Management information system. The practical part contains a description of the sales planning process, orders, total markets and company market shares. This part includes the characteristics of a short, medium and long-term planning and main sales indicators. The contribution of the practical part is an analysis of sales planning processes and defining their weaknesses especially in the planning of incoming orders and their reporting to the company management. In the conclusion of the thesis you can find a recommendation on which negatives and weaknesses of sales planning the company should focus in the future.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Planning, plan, sale, distribution, market, order, cars, reporting, Škoda Auto a. s.		

