

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

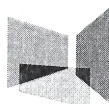
Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

PLÁNOVACÍ PROCES A ŘÍZENÍ PRODEJE VE ŠKODA AUTO Bakalářská práce

Eva RATIMCOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Eva Ratimcová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management obchodu

Název tématu: **Plánovací proces a řízení prodeje ve Škoda Auto**

Cíl: Na základě aktuální situace v rámci řízení prodeje ve firmě Škoda Auto a.s. analyzovat plánovací proces a reporting a definovat systémovou podporu v koncernu a jeho optimalizaci v návaznosti na nastupující elektromobilitu v automobilovém průmyslu.

Rámcový obsah:

1. Škoda Auto a.s.
2. Proces plánování a řízení prodeje ve Škoda Auto a.s.
3. Analýza koncernového plánovacího systému a hledání optimálního procesu / systémového řešení
4. Návrhy na optimalizaci procesu a systémové podpory

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. FOTR, J. – A KOLEKTIV. *Tvorba strategie a strategické plánování.: Teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
2. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing.* Harlow: Pearson Education Limited, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.
3. ŠOLJAKOVÁ, L. – FIBÍROVÁ, J. *Reporting.: 3. rozšířené a aktualizované vydání.* 3. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
4. ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola klíč k úspěchu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020


L. S.




Ing. Martina Beránek, Ph.D.
Vedoucí práce



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.
Garantka studijního oboru



Eva Ratimcová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém 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 06. 12. 2020

Eva Ratimcová

Děkuji Ing. Martině Beránek, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Ráda bych také poděkovala svým kolegům z oddělení VVP za konzultace, poskytování informací a celé své rodině za podporu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část	9
1.1 Plánování v podniku.....	9
1.2 Definice strategického managementu	9
1.3 Druhy plánů.....	13
1.4 Celkové trhy a segmentace.....	14
1.5 Podnikový reporting a jeho digitalizace	19
2 Praktická část	22
2.1 Plánovací proces ve Škoda Auto	22
2.2 Tvorba odbytového plánu v ŠA	23
2.3 Plánování celkových trhů	24
2.4 Tržní a segmentové podíly	25
3 Analytická část.....	29
3.1 Analýza jevu, popis aktuální situace	30
3.2 Interpretace jevu	31
3.3 Návrh řešení.....	32
3.4 Vyhodnocení a dosažené výsledky	35
Závěr	39
Seznam literatury	41
Seznam obrázků a tabulek.....	43
Seznam příloh	44

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA	Škoda Auto
EU	Evropská Unie
BI	Business Intelligence
BO	Business Object - BI technologie pro tvorbu podnikového reportingu
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
VVP	Oddělení plánování odbytu a výkaznictví
FPL	Fahrzeugplanung (koncernový plánovací systém)
GM	Celkové trhy
AaK	Prodeje
MA	Tržní podíl
AE	Příchozí objednávky
AB	Stav objednávek
VW	Volkswagen
PP	Procentní bod
FC	Forecast (střednědobý plán)
SA	Segmentový podíl
SE	Segment-Einfluss (vliv změny celkového trhu na prodeje)
BEV	Vozy s elektrickým pohonem
PDF	Portable Document Format
NZL	Neuzulassungen (nově registrované vozy)
E-MOB	Elektromobilita
PKWK	Osobní vozy

Úvod

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) je firma s dlouholetou tradicí a díky své bohaté historii se stala symbolem českého automobilového průmyslu. V současné době firma ŠA prodává své vozy do více než 70 zemí světa. Její základní modelovou paletu tvoří vozy Citigo, Fabia, Kamiq, Scala, Octavia, Karoq, Kodiaq, Superb a nově i bateriový Enyaq.

Tématem této bakalářské práce je plánovací proces a řízení prodejů ve firmě ŠA. Environmentální politika Evropské Unie a její ekologické cíle se dotýkají celého automobilového průmyslu. Součástí této práce je proto analýza aktuální situace plánování prodejů a reportingu ve firmě ŠA s ohledem na nastupující elektromobilitu. Přínosem této práce je návrh plánovacího procesu řízení prodejů a systémového řešení včetně reportingu pro management společnosti, kterým by se automobilka v budoucnu měla ubírat.

V odbytí společnosti ŠA pracuji již řadu let a mezi aktuální témata v mém zaměstnání patří také plánování celkových trhů (registrací) dle zemí a segmentů. V současné době se ve ŠA registrace vozů sledují obecně, bez rozdělení na jednotlivé pohony. Vedení firmy však požádalo o vyčlenění tzv. elektrických vozů BEV, aby bylo možné řídit vývoj prodejní situace na jednotlivých trzích dle ŠA relevantních pohonů (benzin, diesel, elektro).

Teoretická část práce se věnuje podnikovému plánování, definuje jednotlivé druhy plánů, celkové trhy a segmenty. Součástí teoretické části je reporting a stručný popis digitalizace systémové podpory.

Praktická část je zaměřena na aktuální plánovací proces ve firmě ŠA. Je zde objasněn systém plánování a jednotlivé druhy plánu včetně časové posloupnosti. Největší pozornost je věnována základním ukazatelům odbytového plánování, kterými jsou tzv. celkové trhy, tržní podíly a segmenty. Pro lepší pochopení dané problematiky v rámci zaměření této práce je zde také zmíněna elektromobilita a stanovené emisní limity v automobilovém průmyslu.

Cílem této práce je analyzovat současnou situaci v plánování prodejů a vyhodnocení segmentových podílů na základě aktuálních dostupných dat a navrhnout zlepšení formou vyčlenění elektro segmentů za určité systémové podpory. Bakalářská práce částečně vychází z potřeb oddělení centrálního

odbytového plánování. Na tomto oddělení se klade velký důraz na reporting, jeho kvalitu a preciznost. Neexistuje zde však relevantní řízení odbytového plánu pro elektrické a hybridní vozy. Práce si proto klade za cíl identifikovat a kvantifikovat významná odbytová rizika z pohledu tržních podílů v rámci elektrických segmentů, navrhnout metodiku a systémové řešení. Závěr práce shrnuje a hodnotí aktuální stav plánování a výkaznictví celkových trhů a jednotlivých segmentů. Jsou zde vysvětlena zjištěná negativa a popsán návrh systémového řešení s ohledem na udržení pozice firmy na trhu i její konkurenceschopnost.

1 Teoretická část

1.1 Plánování v podniku

Podnikové plánování je klíčovou činností každé firmy, která se chce v dnešní dynamické době prosadit na trhu a být úspěšná. Plánovací proces, stejně jako tvorba rozpočtu a jeho následná kontrola, patří mezi nejdůležitější funkce managementu podniku. V rámci plánování je třeba předvídat, co se za určitých okolností stane v budoucnu s cílem předejít možným negativním překvapením. Plánování zahrnuje řadu aspektů, jako například vizi a misi společnosti, či makroekonomické ukazatele. Tyto faktory jsou důležité pro stanovení cílů plánování, které by měly být vždy dosažitelné, měřitelné, hmatatelné a především realizovatelné. Podle Žůrkové (2007, str. 10) je plánování „*obecný proces formulování věcných cest a cílů k jejich dosahování*“. Výstupem plánovacího procesu je tzv. plán. Obvykle jde o psaný dokument, který obsahuje časové rozložení jednotlivých kroků, které jsou v rámci plánování potřeba vykonat (Žůrková, 2007). Jedním z klíčových procesů řízení podniku je tvorba strategie. Správné nastavení strategie a její implementace jsou základními rozhodnutími managementu společnosti a jsou důležité pro budoucí vývoj firmy a její konkurenceschopnost (Fotr, 2012).

1.2 Definice strategického managementu

Definice strategického managementu není v současné době jednoznačná. Dle Fotra (2012, str. 25) je strategický management „*soubor instrukcí, činností a rozhodnutí, na základě kterých je firma úspěšná a konkurenceschopná*“. Řada jiných autorů však vidí ve strategickém managementu určitou personální dimenzi, protože tvorba této strategie může být činností nejen managementu, ale i zaměstnanců firmy se společným cílem – být úspěšní (Fotr, 2012).

Fáze strategického managementu:

- Formulace strategie – analýza prostředí, zpracování strategických východisek, definice poslání firmy, určení strategických cílů, zohlednění vývoje prostředí.
- Implementace strategie – představuje řídicí aktivity operativního managementu s cílem zajistit plynulý a efektivní výrobní proces při zachování

legislativních a provozních standardů. Klade důraz na stanovení operativních cílů a alokaci disponibilních zdrojů.

- Hodnocení strategie – jde o sledování externích a interních faktorů, které prokazatelně ovlivňují podnikatelské prostředí. Tyto faktory je nutno zohlednit v rámci hodnocení strategie, protože i vlivy prostředí se mění a nejsou konstantní. Je nutné vyhodnocení dosažených výsledků a návrh případné korekce strategického postupu.

Důležitou součástí tvorby podnikové strategie jsou tzv. analýzy, které vypovídají o tom, jak si daná firma vede v porovnání se svou konkurencí. Následně je nutno navrhnout a stanovit takové řešení, které bude implementováno do podnikové strategie:

a) SWOT analýza

Jedná se o identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb daného podniku. Každá firma by měla být schopna si v rámci svých interních analýz nadefinovat a určit rizika, která přichází z okolních konkurenčních firem (Fotr, 2012). Na základě těchto kritérií dochází v podniku k eliminování negativních dopadů své činnosti. Označení SWOT analýzy pochází z angličtiny a jednotlivá písmena mají následující význam:

S = Strengths

Silné stránky posilují tržní pozici a identifikují postavení naší firmy před konkurencí. Cílem podniku je maximalizace silných stránek a získat co nejvíce ze všech prostředků, kterými již firma disponuje.

W = Weaknesses

Opakem silných stránek jsou tzv. slabé stránky. Jedná se o interní analýzu daného prostředí ve firmě. Zpravidla jsou měřeny firemním hodnotícím systémem, tzv. benchmarkingem či srovnáním s konkurencí. Slabé stránky obecně snižují vnitřní hodnotu firmy a cílem podniku je jejich minimalizace.

O = Opportunities

Jde o potenciální příležitosti přicházející z venku. Jsou to určité šance na rozvoj podniku a posílení jeho pozice na trhu. Podnik proto v maximální možné míře

posiluje jejich správnou identifikaci a využití (noví partneři či inovace výrobních technologií).

T = Threats

Hrozby jsou aspekty, které přichází z vnějšího prostředí a jsou absolutně mimo kontrolu firmy. Představují možná rizika, která mohou ohrozit dosažení cílů společnosti. Cílem podniku je takové hrozby identifikovat, sledovat a následně eliminovat. Jednou z hrozeb může být i špatná platební morálka obchodních partnerů (Jakubíková, 2008).

b) Porterovy analýzy

Pro řízení hrozeb lze využít tzv. Porterovu analýzu. Tato pravidla vyvinul Michael Porter, který je známý svou definicí modelu pěti sil. Cílem je hrozby pochopit a navrhnout takový postup, který firmě umožní účinnou obranu proti nim. Dnes Porterovy analýzy využívá každá větší firma, jejíž prioritou je dosažení úspěšného postavení na trhu (Srpová & Řehoř, 2010).

Tento model vychází z předpokladu, že jsou uvažovány obě strany, jak strana kupujících, tak i strana prodávajících. Jde tedy o analýzu trhu, na základě které by si firma měla být schopna odpovědět na následujících pět bodů:

- Hrozby nové (potenciální) konkurence – určení pravděpodobnosti, že konkurent vstoupí na trh či segment, vliv na rentabilitu podniku.
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty – firmy mezi sebou bojují o konkurenční výhodu.
- Vliv zákazníků (odběratelů) – zákazníci se od sebe liší svými potřebami, velikostí a požadavky, potlačují tak tlak na kvalitu a cenu výrobků a služeb.
- Vliv dodavatelů – jedná se o vztahy mezi dodavateli a odběrateli, zajištění zásobovacího řetězce. V tomto ohledu je nutno dbát na nákupní politiku, protože dodavatelé mohou ovlivňovat či prodlužovat dodací lhůty, měnit kvalitu výrobků či ovlivňovat jejich ceny.
- Substituční produkty – v tomto modelu jsou substitučními výrobky myšleny produkty z jiného odvětví. Z těchto výrobků se pak mohou stát konkurenční produkty, které mohou ty naše původní nahradit.

Mezi tři tzv. generické neboli výherní strategie firem Michael Porter zařadil:

- Nákladová strategie – jedná se o prvenství v nákladech, kde je hlavním cílem snížení nákladů na výrobu. Čím nižší náklady, tím nižší konečná cena a tím vyšší podíl na trhu.
- Diferenciační strategie – ojedinělost výrobků, inovace technologií, zavedení nové produktové řady.
- Strategie zaměření – nutnost zajištění servisu na trhu v daném segmentu (Kotler & Armstrong, 2012).

c) PEST analýza

Jedná se o analýzu politicko-právního, technologického a sociálně-kulturního prostředí. Součástí uvedených prostředí jsou různé vlivy, které určitým způsobem ovlivňují makrookolí.

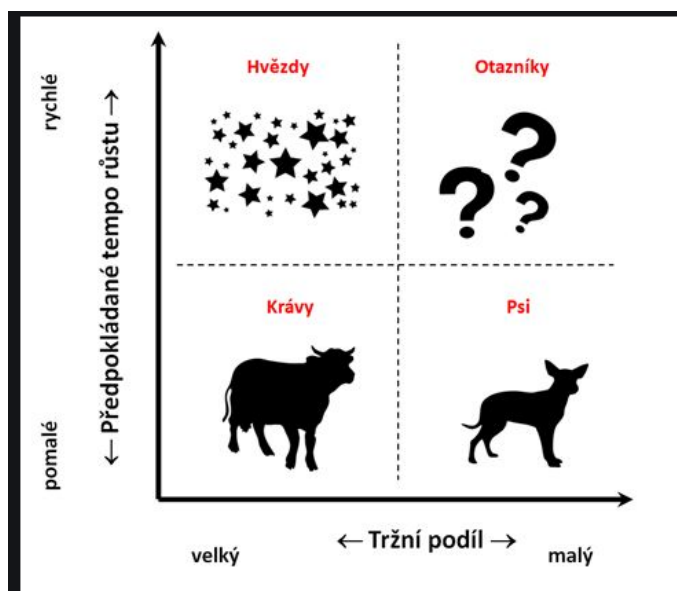
- Politicko-právní – zahrnují například daňovou politiku, antimonopolní zákony či ochranu spotřebitele.
- Sociálně-kulturní – demografický vývoj populace, úroveň vzdělávání, změny životního stylu.
- Technologické – změny technologie, rychlost zastarávání atd.

d) BCG matice

Tento marketingový pojem označuje portfoliový model strategie. Vyvinula ho americká společnost Boston Consulting Group (BCG). Tato matice slouží především managementu společnosti a ukazuje spojitost mezi tempem růstu obchodů a konkurenceschopností firmy.

- Hvězdy – v této oblasti matice se nacházejí produkty s nejlepšími prodejními výsledky. Mají vysoký obrát i podíl na trhu. Generují vysoký zisk, ale udržet takové výsledky je finančně velmi náročné.
- Otazníky – jde o výrobky ve fázi zavádění na trh. Je potřeba významného vstupního kapitálu, který je investován na základě průzkumu trhu.
- Dojné krávy – jde o stěžejní produkty firmy s vysokými zisky. Jsou úspěšné a generují firmám nemalé finanční prostředky.

- Bídící psi – sotva pokrývají své náklady, nedosahují zisky. Je na rozhodnutí firmy, zda jsou pro ni perspektivní či nikoli. Jedná se o produkty s nízkým tržním podílem (Kotler, 2007).



Zdroj: (ChciPracovat.info)

Obr. 1 BCG Matice

1.3 Druhy plánů

Plánování prodejů ve firmě je obecně velmi důležité. Na základě prodejních plánů jsou odhadovány budoucí tržby či ztráty podniku, proto je nutná jejich analýza nejen v rámci jednotlivých trhů, do kterých společnost exportuje, ale i s ohledem na produktovou paletu nabízených výrobků či služeb. Aby byly optimálním způsobem zajištěny potřeby potenciálních zákazníků, je nutné si uvědomit preference potřeb trhu. Z pohledu managementu jsou plány rozděleny do 3 úrovní. Každá z těchto úrovní tvoří část komplexního podnikového plánování (Žůrková, 2007).

a) Strategický plán

Určuje směr vývoje na delší časový úsek, obvykle min. 1 rok a více. Při strategickém plánování není znám ekonomický a politický vývoj, je pouze odhadováno budoucí chování zákazníků. V rámci strategického-dlouhodobého plánu by neměla být prováděna taková rozhodnutí, která by v budoucnu mohla vést k enormním

finančním ztrátám. Strategický plán se zabývá řešením globálních otázek souvisejících s budoucností podniku tak, aby se firma dokázala vypořádat s nutnými změnami:

- Velikost podniku
- Produktové portfolio
- Finanční struktura podniku
- Rozvoj, výzkum a vývoj
- Investice a technologie

b) Manažerský (taktický) plán

Manažerský neboli taktický plán uvádí strategický plán do praxe. Jde o rozhodování v delším časovém horizontu, zpravidla do 1 roku. V rámci manažerského plánu dochází k realokaci a přeplánování zdrojů takovým způsobem, aby byly dosaženy strategické cíle společnosti, jako například:

- Rozvoj nových trhů a odbytových míst
- Vzdělávání a trénink zaměstnanců
- Plánování a organizace aktivit

c) Operativní (krátkodobý) plán

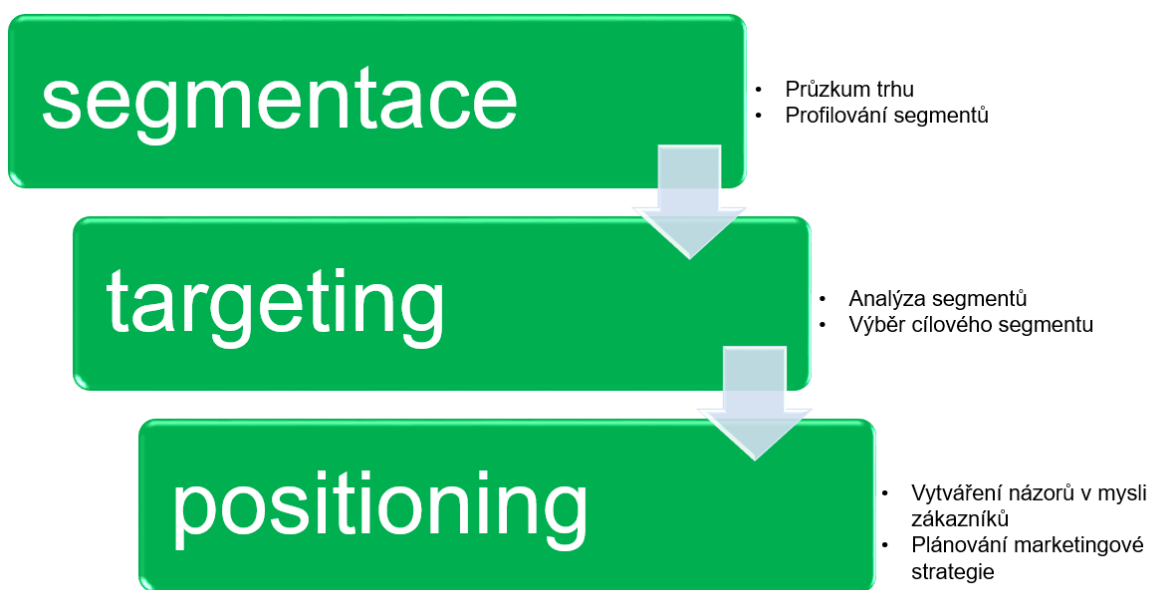
V rámci tohoto druhu plánování musí být rozhodnuto rychle a v poměrně krátkém časovém úseku. Jde proto o nejdetailnější úroveň podnikového plánování, které se provádí na denní, týdenní, měsíční či kvartální bázi. Cílem operativního plánování je bezproblémové fungování každodenních procesů a činností ve firmě. Operativní plány je třeba řešit na všech podnikových úrovních, ať jde o mzdovou účetnu, plán výroby či řízení skladů a objednávek (Žůrková, 2007).

1.4 Celkové trhy a segmentace

Součástí podnikového plánování je i tvorba plánu celkových trhů (prodejů) a jednotlivých segmentů. Především v automobilovém průmyslu je tržní a segmentový podíl jedním z nejdůležitějších nástrojů strategického řízení prodeje i výrobního plánování.

Celkové trhy jsou tvořeny zákazníky se stejnými či podobnými potřebami. Rozdělení celkového trhu na menší homogenní celky se nazývá segmentace (Jaderná, 2017). V minulosti se firmy zaměřovaly na dosažení zisku hromadnou výrobou, distribucí nebo masovou komunikací. V současné době volí cestu diferenciací produktů a díky tomu mohou zvýšit konkurenceschopnost i ceny. Výrobky získávají svá specifika a tím i svůj vlastní okruh zákazníků. Diferenciací a segmentací produktu probíhají současně, je však mezi nimi zásadní rozdíl. Segmentace obvykle vede k vytvoření nového produktu, zatímco diferenciací je založena na odlišnostech stávajícího výrobku.

Součástí odbytového plánování každého podniku by měl být i proces výběru cílového trhu. Každý zákazník má svá specifika. Jednotlivé segmenty produktů proto naplňují různá přání a potřeby zákazníků. Vymezení trhů je důležité i z hlediska nastavení komplexní marketingové strategie.



Zdroj: (vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008)

Obr. 2 Proces výběru cílového trhu

- Segmentace – „konceptní rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností s cílem lépe vyhovět každé z nich“ (Jakubíková, 2008, str. 131).

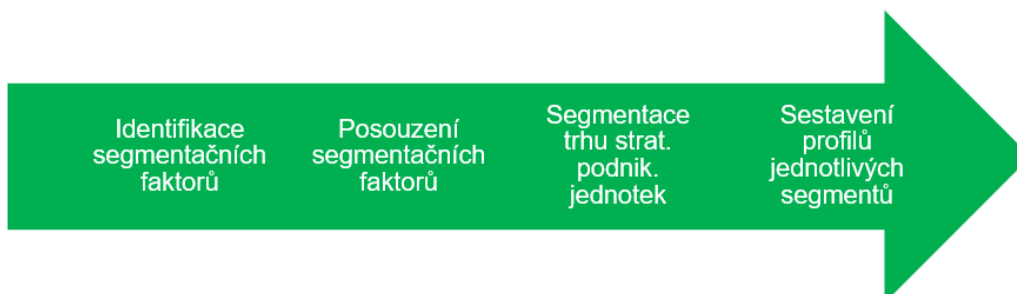
- Targeting – „proces hodnocení atraktivity a výběru tržních segmentů, kam vstoupit“ (Kotler, 2007, str. 457).
- Positioning – „proces, který má zařídít, aby produkt zaujal v mysli cílových zákazníků jasnou, vyhraněnou a žádoucí pozici vzhledem ke konkurenčním produktům“ (Kotler, Moderní marketing, 2007, str. 458).

Segmentace

Segment je určitá skupina produktového portfolia na trhu s podobnými vlastnostmi a především s ohledem na konkurenci by měl splňovat následující kritéria:

1. Velikost – pro dosažení optimálního obrátu společnost by měl být segment dostatečně velký.
2. Měřitelnost – předpokládaný potenciální zisk a obrat musí být v daném segmentu měřitelný.
3. Rozdílnost a homogennost – jednotlivé segmenty trhu by se měly od sebe navzájem lišit, především s ohledem na marketingový mix.
4. Dostupnost – produkt by měl být dostupný z hlediska distribuce a komunikačního kanálu tak, aby mohl přinést očekávaný zisk (Bednarčík, 2011).

Jak je vidět na Obr. č. 3, proces segmentace bývá zpravidla rozdělen do jednotlivých dílčích kroků. Segmentovat lze s ohledem na sortiment a parametry výrobků nebo služeb, ceny či platební podmínky.



Zdroj: (vlastní zpracování dle Bednarčík, 2011)

Obr. 3 Proces segmentace trhu

Dalšími segmentačními charakteristikami mohou být faktory, které jsou společné jak pro B2B, tak i pro B2C trhy. Jsou jimi například demografické a situační údaje nebo operační proměnné a nákupní postoje. Jedněmi z nejcitlivějších jsou tzv. osobní charakteristiky, které zohledňují individuální přístup k zákazníkovi, motivaci kupujícího a obecně lze specifikovat jako strategii vycházející z osobního vztahu mezi prodejcem a zákazníkem. V rámci situačních faktorů jsou řešeny okolnosti, za kterých se realizuje nákup. Můžeme mezi ně zařadit například velikost objednávky a dílčích dodávek, také rychlost a zvláštnosti v užití. Nákupní postoje zahrnují rozhodování zákazníka a operační proměnné definují technologické, technické a finanční možnosti. Demografické údaje bývají získávány obvykle z dostupných statistických publikací. Mezi zjišťované informace patří především druh odvětví, geografické umístění a velikost firmy.

Podnik může provádět segmentaci trhu také pomocí nákupních kritérií.

Targeting

Targeting neboli zacílení je proces hodnocení atraktivity budoucích potenciálních segmentů a rozhodování o tom, zda je pro firmu rentabilní do těchto segmentů investovat své finanční prostředky a vytvořit z nich do budoucna své potenciální zákazníky. Vybraná segmentová skupina je pak pro firmu tzv. cílovým trhem (Solomon & Marshall, 2006). Atraktivitu trhu nebo tržního segmentu v dlouhodobém horizontu definuje tzv. model Porterových pěti sil:

- Stávající konkurence
- Potenciální nová konkurence
- Substituty
- Zákazníci
- Dodavatelé

Pokud jsou zvoleny tržní segmenty, následuje výběr segmentové strategie. Segmentovou strategii rozlišujeme z hlediska pokrytí celého trhu následovně:

- Nediferencovaný marketing – společnost preferuje pokrýt celý trh v rámci jediné nabídky.

- Diferencovaný marketing – společnost se zaměřujeme na jednotlivé segmenty a snaží se prosadit s každým výrobkem zvlášť.

Firma se však může soustředit také na více segmentů, v takovém případě se jedná o tzv. selektivní specializaci. Firma si své cílové segmenty vybírá s ohledem na jejich atraktivitu a zaměřuje se na tzv. supersegmenty (produkty s podobným využitím, synergie výrobků). Dalším způsobem zacílení je tzv. specializace na jediný segment. V takovém případě jde obvykle o velice atraktivní a poměrně malý segment s velkým potenciálem. Posledním druhem segmentace je tzv. individuální marketing. Nevýhodou je vyšší cena výrobku s rizikem finančně náročných oprav a neznalosti výrobku předem.

Positioning

Positioning cílí na vnímání firemního produktu v mysli zákazníků. Podle Jakubíkové (Jakubíková, 2008) odpovídá positioning na následující otázky:

1. Jak chce být firma vnímána v mysli spotřebitele?
2. Jak se vymezuje vůči konkurenci?
3. Jak se vymezuje vůči dalším skupinám (dodavatelé, odběratelé atd.)?

Velmi zajímavě a takticky přistupují k positioningu ve své knize pánové Fill a McKee (Fill & McKee, 2012) a definují zde taktické kroky:

1. Upozorňovat na zajímavé rysy produktu, čím je rozdílný.
2. Komunikovat kvalitu cenou, určit správný poměr ceny a kvality.
3. Poznat svého uživatele a nabízet specifické benefity pro konkrétní typ uživatelské organizace.
4. Ukazovat vhodné benefity (nižší náklady, rychlejší proces objednání, menší prostoje, lépe uspokojení zákazníci, vyšší úroveň služeb, zlepšující se profitabilita).
5. Snižovat riziko a posílit důvěryhodnost zkušenostmi, hlubokou znalostí a dobrou reputací společnosti.

1.5 Podnikový reporting a jeho digitalizace

Reporting představuje soubor vnitropodnikových výkazů a zpráv, které obsahují důležité informace pro řízení podniku jako celku a zároveň jeho jednotlivých organizačních jednotek. Důležitou součástí reportingu jsou tzv. kritéria řízení výkonosti. Jedná se o klíčové ukazatele výkonosti, na základě kterých dochází k vyhodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými cíli a úkoly (Šoljaková, 2010). Uživatelů reportingu může být mnoho, proto je kladena velká náročnost na obsahovou stránku jednotlivých výkazů. Nedílnou součástí reportů je proto i výběr a formální úprava distribuovaných informací. *„Každý řídicí pracovník by měl mít přístup pouze k takovým informacím, které určitým způsobem ovlivňují jeho pracovní činnost a to v pro něho srozumitelné a přehledné podobě“* (Šoljaková L. , 2010, str. 11). S ohledem na cílové uživatele proto lze výkaznictví rozdělit do dvou skupin:

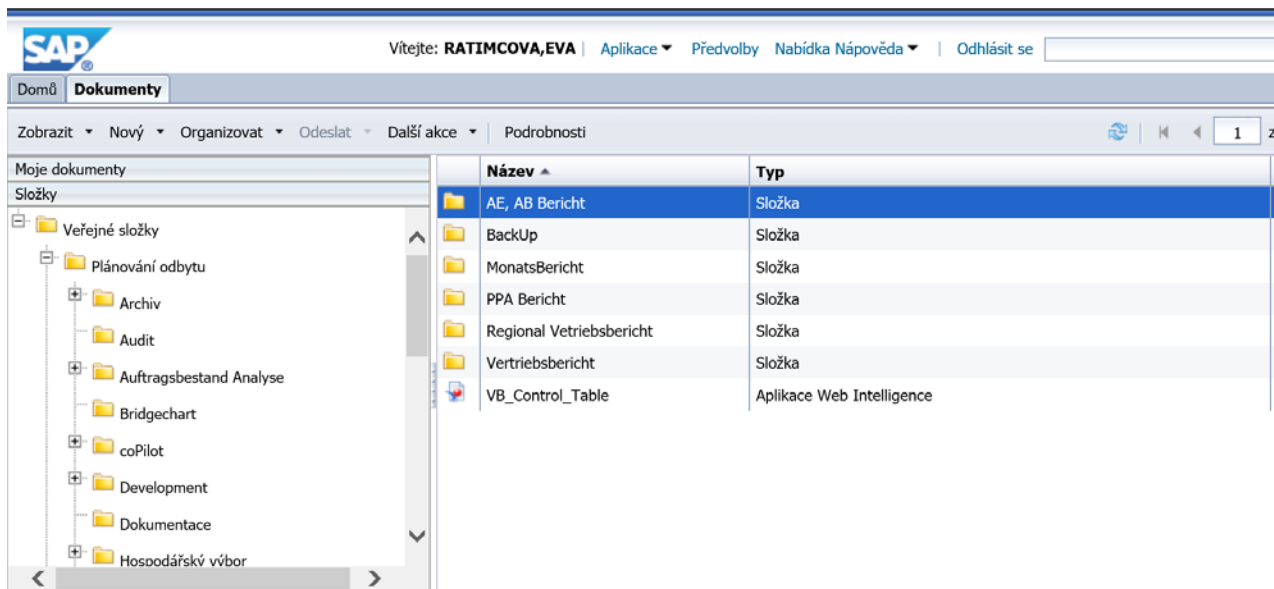
- **Externí výkaznictví** – slouží pro externí uživatele, kteří mají přístup pouze k informacím, které jsou zveřejněné, jako například externí výkazy finančního účetnictví.
- **Interní výkaznictví** – je určeno pro interní uživatele, kteří mají rozhodovací pravomoci a určitou odpovědnost za výsledky činnosti podniku. Dle Šoljakové (2010, str. 14) lze interní reporting dále rozdělit na:
 - **Standardní** – vytváří se v pravidelných intervalech s předem stanovenou strukturou.
 - **Mimořádný** – výkazy zpracované na požádání, jsou mimořádné, vycházejí z určité momentální potřeby managementu či odborných útvarů.

V rámci základní koncepce tzv. „*Průmyslu 4.0*“ dochází ke změnám v celé společnosti. Inovace se promítají do všech oblastí, od průmyslu přes oblast technické standardizace, vědy, výzkumu, ekonomiky, bezpečnosti, systému vzdělávání, právního rámce až po změny na trhu práce a sociálního systému. „*Průmysl 4.0*“ podporuje tedy digitalizaci současných procesů ve všech výše zmíněných oblastech. Digitalizace probíhá i v rámci jednotlivých podnikových systémů. Oblasti reportingu, které jsou často založeny na sofistikovaných a složitých makrech v programu MS Excel, jsou nahrazovány digitálními

platformami. Zpracování dat v MS Excel je často neflexibilní, časově náročné a mnohdy i chybové. Nevýhodou tohoto řešení je i nedostatečná bezpečnost dat. Tyto nedostatky představují i nemalá rizika, která je nutno eliminovat. Moderní firmy si plně uvědomují, že umět pracovat s informacemi a zároveň je dokázat rychle zohlednit, je pro získání konkurenční výhody na trhu v dnešní době velmi důležitá věc. Součástí plánovací strategie každé firmy by proto měl být kvalitní, spolehlivý a bezpečný reporting. Reportingové přehledy by měly sloužit jako podpora managementu společnosti pro jeho rozhodování. Řada firem se proto vydává cestou digitalizace svého reportingu například v prostředí SAP Business Objects (BO) na platformě Business Intelligence.

Business Intelligence představuje komplex přístupů a aplikací IS/ICT, které podporují analytické a plánovací činnosti podniků a jsou postaveny na principech multidimenzionality dat (možnost nahlížet na realitu z několika možných úhlů). Termín Business Intelligence se v odborné praxi již na tolik vžil, že je pro něj již obtížné najít český překlad (např. podniková inteligence, obchodní inteligence, atd.) a používá se v této formě zcela běžně. Pojem Business Intelligence zavedl v roce 1989 Howard J. Dresner, analytik společnosti Gartner Group, který jej definoval jako „*sadu konceptů a metod určených pro zkvalitnění rozhodnutí firmy*“. Implementace systémů BI je současným trendem nejen ve světě, ale i v České republice. Je to jedna z nejperspektivnějších oblastí podnikové informatiky. Aplikace platformy BI vysokou měrou přispívá k celkovému zvyšování kvality podnikového řízení a rozhodovacích aktivit managementu a tím posiluje konkurenceschopnost podniků a jejich konkurenční výhody (Novotný & Maryška, 2012).

V aplikaci SAP Business Objects lze analyzovat data pomocí vestavěných matematických, statistických a textových funkcí, logika věci je obdobná jako v MS Excel. Uživatel pouze pošle zdrojová data do databáze BO a v rámci této aplikace vytvoří potřebný vzhled reportu. Takto vytvořený přehled lze exportovat do uživatelsky známého prostředí MS Excel či PDF. Rozdíl je v tom, že digitálně vytvořený report je bezpečný, rychlejší a eliminuje chybovost.



Zdroj: (interní materiály Škoda Auto)

Obr. 4 Uživatelské rozhraní SAP BO

Shrnutí

Plánování a plánovací proces jako takový je z hlediska konkurenceschopnosti a perspektivy firem v dnešní době jednou z nejdůležitějších činností podniku. Výstupem plánování v plánovacím procesu jsou tzv. plány. Plány dělíme z hlediska časového i strategického do několika základních skupin. Plánování vytváří ucelený systém, který podporuje vizi (představu o firemní budoucnosti) a misi (poslání a hlavní směr podniku) každé společnosti. V rámci plánování je velmi důležité zacílení a výběr cílových trhů. K tomu slouží tzv. segmentace trhu, která má též svůj plánovací proces (popsáno v kapitole 1. 2).

Nedílnou součástí podnikového plánování je reporting. Různé odbytové zprávy a analýzy aktuální situace na trhu jsou jedním z nástrojů sloužících managementu podniku pro jeho rozhodování. Uvedené reporty musí splňovat určitá kritéria a reflektovat aktuální požadavky managementu. Zpracovávají se v předem stanovených intervalech a základním předpokladem je uchování bezpečnosti reportovaných dat. V závěru kapitoly je proto stručně popsána současná digitalizace reportingu, kterou se s ohledem na bezpečnost a kvalitu dat již velká část firem v dnešní době ubírá.

2 Praktická část

2.1 Plánovací proces ve Škoda Auto

Cílem této práce je analýza současné situace v plánování prodeje a jednotlivých segmentových podílů ve firmě Škoda Auto a na základě aktuálních dostupných dat navrhnout zlepšení formou vyčlenění elektrických segmentů. Bakalářská práce vychází z potřeb oddělení centrálního odbytového plánování, kde dosud neexistuje systémové řešení jak elektrické segmenty z odbytového plánu vyčlenit. Rozhodla jsem se proto daný problém řešit, zjistit skutečnosti a navrhnout potřebné řešení formou efektivní systémové podpory.

Plánování ve společnosti Škoda Auto tvoří důležitou část firemní strategie a podílí se na něm řada odbytových oblastí. Odbytové regiony komunikují s importéry a sbírají od nich informace o aktuální situaci na trhu. V podniku je v současné době 11 regionů, které spravují na cca 70 odbytových trhů. Tyto regiony zároveň shromažďují objednávky vozů od svých importérů a vkládají je do odbytových plánovacích systémů k jejich dalšímu zpracování. Velmi důležitou úlohu v procesu plánování prodeje plní oddělení centrálního odbytového plánování. Tvoří ho čtyři útvary:

- **Plánování odbytu a výkaznictví**
- Plánování motorů, mimořádných výbav a správa zakázek
- Tvorba a strategie cen
- Data management

Tato práce se dále věnuje problematice oddělení Plánování odbytu a výkaznictví (dále jen VVP). Plány prodeje jsou zde centrálně sestavovány na základě dat získaných od jednotlivých regionů. Zároveň však musí vycházet z určitých kritérií a premis managementu, které musí být při jeho tvorbě dodrženy. Plánování v oddělení VVP probíhá v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém horizontu. Pro zadávání prodejních plánů, ale i skutečných dat, kterých firma dosáhla v uplynulém období, slouží koncernový plánovací systém FPL (Fahrzeugplanung). Data v tomto systému musí být pravidelně aktualizována, neboť jsou dále využívána nejen pro Škoda Auto reporting, ale také pro koncernové výkaznictví. Do systému FPL mají přístup všechny koncernové značky a jejich úkolem je udržovat správnost

a relevantnost dat v tomto systému. Součástí odbytového plánování jsou skutečnosti a plány prodeje, výroby, objednávek, ale i celkových registrací a tržních podílů. Právě na plánování celkových trhů a tržních podílů je tato práce zaměřena. Správné nastavení plánu celkových trhů a tržních podílů je totiž základním pilířem ve všech etapách odbytového plánování. Jsou tak určeny odbytové cíle a premisy jednotlivých koncernových značek, které jsou v rámci oddělení VVP dále reportovány nejen podnikovému, ale i koncernovému představenstvu. Tlak na kvalitu dat je tak obrovský.

V rámci ochrany životního prostředí a environmentální politiky EU je v odbytovém plánu nutno zohlednit i stanovené ekologické cíle, které se dotýkají celého automobilového průmyslu a představují revoluci ve výrobě osobních automobilů. Emisní limity stanovené EU od ledna 2020 nesmí být překročeny a musí splňovat normu max. 95 g CO₂/km. Největší světové automobilky proto mění své cílové trhy a tržní segmenty a čím dál častěji se zaměřují na vozy s elektrickými a hybridními pohony produkující v podstatě nulové emise. Takto rozsáhlou změnu produktového portfolia však nutně doprovází řada firemních inovací, technických a technologických změn. Řada automobilových firem proto investuje do systémové podpory, která je důležitá pro relevantní podnikové plánování, reporting a tvorbu podnikové a marketingové strategie.

2.2 Tvorba odbytového plánu v ŠA

Pro celkové odbytové plánování v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém horizontu je vždy stěžejní odhad poptávky. Jednotlivé regiony proto pravidelně komunikují s importéry a v rámci prodejních očekávání nastavují své vstupy pro jednotlivé země do systému FPL. V rámci těchto vstupů si jednotlivé regiony naplánují následující ukazatele:

GM	celkové trhy
AaK	prodeje
MA	tržní podíly
AE	nově odhadované příchozí objednávky
AB	aktuální stav objednávek (stavová hodnota)

Výstupem těchto odbytových ukazatelů je požadavek na výrobu. V dlouhodobém horizontu jde o strategická rozhodnutí, která mohou vést i k výstavbě nových výrobních hal či linek, je definována produktová strategie. V rámci střednědobého plánu jsou zajišťovány kapacity včetně personálu a v krátkodobém neboli operativním plánu odbyt odhaduje potřebné množství komponentů (motorizace a vybavení) vozů.

2.3 Plánování celkových trhů

Plán celkových trhů je základní plánovací premisou pro celý koncern VW. Jde o prodejní odhad všech automobilových značek v jednotlivých zemích. Tento plán se proto stanovuje pro všechny koncernové značky jednotně a jeho definitivní podobě předchází řada schvalovacích grémíí v rámci celého koncernu. Plán celkových trhů je k dispozici dle jednotlivých zemí, let a měsíců. Firma Škoda Auto má ve své kompetenci plánování celkových trhů pro země střední a východní Evropy. Pravidelně však udržuje regionální plány i pro země západní Evropy a zámoří. Aktualizuje skutečné registrace všech vozů v systému FPL a poskytuje své odhady směrem do koncernu.

a) Dlouhodobé plánování celkových trhů

Plán se vytváří 1x za rok a vždy na 10 let dopředu – cílem je strategicky orientované plánování. V tomto typu plánu jsou data zadávána po letech, neexistuje měsíční rozdělení. V první fázi jsou osloveny regiony, které oddělení VVP poskytnou odhady od importérů. Následně se vždy 1x ročně uskuteční meetingy za účasti koncernu a jednotlivých importérů, kde tyto země představí své odhady registrací nových vozů v nadcházejících 10 letech. Celkové trhy jsou diskutovány v detailu jednotlivých zemí a segmentů.

b) Střednědobé plánování celkových trhů

Tvorba střednědobého plánu, tzv. Forecastu, se provádí 1x měsíčně a vždy na tři roky dopředu. Zde je již znám detail po měsících. Oddělení VVP každý měsíc požádá regiony/importéry o aktualizaci jejich vstupů. Provede analýzu a poté zašle do koncernu jako vstup značky pro nové měsíční plánování. V koncernu jsou data od jednotlivých značek projednávána a výstupem je nový plán celkových trhů, platný pro celý koncern vždy jeden měsíc.

c) Krátkodobé (operativní) plánování celkových trhů

V rámci krátkodobého plánování jsou data aktualizována každý týden. Regiony a importéři upřesňují své odhady prodejů a registrací na daný měsíc v rámci tzv. regionálního plánování. Tento regionální plán je předložen vedení odbytu ke schválení a následně přebrán do oficiálního plánu, který je komunikován směrem do koncernu. Tato zpřesněná odbytová data bývají každý týden reportována představenstvu firmy Škoda Auto i koncernu. Střednědobé a krátkodobé plánování je tzv. výrobně orientované, jejich prostřednictvím je zajišťována výroba v nadcházejících měsících, popř. letech.

2.4 Tržní a segmentové podíly

a) Tržní podíly

Jedním ze základních odbytových ukazatelů v ŠA je tzv. tržní podíl.

Pokud je nastaven plán celkových trhů a prodejů, lze spolehlivě odhadnout, jaký podíl na trhu plánuje značka v nadcházejícím období dosáhnout:

$$MA_t = \frac{AaKt}{GMt} \quad (1)$$

Tržní podíl definuje počet vozů prodaných značkou Škoda Auto na daném trhu (AaK) vůči celkovému počtu registrovaných vozů všech značek na daném trhu (GM) za určité období (t). Je jedním z hlavních rozhodovacích kritérií managementu podniku.

b) Segmentové podíly

Celkové trhy jsou v koncernovém systému FPL rozpadnuty do menších dílčích celků, které se nazývají segmenty.

Segmenty, které jsou pro Škoda Auto relevantní, se dělí do následujících skupin:

- A00 Citigo
- A0 Fabia a Kamiq
- A Rapid, Scala, Octavia, Karoq, Kodiaq, Enyaq
- B Superb

Aktuální rozdělení segmentů, bez vyčlenění elektromobility, znázorňuje následující Tab. č. 1. První sloupec dat definuje skutečné registrace v České Republice za rok

2019 dle jednotlivých segmentů. V dalších sloupcích je pak vidět porovnání střednědobých plánů celkových trhů a segmentů FC 7+5 vs. FC 6+6. Segmentový podíl je dopočítán následovně:

$$SA_t = \frac{AaKt}{SEGMENTt} \quad (2)$$

Tab. 1 Segmentový efekt 2020

Segmentový efekt 2020

Česká republika		Segmenty 2019	Segmenty FC 6+6	Segmenty FC 7+5	Diference	Segmentový podíl FC 6+6	Segmentový efekt
A00		7 157	5 101	5 102	1	44,6%	0
Kurzheck	Citigo	7 157	5 101	5 102	1	44,6%	0
A0		72 712	59 916	59 921	5	43,6%	3
Kurzheck	Fabia A06 Kurzheck	28 261	21 705	21 707	2	34,9%	1
	Fabia A07 Kurzheck					0,0%	0
Kombi	Fabia A06 Combi	13 924	11 670	11 671	1	81,9%	1
A0-SUV	Kamiq	30 527	26 541	26 543	2	33,9%	1
A		107 722	87 641	87 650	9	51,6%	3
Kurzheck	Rapid Spaceback	23 778	19 701	19 703	2	0,1%	0
	Scala					46,6%	0
	EM NB 1 CH ICE					0,0%	0
Stufenheck	Rapid Limo	11 077	9 644	9 646	2	0,6%	0
	Octavia Limo					69,7%	1
Kombi	Octavia Combi	31 078	25 491	25 494	3	59,0%	2
SUV	Yeti	41 789	32 805	32 807	2	23,9%	0
	Kodiaq					18,8%	0
	Enyaq					0,7%	0
B		13 287	11 654	11 654	0	54,5%	0
Stufenheck	Superb Limo	6 463	5 334	5 334	0	58,8%	0
Kombi	Superb Combi	6 824	6 320	6 320	0	50,8%	0
SKODA celkem		200 878	164 312	164 327	15	48,7%	6
GM Celkem		249 915	195 000	195 000	0	41,0%	0

Zdroj: (interní materiály Škoda Auto)

Segmentový podíl definuje počet vozů prodaných značkou Škoda Auto v daném segmentu (AaK) vůči celkovému počtu registrovaných vozů všech značek v daném segmentu (SEGMENT) za určité období (t). Je opět jedním z hlavních rozhodovacích kritérií managementu podniku.

Segment-Einfluss (dále jen SE) je označení pro segmentový efekt, který definuje možné dopady změny celkového trhu v daném roce do prodejního plánu v určitém modelu:

$$SE_t = SA_{t-1} * (SEGMENT_t - SEGMENT_{t-1}) \quad (3)$$

V Tab. č. 2 je ukázán vývoj tržních podílů firmy Škoda Auto na jednotlivých trzích v letech 2016-2019. Z uvedených dat je zřejmé, že automobilka za rok 2019 dosáhla ve většině zemí rekordní tržní podíly. Příkladem je Česká Republika, kde firma za rok 2019 dosáhla dosud nejvyššího tržního podílu, a to 37,67%. Mírný propad, ve výši -0,3 PP, zaznamenaly země Střední Evropy.

Jak je vidět v Tab. č. 1 a v Tab. č. 2, segmentové a tržní podíly jsou počítány za všechny modely dohromady. U modelu Citigo tak může docházet ke zkreslení těchto podílů, protože zde má firma Škoda Auto zastoupení jak v konvenčním Citigo, tak i v pohonu na elektriku. Pro relevantní plánování a korektní reporting bude v následující části práce provedena komparační analýza a navrženo systémové řešení této problematiky.

Tab. 2 Vývoj tržních podílů

SKODA



Marktanteile Skoda

	2016	Diff. (%)	2017	Diff. (%)	2018	Diff. (%)	2019	Diff. (%)	Diff.
Europa	4,39	1,67	4,54	3,25	4,64	2,33	4,86	4,80	0,22
Belgien	3,53	-1,63	3,52	-0,38	3,64	3,53	3,81	4,43	0,16
Dänemark	6,57	-4,34	6,46	-1,70	6,21	-3,88	6,93	11,63	0,72
Deutschland	4,92	-0,28	5,04	2,28	5,14	2,09	5,30	3,10	0,16
Finnland	9,29	0,92	9,71	4,50	9,84	1,33	10,19	3,58	0,35
Frankreich	1,17	2,87	1,29	10,15	1,47	14,07	1,69	14,37	0,21
Grossbritannien	2,99	5,17	3,15	5,37	3,15	-0,10	3,25	3,34	0,11
Italien	1,12	7,71	1,25	11,60	1,38	10,25	1,40	1,66	0,02
Niederlande	4,59	36,67	3,67	-20,05	3,83	4,28	4,29	12,00	0,46
Norwegen	4,99	1,67	5,42	8,68	5,62	3,60	4,85	-13,74	-0,77
Österreich	6,34	-4,19	6,86	8,30	7,31	6,52	8,30	13,56	0,99
Portugal	1,41	-19,78	1,03	-27,29	0,76	-26,01	0,76	0,26	0,00
Spanien	2,13	-5,12	2,07	-2,79	2,00	-3,31	2,15	7,70	0,15
Schweiz	5,94	1,31	6,00	1,06	5,91	-1,49	7,33	23,95	1,42
Schweden	4,38	0,69	4,59	4,65	4,86	5,91	5,08	4,56	0,22
Griechenland	1,85	-46,99	3,58	93,19	3,58	0,13	3,58	-0,06	0,00
Irland	6,49	2,60	6,90	6,28	7,26	5,31	7,95	9,42	0,68
Luxemburg	3,64	4,55	3,98	9,39	4,01	0,68	4,30	7,31	0,29
Island	5,89	-17,20	4,20	-28,78	3,86	-7,95	3,69	-4,52	-0,17
Kanaren	1,56	-33,53	1,65	5,51	1,70	2,91	2,02	19,12	0,32
Malta	0,72	-20,79	0,35	-51,68	0,43	22,93	0,35	-18,49	-0,08
Zypern	1,13	28,40	1,61	43,40	2,91	80,24	2,98	2,57	0,07
Westeuropa	3,27	0,27	3,33	1,94	3,39	1,79	3,61	6,40	0,22
Tschechien	33,90	-7,80	34,98	3,21	35,80	2,32	37,67	5,22	1,87
Slowakei	21,51	-7,60	21,87	1,71	21,97	0,46	21,91	-0,28	-0,06
Polen	13,69	-2,14	13,69	-0,02	13,36	-2,42	12,73	-4,67	-0,62
Ungarn	11,44	-11,23	10,89	-4,87	10,11	-7,18	9,39	-7,05	-0,71
Slowenien	9,73	4,35	9,71	-0,23	9,72	0,04	10,39	6,97	0,68
Kroatien	7,95	-5,95	9,12	14,68	8,58	-5,99	9,38	9,37	0,80
Zentraleuropa	19,11	-6,45	18,90	-1,06	18,25	-3,44	17,95	-1,65	-0,30
Baltikum	10,97	-3,86	10,88	-0,81	10,55	-3,10	9,17	-13,00	-1,37
Bosnien	18,46	-4,08	19,34	4,75	21,60	11,69	18,40	-14,81	-3,20
Serbien u. MNE	24,42	-17,25	25,94	6,23	25,55	-1,53	27,92	9,29	2,37
Rest Südosteuropa	18,49	9,54	17,26	-6,66	17,43	0,99	14,84	-14,84	-2,59
Rumänien	11,03	-0,20	11,06	0,24	10,05	-9,12	8,79	-12,58	-1,26
Bulgarien	10,23	-3,06	9,20	-10,07	9,96	8,28	10,69	7,35	0,73
Litauen	10,50	-11,31	10,48	-0,26	9,38	-10,49	6,33	-32,51	-3,05
Lettland	8,32	-9,77	5,73	-31,23	7,07	23,45	8,62	21,90	1,55
Estland	13,29	9,12	14,65	10,29	14,21	-3,00	14,33	0,79	0,11
Moldawien	14,36	-3,66	13,70	-4,61	11,57	-15,55	15,61	34,86	4,03
Rest Gus	2,49	90,95	2,73	9,77	3,26	19,42	1,51	-53,65	-1,75
Russland	4,23	14,20	4,23	0,09	4,89	15,50	5,44	11,18	0,55
Ukraine	6,05	16,04	7,57	25,18	6,79	-10,32	7,13	4,97	0,34
Kasachstan	1,96	-27,45	0,98	-50,14	1,56	59,19	1,66	6,26	0,10
Belarus	5,96	52,73	6,08	1,87	6,73	10,78	6,37	-5,33	-0,36
R M-Asien	0,00	0,00	0,01	334,78	0,00	-59,00	0,01	29,27	0,00
Osteuropa (ohne Zent)	5,28	15,06	5,34	1,23	5,55	3,91	5,89	6,17	0,34
Osteuropa ohne RUS	8,66	13,05	8,82	1,83	7,29	-17,33	6,91	-5,14	-0,37
Reunion	0,77	12,40	1,10	43,08	1,21	10,65	1,92	58,59	0,71
Israel	6,96	-5,84	8,86	27,25	8,32	-6,05	7,97	-4,22	-0,35
Türkei	3,93	28,11	3,46	-11,90	4,39	26,88	3,99	-9,00	-0,39
Rest Nahost	0,00	-100,00	0,11	0,00	0,12	16,33	0,03	-73,06	-0,09
Syrien	0,00	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AGCC	0,13	33,30	0,10	-24,04	0,07	-24,23	0,08	7,35	0,01
Ägypten	0,39	-87,86	0,67	73,77	1,17	73,10	2,77	137,64	1,60
Rest Asien-Pazifik	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Argentinien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOM SAM	0,64	13,05	0,48	-25,13	0,53	11,66	0,68	28,59	0,15
Irak	0,00	-100,00	0,03	0,00	0,07	149,29	0,78	1008,68	0,71
Australien	0,52	-0,08	0,59	13,74	0,67	13,48	0,88	31,55	0,21
China	1,39	-4,61	1,36	-1,87	1,50	10,02	1,32	-11,68	-0,18
Indien	0,46	-23,12	0,56	20,23	0,54	-3,95	0,53	-0,47	0,00
Taiwan	1,18	42,84	1,31	11,60	1,63	24,16	1,53	-6,03	-0,10
S Afrika	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Brasilien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
USA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kanada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mexiko	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indonesien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Japan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Palästina	12,70	262,43	16,52	30,06	17,24	4,38	13,72	-20,42	-3,52
Neuseeland	1,25	18,55	1,17	-6,21	1,45	23,69	1,44	-0,33	0,00
Singapur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,55	0,00	1,18	112,75	0,62
R S-Asien	0,00	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R ASEAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R Suedam	0,03	-19,69	0,03	10,51	0,03	7,75	0,02	-45,10	-0,01
Rest Afrika	0,93	108,80	0,85	-8,80	0,54	-36,32	0,63	16,03	0,09
Algerien	2,82	-29,04	2,10	-25,47	3,18	51,18	6,38	100,56	3,20
Chile	0,14	-2,89	0,16	10,35	0,15	-2,18	0,11	-29,61	-0,05
HONGKONG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Südkorea	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saudi Arabien	0,00	-100,00	0,00	0,00	0,07	2473,08	0,00	-100,00	-0,07
Iran	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marokko	1,31	-22,41	2,61	98,46	2,28	-12,54	2,81	23,06	0,53
Rest der Welt-Berichtjag.	0,62	3,29	0,62	0,28	0,66	5,79	0,60	-8,94	-0,06
Welt gesamt	1,39	1,33	1,43	2,95	1,51	5,61	1,56	3,30	0,05
Welt konti o.Ch	1,39	3,50	1,46	4,86	1,52	3,95	1,65	8,70	0,13

Zdroj: (interní materiály Škoda Auto)

3 Analytická část

Cílem analytické části této práce je analýza současné situace v plánu prodeje a vyhodnocení segmentových podílů na základě aktuálních dostupných dat a navrhnout zlepšení formou vyčlenění elektro segmentů za určité systémové podpory.

Bude provedena analýza procesu a pomocí komparační analýzy následně poukázáno na možnosti řešení. Srovnávací neboli komparační analýza bude vyhotovena takovým způsobem, že bude řečeno, jak vychází jednotlivé segmentové podíly nyní a poté uveden přínos (užitek) pro zlepšení a zefektivnění v tomto plánovacím procesu jako takovém.

Plán celkových trhů je základním odbytovým ukazatelem, který je součástí koncernových plánovacích systémů a pravidelného odbytového reportingu, který oddělení VVP distribuuje představenstvu firmy i do koncernu. Spolu s neustále se rozvíjející elektromobilitou v automobilovém průmyslu je plánování celkových trhů (registrací nových vozů) již dlouhodobě diskutovaným tématem.

Celkové trhy se ve firmě Škoda Auto plánují vždy pro daný trh dohromady. Bylo prokázáno, že u některých zemí může tato skutečnost vést ke zkreslování odbytové situace na jednotlivých trzích, jež má za následek nepřesné plánování požadavků na výrobu konvenčních a elektrických vozů. Jedná se především o ty země, kde vozy s bateriovým pohonem tvoří již 10% a více z celkového automobilového trhu.

Rozhodla jsem se proto tento problém řešit, na základě dostupných zdrojů zjistit skutečnosti a prostřednictvím komparační analýzy navrhnout systémové řešení.

Postup, dílčí kroky:

1. Analýza jevu, popis současného stavu – situace před vyčleněním elektrických a hybridních vozů z odbytového plánu.
2. Interpretace jevu.
3. Návrh systémového řešení - rozdělení automobilových segmentů dle jednotlivých pohonů.
4. Vyhodnocení a dosažené výsledky.

3.1 Analýza jevu, popis aktuální situace

Byla provedena analýza aktuální situace, která poukázala na následující nedostatky:

- Přestože byl již v roce 2019 prodán značný počet elektromobilů (dále jen BEV), plán celkových trhů pro vozy BEV není systémově podporován.
- V systému FPL nejsou zaznamenávány tzv. IST hodnoty pro daný rok.
- Historická data v koncernových systémech neobsahují reálné informace o prodeji vozů BEV.
- Jednotlivé segmenty a subsegmenty jsou reportovány souhrnně, chybí vyčlenění segmentů BEV.

Aktuální stav registrací v České republice v modelu Citigo za rok 2019 je vidět v přehledu z oficiálního systému registrací „*MarketInsight*“ na Obr. č. 5:

Standard Konzernsegmentierung	Aufbauarten detailliert	Hersteller.	Modelle.	2019	Summe Total
A00	Kurzheck hoch			1.478	1.478
A00	Kurzheck Std.	Citroen	Citroen C1	93	93
A00	Kurzheck Std.	Citroen		93	93
A00	Kurzheck Std.	Fiat	Fiat 500	172	172
A00	Kurzheck Std.	Fiat		172	172
A00	Kurzheck Std.	Kia	Kia Picanto	217	217
A00	Kurzheck Std.	Kia		217	217
A00	Kurzheck Std.	Opel	Opel Adam	30	30
A00	Kurzheck Std.	Opel		30	30
A00	Kurzheck Std.	Peugeot	Peugeot 108	165	165
A00	Kurzheck Std.	Peugeot		165	165
A00	Kurzheck Std.	Renault	Renault Twingo	5	5
A00	Kurzheck Std.	Renault		5	5
A00	Kurzheck Std.	SEAT	SEAT Mii	55	55
A00	Kurzheck Std.	SEAT		55	55
A00	Kurzheck Std.	Skoda	Skoda Citigo	2.745	2.745
A00	Kurzheck Std.	Skoda		2.745	2.745
A00	Kurzheck Std.	Smart	Smart Forfour	32	32
A00	Kurzheck Std.	Smart		32	32
A00	Kurzheck Std.	Suzuki	Suzuki Alto	1	1
A00	Kurzheck Std.	Suzuki	Suzuki Celerio	3	3
A00	Kurzheck Std.	Suzuki		4	4
A00	Kurzheck Std.	Toyota	Toyota Aygo	405	405
A00	Kurzheck Std.	Toyota		405	405
A00	Kurzheck Std.	Volkswagen	Volkswagen Up!	264	264
A00	Kurzheck Std.	Volkswagen		264	264
A00	Kurzheck Std.			4.187	4.187
A00				5.665	5.665
Summe Total				5.665	5.665

Zdroj: (MarketInsight – oficiální systém registrací vozů)

Obr. 5 Přehled prodeje segmentu A00 Kurzheck za rok 2019 v ČR

Na Obr. č. 5 je vidět počet všech vozů zaregistrovaných (prodáných) v segmentu A00 Kurzheck v roce 2019 v České republice. Jde o vozy na platformě A00 se všemi dostupnými pohony (konvenční, elektro i hybridy) dohromady.

Příklad digitálního odbytového reportu před vyčleněním vozů BEV je znázorněn také na Obr. č. 6:

Welt	Dezember			Januar - Dezember			A.a.K. (nach Modellen)		
	2019 Ist	2019 Budget	2018 Ist	2019 Ist	2019 Budget	2018 Ist	2019 Plan	2019 Budget	2018 Ist
Gesamtmarkt	7.131.957	7.788.970	7.064.405	79.645.536	84.766.700	82.937.908	79.343.700	84.766.700	82.937.908
Marktanteil (in %)	1,61	1,65	1,49	1,56	1,62	1,51	1,56	1,62	1,51
		-8,4%	1,0%		-6,0%	-4,0%		-6,4%	-4,3%
		-0,04 PP	0,12 PP		-0,06 PP	0,05 PP		-0,06 PP	0,05 PP
Citigo	201	572	2.907	31.199	30.190	39.161	31.350	30.190	39.161
		-64,9%	-93,1%		3,3%	-20,3%		3,8%	-19,9%
Fabia	10.642	10.297	12.225	172.793	170.957	190.880	172.056	170.957	190.880
		3,4%	-12,9%		1,1%	-9,5%		0,6%	-9,9%
Fabia Kurzheck	7.562	6.461	8.284	115.480	112.261	123.356	114.569	112.261	123.356
		17,0%	-8,7%		2,9%	-6,4%		2,1%	-7,1%
Fabia Combi	3.080	3.836	3.941	57.313	58.696	67.524	57.487	58.696	67.524
		-19,7%	-21,8%		-2,4%	-15,1%		-2,1%	-14,9%
Rapid	11.279	13.414	14.434	142.118	148.133	191.477	140.868	148.133	191.477
		-15,9%	-21,9%		-4,1%	-25,8%		-4,9%	-26,4%
Rapid Limousine	9.989	11.974	9.955	121.374	124.597	132.740	120.710	124.597	132.740
		-16,6%	0,3%		-2,6%	-8,6%		-3,1%	-9,1%
Rapid Spaceback	1.290	1.440	4.479	20.744	23.536	58.737	20.158	23.536	58.737
		-10,4%	-71,2%		-11,9%	-64,7%		-14,4%	-65,7%
Scala	5.604	6.948	0	39.071	52.417	0	39.723	52.417	0
		-19,3%	0,0%		-25,5%	0,0%		-24,2%	0,0%
Kamiq	12.230	15.376	7.225	64.597	86.071	27.868	67.636	86.071	27.868
		-20,5%	69,3%		-24,9%	131,8%		-21,4%	142,7%
Octavia	31.925	33.312	30.734	363.722	376.360	388.231	362.134	376.360	388.231
		-4,2%	3,9%		-3,4%	-6,3%		-3,8%	-6,7%
Octavia Limousine	18.335	19.439	18.246	186.587	198.268	210.482	185.514	198.268	210.482
		-5,7%	0,5%		-5,9%	-11,4%		-6,4%	-11,9%
Octavia Combi	13.590	13.873	12.488	177.135	178.092	177.749	176.620	178.092	177.749
		-2,0%	8,8%		-0,5%	-0,3%		-0,8%	-0,6%
Yeti/Karoq	14.981	14.845	11.226	152.718	162.658	128.788	151.067	162.658	128.788
		0,9%	33,4%		-6,1%	-18,6%		-7,1%	-17,3%
Kodiaq	18.062	23.389	14.868	171.794	230.589	149.195	170.695	230.589	149.195
		-22,8%	21,5%		-25,5%	15,1%		-26,0%	14,4%
Superb	9.750	10.130	11.501	104.755	118.194	138.141	104.904	118.194	138.141
		-3,8%	-15,2%		-11,4%	-24,2%		-11,2%	-24,1%
Superb Limousine	5.961	6.476	7.566	55.108	69.925	86.143	55.489	69.925	86.143
		-8,0%	-21,2%		-21,2%	-36,0%		-20,6%	-35,6%
Superb Combi	3.789	3.654	3.935	49.647	48.269	51.998	49.415	48.269	51.998
		3,7%	-3,7%		2,9%	-4,5%		2,4%	-5,0%
A.a.K. Welt	114.674	128.283	105.120	1.242.767	1.375.569	1.253.741	1.240.433	1.375.569	1.253.741
		-10,6%	9,1%		-9,7%	-0,9%		-9,8%	-1,1%

Zdroj: (interní materiály Škoda Auto)

Obr. 6 Příklad odbytového reportu ŠA za rok 2019

3.2 Interpretace jevu

Jedním z důležitých odbytových ukazatelů v rámci prodejního plánování je tzv. segmentový podíl. Vzorec pro jeho výpočet v roce 2019 je následující:

$$SA_{2019} (v \%) = AaK_{2019} / \text{Segment A00 Hatchback}_{2019} * 100 \quad (4)$$

Po dosažení skutečných dat pro model Citigo:

$$SA_{2019} (v \%) = 2.745 / 5.665 * 100 \Rightarrow SA_{2019} = 48,46 \% \quad (5)$$

Z výše uvedeného výpočtu je zřejmé, že tržní segment SA₂₀₁₉ v modelu Citigo činí 48,46 %. Z uvedených dat však nelze specifikovat, jaký segmentový podíl na trhu

tvorí vozy s elektrickým pohonem, hybridní a konvenční vozy. Tím dochází ke zkreslení tržního podílu v daném segmentu. Je proto nutné prodeje elektrických vozů Škoda i ostatních značek systémově vyčlenit a to v rámci jednotlivých zemí i pohonů. Tím bude zajištěna relevantnost odbytového plánování a identifikovány případné hrozby a rizika daného produktu, v tomto případě možnou ztrátu tržního podílu modelu Škoda Citigo v segmentu A00 Kurzheck na českém trhu.

Na základě dostupných informací a provedené analýzy jsem zjistila, že výše uvedený příklad modelu Citigo není ojedinělý. Ke zkreslení tržních a segmentových podílů takto dochází i u ostatních hybridních či elektrických modelů, kde má firma ŠA a celý koncern své zastoupení. Odbytové ukazatele jsou důležitou součástí manažerského rozhodování ve firmě. Tvoří nedílnou součást každodenního firemního reportingu. Je proto nutné navrhnout systémové řešení, jehož cílem bude nastavit takové systémové rozhraní v rámci koncernových systémů, ve kterém dojde k vyčlenění elektrických a hybridních modelů a tím bude odbytový plánovací proces přesnější a efektivnější.

3.3 Návrh řešení

Na základě získaných poznatků jsem stanovila návrh systémového řešení v systému FPL. Data pro elektrické vozy budou v koncernových plánovacích systémech vyčleněna a bude vytvořena speciální segmentová struktura pro E-Mob relevantní země, kde jsou nově segmenty a subsegmenty seřazeny dle jednotlivých pohonů využívaných v současné době na automobilovém trhu (viz Příloha č. 1):

PKWK-BEV	Pouze elektricky poháněné vozy.
PKWK-FCCELL	Hybridní pohon, kombinace vodíku a elektřiny.
PKWK-FHEV	Plně hybridní vozy, mohou být v provozu pouze se spalovacím motorem, nejsou připojeny k nabíjení, baterie se dobíjí spuštěním spalovacího motoru.
PKWK-ICE	Vozy poháněné standardními spalovacími motory (benzin, diesel).

PKWK-PHEV

Hybridní vozy – mohou být poháněny buď spalovacím motorem, nebo baterií.

PKWK-UNSPEC

Bližší nespecifikované vozy/pohony.

Na Obr. č. 7 je znázorněn návrh nové ŠA relevantní segmentové struktury v koncernových plánovacích systémech:

A00	
Kurzheck	Citigo BEV
	Citigo ICE
A0	
Kurzheck	Fabia A06 Kurzheck ICE
	Fabia A07 Kurzheck ICE
Kombi	Fabia A06 Combi ICE
A0-SUV	Kamiq ICE
A	
Kurzheck	Rapid Spaceback ICE
	Scala ICE
	EMNB 1 CH ICE
Stufenheck	Rapid Limo ICE
	Octavia Limo ICE
	Octavia Limo PHEV
Kombi	Octavia Combi ICE
	Octavia Combi PHEV
SUV	Yeti ICE
	Kodiaq ICE
	Enyaq
B	
Stufenheck	Superb Limo ICE
	Superb Limo PHEV
Kombi	Superb Combi ICE
	Superb Combi PHEV

Zdroj: (vlastní zpracování)

Obr. 7 ŠA relevantní struktura s vyčleněním E-MOB

Na základě dostupných informací z oficiálního systému registrací je na Obr. č. 8 navržen přehled prodejů v České republice v segmentu A00 Kurzheck za rok 2019. Oproti původnímu stavu (viz Obr. č. 5) je zde již tato hodnota rozdělena dle jednotlivých pohonů. Je zřejmé, že v roce 2019 bylo zaregistrováno celkem 5.297 vozů s benzínovým motorem. Jeden vůz byl prodán s motorem dieselovým a 69 vozů s elektrickým pohonem. Zároveň bylo v České republice prodáno 224 vozů poháněných plynem, celkem 74 vozů není specifikováno. Pokud by byl tento optimalizační systémový zásah převeden do koncernových plánovacích systémů, je to zcela jistě cesta k zefektivnění a zlepšení kvality distribuovaných dat. Vyčlenění pouze elektrických a konvenčních vozů je pro firmu, s ohledem na její stávající modelovou paletu, optimální. Například z pohledu strategického plánování jde o zcela zásadní odbytový ukazatel.

Segment	Subsegment	Pohonné hmoty	Výrobce	2019
A00	Kurzheck	Benzín	Citroen	93
A00	Kurzheck	Benzín	Fiat 500	170
A00	Kurzheck	Benzín	Fiat Panda	123
A00	Kurzheck	Benzín	Hyundai i10	668
A00	Kurzheck	Benzín	Kia Picanto	217
A00	Kurzheck	Benzín	Opel Adam	30
A00	Kurzheck	Benzín	Peugeot 108	165
A00	Kurzheck	Benzín	Renault Twingo	4
A00	Kurzheck	Benzín	Seat Mii	54
A00	Kurzheck	Benzín	Skoda Citigo	2 515
A00	Kurzheck	Benzín	Ostatní	1 258
A00	Kurzheck	Benzín	Celkem	5 297
A00	Kurzheck	Diesel	Fiat Panda	1
A00	Kurzheck	BEV	Skoda Citigo	28
A00	Kurzheck	BEV	Smart Forfour	4
A00	Kurzheck	BEV	Smart Fortw o	5
A00	Kurzheck	BEV	Volkswagen up	32
A00	Kurzheck	BEV	Celkem	69
A00	Kurzheck	Plyn	Skoda Citigo	200
A00	Kurzheck	Plyn	Volkswagen up	13
A00	Kurzheck	Plyn	Fiat Panda	11
A00	Kurzheck	Plyn	Celkem	224
A00	Kurzheck	Ostatní	Celkem	74
Summe Total				5 665

Zdroj: (MarketInsight – vlastní zpracování)

Obr. 8 Přehled prodejů vozů v segmentu A00 Kurzheck za rok 2019 v ČR

Na příkladu prodeje modelu Citigo BEV v České republice za rok 2019 lze nyní za pomoci dostupných dat z „MarketInsight“ porovnat změnu segmentových podílů před vyčleněním a po vyčlenění elektrických vozů.

Standard Konzernsegmentierung	Aufbauart	Kraftstoffarten	Modelle	2019	Summe Total
A00	Kurzheck	ElectricOhneREX	Skoda Citigo	28	28
A00	Kurzheck	ElectricOhneREX	Smart Forfour	4	4
A00	Kurzheck	ElectricOhneREX	Smart Fortwo	5	5
A00	Kurzheck	ElectricOhneREX	Volkswagen Up!	32	32
A00	Kurzheck	ElectricOhneREX		69	69

Zdroj: (MarketInsight – oficiální systém registrací vozů)

Obr. 9 Přehled prodeje BEV vozů v segmentu A00 Kurzheck za rok 2019 v ČR

- Původní stav (před vyčleněním vozů BEV ze struktury v FPL)

$$SA_{2019} (v \%) = AaK_{2019} / \text{Segment A00 Hatchback}_{2019} * 100, \quad (6)$$

Po dosazení:

$$SA_{2019} (v \%) = 2.745 / 5.665 * 100 \Rightarrow SA_{2019} = 48.46\% \quad (7)$$

- Nový stav (po vyčlenění vozů BEV ze struktury v FPL)

$$SA_{2019} (v \%) = AaK_{\text{Citigo BEV}}_{2019} / \text{Segment A00 Hatchback-BEV}_{2019} * 100, \quad (8)$$

Po dosazení:

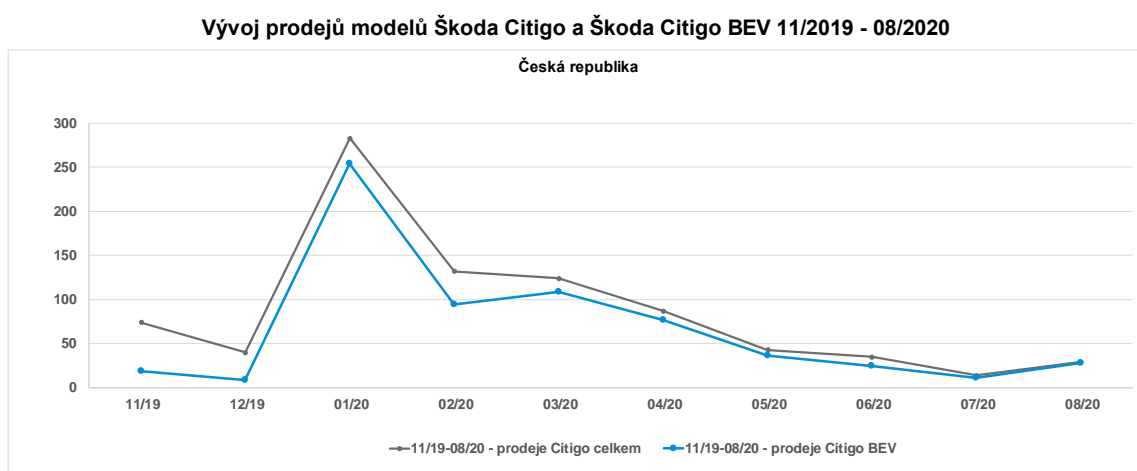
$$SA_{2019} (v \%) = 28 / 69 * 100 \Rightarrow SA_{2019} = 40,58\% \quad (9)$$

Na základě provedeného šetření lze konstatovat, že vlivem systémového vyčlenění elektrického modelu Citigo došlo ke zpřesnění a lepší identifikaci segmentového podílu modelu Citigo BEV. Doposud bylo možné určit segmentový podíl pouze pro model Citigo celkem, bez rozdělení na jednotlivé pohony.

3.4 Vyhodnocení a dosažené výsledky

Po provedení komparační analýzy aktuální situace v procesu prodejního plánování bylo navrženo nové rozdělení automobilových segmentů s elektrickým a hybridním pohonem ve struktuře koncernového plánovacího systému FPL dle oficiálního systému registrací „MarketInsight“. Tímto krokem bude odstraněn zkrslý výpočet tržních a segmentových podílů, na základě kterých management podniku stanovuje své prodejní cíle a požadavky na výrobu.

Pro lepší pochopení dané problematiky bylo provedeno srovnání prodejů vozů Citigo a Citigo BEV od listopadu 2019 do srpna 2020. Vzhledem k tomu, že firma Škoda v současné době konvenční Citigo nevyrobí, prodeje v uplynulém období se pomalu snižují a jsou postupně nahrazovány prodejem vozů Citigo BEV. Jedná se o další z klíčových momentů, kdy lze pozorovat nutnost vyčlenění elektrických vozů v rámci systémové podpory. Na Obr. č. 9 je vidět vývoj prodejů v období od listopadu 2019 do srpna 2020 v České republice. Je zde patrný růst prodejů elektrického Citigo v návaznosti na jeho zvyšující se výrobu (prodej) a tedy snižující se objem vozů vyrobených se spalovacím motorem.

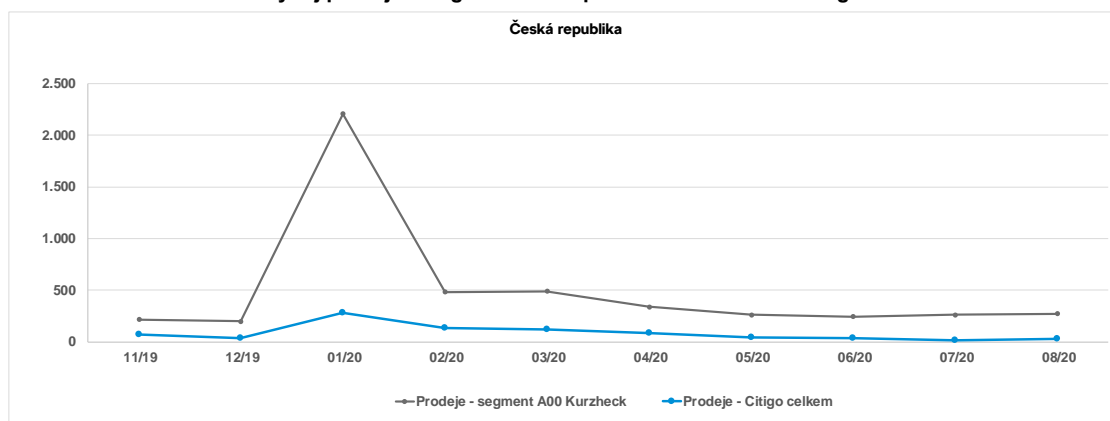


Zdroj: (MarketInsight – vlastní zpracování)

Obr. 10 Vývoj prodejů Citigo a Citigo BEV

V návaznosti na skutečnosti prodejů v období 11/2019 – 08/2020 lze provést srovnání vývoje tržních podílů v rámci segmentu A00 Kurzcheck pro model Citigo bez rozdělení jednotlivých pohonů.

Vývoj prodejů a segmentového podílu modelu Škoda Citigo



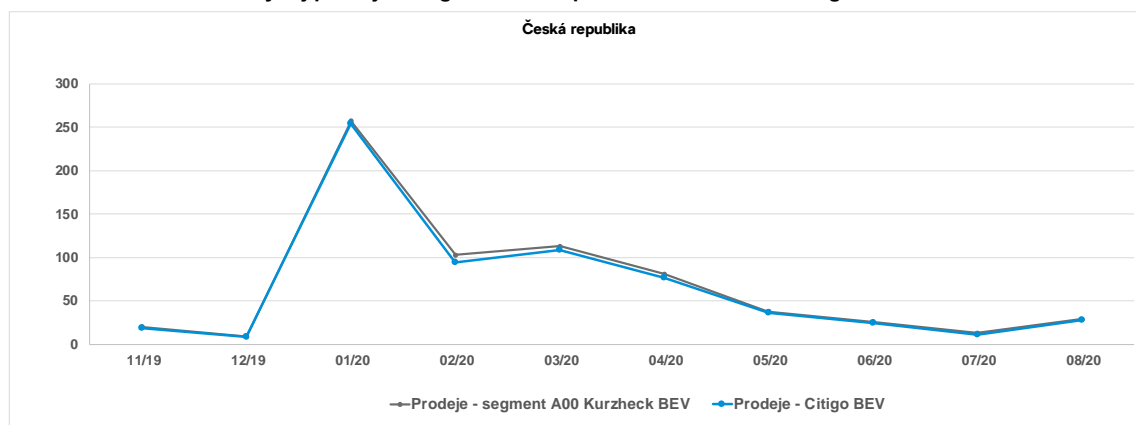
	prodeje									
	11/19	12/19	01/20	02/20	03/20	04/20	05/20	06/20	07/20	08/20
Prodeje - segment A00 Kurzheck	218	199	2.207	483	491	339	262	244	263	274
Prodeje - Citigo celkem	74	40	283	132	124	87	43	35	14	29
SA Škoda Citigo	33,94%	20,10%	12,82%	27,33%	25,25%	25,66%	16,41%	14,34%	5,32%	10,58%

Zdroj: (MarketInsight – vlastní zpracování)

Obr. 11 Vývoj prodejů Citigo v rámci segmentu A00 Kurzheck

Vývoj prodejů a segmentových podílů v rámci daného segmentu A00 Kurzheck BEV je znázorněn na Obr. č. 12.

Vývoj prodejů a segmentového podílu modelu Škoda Citigo BEV



	prodeje									
	11/19	12/19	01/20	02/20	03/20	04/20	05/20	06/20	07/20	08/20
Prodeje - segment A00 Kurzheck BEV	20	9	257	103	113	81	38	26	13	29
Prodeje - Citigo BEV	19	9	254	94	109	77	36	25	11	28
SA Škoda Citigo BEV	95,00%	100,00%	98,83%	91,26%	96,46%	95,06%	94,74%	96,15%	84,62%	96,55%

Zdroj: (MarketInsight – vlastní zpracování)

Obr. 12 Vývoj prodejů Citigo BEV v rámci segmentu A00 Kurzheck BEV

Pokud dojde k vyčlenění elektrického modelu Citigo BEV, segmentový podíl se zvýší.

Uvedené segmentové podíly poukazují na tržní sílu elektrického Citigo na českém trhu. Na základě této komparační analýzy lze konstatovat, že v segmentu A00 Kurzheck BEV má firma Škoda Auto jen malou konkurenci – viz Obr. č. 13.

Standard Konzernsegmentierung	Aufbauart.	Kraftstoffarten	Modelle.	11/19	12/19	01/20	02/20	03/20	04/20	05/20	06/20	07/20	08/20
A00	Kurzheck	ElectricOhneREX	Skoda Citigo	19	9	254	94	109	77	36	25	11	28
A00	Kurzheck	ElectricOhneREX	Smart Forfour	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
A00	Kurzheck	ElectricOhneREX	Smart Fortwo	0	0	2	1	0	2	0	0	0	1
A00	Kurzheck	ElectricOhneREX	Volkswagen Up!	0	0	1	7	4	2	2	1	2	0
Summe Total				20	9	257	103	113	81	38	26	13	29

Zdroj: (MarketInsight – oficiální systém registrací vozů)

Obr. 13 Prodeje vozů A00 Kurzheck BEV dle značek

Závěr

ŠKODA AUTO je firma s dlouholetou tradicí a díky své bohaté historii se stala symbolem českého automobilového průmyslu. V současné době tvoří její modelovou paletu vozy Citigo, Fabia, Kamiq, Scala, Octavia, Karoq, Kodiaq, Superb a Enyaq. V roce 2019 bylo prodáno 1.242.767 těchto vozů, které byly expedovány do více než sedmdesáti zemí světa.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a popsat současnou situaci v plánování prodejů a na základě dostupných dat a komparační analýzy vyhodnotit segmentové rozdíly včetně návrhu na zlepšení formou vyčlenění elektrosegmentů za určité systémové podpory.

V teoretické části se práce věnovala podnikovému plánování, definovala jednotlivé druhy plánů, celkové trhy a segmenty. Zmíněna byla i podniková strategie managementu a reporting, byla také stručně popsána digitalizace systémové podpory.

V praktické části byl představen plánovací proces ve firmě ŠA. Byl zde objasněn systém plánování a jednotlivé druhy plánu včetně časové posloupnosti. Největší pozornost byla věnována základním ukazatelům odbytového plánování, kterými jsou tzv. celkové trhy, tržní podíly a segmenty. Součástí praktické části bylo vysvětlení elektromobility a stanovených emisních limitů v automobilovém průmyslu. Následně byla provedena komparační analýza. Jejím prostřednictvím byl zjištěn a identifikován segmentový podíl u vozu Citigo BEV v České republice za rok 2019.

V rámci analytické části byl porovnán výpočet segmentového podílu vozu Citigo v České republice v období 11/19 – 08/20 nejprve včetně elektrického modelu a následně po jeho vyčlenění. Bylo zjištěno, že po vyčlenění elektrického modelu Citigo BEV došlo ke zvýšení tržního podílu v daném segmentu. Je zřejmé, že pokud by k vyčlenění elektrických modelů v koncernových plánovacích systémech nedošlo, docházelo by ke zkreslení tohoto důležitého odbytového ukazatele a tím i k následnému chybnému plánování prodejů a stanovených požadavků na výrobu vozů obecně.

Závěrem lze konstatovat, že stanovených cílů této bakalářské práce bylo dosaženo. Metody a postupy uvedené v praktické a analytické části budou v blízké době

použity v rámci oddělení VVP. Uvedená metodika a vyčlenění elektrosegmentů za určité systémové podpory lze tedy doporučit pro praktickou aplikaci i v ostatních odbytových útvarech firmy Škoda Auto, ale i v jiných podnicích zabývajících se výrobou automobilů.

Seznam literatury

BEDNARČÍK, Zdeněk. *Vybrané kapitoly strategického marketingu pro průmyslové trhy*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-640-3.

Bostonská matice růstu a tržního podílu (2020, Oct 16). Dostupné z: <https://ChciPracovat.info.cz/>

FILL, Chris a Steve McKee. *Business marketing face to face.: The theory and practice of B2B*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd., 2012. ISBN 978-1-906884-55-0.

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

Interní materiály ŠA – *Report Vertriebsbericht ŠKODA AUTO*, 2019

Interní materiály ŠA – *Segmentový efekt ŠKODATO*, 2020

Interní materiály ŠA – *Tržní podíly pro výroční zprávu ŠKODATO*, 2019

Interní materiály ŠA – *Uživatelské rozhraní SAP BO ŠKODATO*, 2020

JADERNÁ, Eva. *B2B Marketing pro prezenční a kombinovanou formu*: Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká škola, 2017. ISBN 978-80-87042-66-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

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.

MarketInsight (2020, Oct 29). Dostupné z: <https://marketinsight.ihs.com/>

POUR, Jan, Miloš MARYŠKA a Ota NOVOTNÝ. *Business intelligence v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-065-2.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.

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. Finance (Grada). 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 BCG Matice	13
Obr. 2 Proces výběru cílového trhu	15
Obr. 3 Proces segmentace trhu.....	16
Obr. 4 Uživatelské rozhraní SAP BO.....	21
Obr. 5 Přehled prodejů segmentu A00 Kurzheck za rok 2019 v ČR.....	30
Obr. 6 Příklad odbytové zprávy ŠA za rok 2019.....	31
Obr. 7 ŠA relevantní struktura s vyčleněním E-MOB	33
Obr. 8 Přehled prodejů vozů v segmentu A00 Kurzheck za rok 2019 v ČR	34
Obr. 9 Přehled prodejů BEV vozů v segmentu A00 Kurzheck za rok 2019 v ČR .	35
Obr. 10 Vývoj prodejů Citigo a Citigo BEV	36
Obr. 11 Vývoj prodejů Citigo v rámci segmentu A00 Kurzheck	37
Obr. 12 Vývoj prodejů Citigo BEV v rámci segmentu A00 Kurzheck BEV	37
Obr. 13 Prodeje vozů A00 Kurzheck BEV dle značek	38

Seznam tabulek

Tab. 1 Segmentový efekt 2020.....	26
Tab. 2 Vývoj tržních podílů	28

Seznam příloh

Příloha č. 1: Struktura E-MOB pro koncernový systém FPL.....	455
--	-----

Priloha č. 1: Struktura E-MOB pro koncernový systém FPL

E-MOB - Návrh segmentové struktury pro koncernový systém FPL

Celkový úh			Přířazené bloky		Subsegmenty													
Suma segmentů			Subsegmenty															
Segmenty	Subsegmenty														Suma segmentů			
PSC BK	BS	CB	DO	HB	KB	KP	LI	LW	MD	MR	PC	SV	TS	YY				
	Blok	Číslo bloku	Společnost	Kategorie	Kód	Číslo	Sub-funkce	Úroveň	Měno	MPV	Back-Up	SV	Tranzistor	Unipolární				
PSC B	PSC BA PSC BA0 PSC BA00 PSC BA03 PSC BB PSC BC PSC BD PSC BE PSC BX	PSCBA PSCBA0 PSCBA00 PSCBA03 PSCBB PSCBC PSCBD PSCBE PSCBX	DO DO DO DO DO DO DO DO DO	HB HB HB HB HB HB HB HB HB	KB KB KB KB KB KB KB KB KB	KP KP KP KP KP KP KP KP KP	LI LI LI LI LI LI LI LI LI	LW LW LW LW LW LW LW LW LW	MD MD MD MD MD MD MD MD MD	MR MR MR MR MR MR MR MR MR	PC PC PC PC PC PC PC PC PC	SV SV SV SV SV SV SV SV SV	TS TS TS TS TS TS TS TS TS	YY YY YY YY YY YY YY YY YY				
PSC F	PSC FA PSC FA0 PSC FA00 PSC FA03 PSC FB PSC FC PSC FD PSC FE PSC FX	PSCFA PSCFA0 PSCFA00 PSCFA03 PSCFB PSCFC PSCFD PSCFE PSCFX	DO DO DO DO DO DO DO DO DO	HB HB HB HB HB HB HB HB HB	KB KB KB KB KB KB KB KB KB	KP KP KP KP KP KP KP KP KP	LI LI LI LI LI LI LI LI LI	LW LW LW LW LW LW LW LW LW	MD MD MD MD MD MD MD MD MD	MR MR MR MR MR MR MR MR MR	PC PC PC PC PC PC PC PC PC	SV SV SV SV SV SV SV SV SV	TS TS TS TS TS TS TS TS TS	YY YY YY YY YY YY YY YY YY				
PSC H	PSC HA PSC HA0 PSC HA00 PSC HA03 PSC HB PSC HC PSC HD PSC HE PSC HE PSC HX	PSCHA PSCHA0 PSCHA00 PSCHA03 PSCHB PSCHC PSCHD PSCHE PSCHE PSCHX	DO DO DO DO DO DO DO DO DO DO	HB HB HB HB HB HB HB HB HB HB	KB KB KB KB KB KB KB KB KB KB	KP KP KP KP KP KP KP KP KP KP	LI LI LI LI LI LI LI LI LI LI	LW LW LW LW LW LW LW LW LW LW	MD MD MD MD MD MD MD MD MD MD	MR MR MR MR MR MR MR MR MR MR	PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC	SV SV SV SV SV SV SV SV SV SV	TS TS TS TS TS TS TS TS TS TS	YY YY YY YY YY YY YY YY YY YY				
PSC I	PSC IA PSC IA0 PSC IA00 PSC IA03 PSC IB PSC IC PSC ID PSC IE PSC IE PSC IX	PSCIA PSCIA0 PSCIA00 PSCIA03 PSCIB PSCIC PSCID PSCIE PSCIE PSCIX	DO DO DO DO DO DO DO DO DO DO	HB HB HB HB HB HB HB HB HB HB	KB KB KB KB KB KB KB KB KB KB	KP KP KP KP KP KP KP KP KP KP	LI LI LI LI LI LI LI LI LI LI	LW LW LW LW LW LW LW LW LW LW	MD MD MD MD MD MD MD MD MD MD	MR MR MR MR MR MR MR MR MR MR	PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC	SV SV SV SV SV SV SV SV SV SV	TS TS TS TS TS TS TS TS TS TS	YY YY YY YY YY YY YY YY YY YY				
PSC P	PSC PA PSC PA0 PSC PA00 PSC PA03 PSC PB PSC PC PSC PD PSC PE PSC PE PSC PX	PSCPA PSCPA0 PSCPA00 PSCPA03 PSCPB PSCPC PSCPD PSCPE PSCPE PSCPX	DO DO DO DO DO DO DO DO DO DO	HB HB HB HB HB HB HB HB HB HB	KB KB KB KB KB KB KB KB KB KB	KP KP KP KP KP KP KP KP KP KP	LI LI LI LI LI LI LI LI LI LI	LW LW LW LW LW LW LW LW LW LW	MD MD MD MD MD MD MD MD MD MD	MR MR MR MR MR MR MR MR MR MR	PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC	SV SV SV SV SV SV SV SV SV SV	TS TS TS TS TS TS TS TS TS TS	YY YY YY YY YY YY YY YY YY YY				
PSC X	PSC XA PSC XA0 PSC XA00 PSC XA03 PSC XB PSC XC PSC XD PSC XE PSC XE PSC XX	PSCXA PSCXA0 PSCXA00 PSCXA03 PSCXB PSCXC PSCXD PSCXE PSCXE PSCXX	DO DO DO DO DO DO DO DO DO DO	HB HB HB HB HB HB HB HB HB HB	KB KB KB KB KB KB KB KB KB KB	KP KP KP KP KP KP KP KP KP KP	LI LI LI LI LI LI LI LI LI LI	LW LW LW LW LW LW LW LW LW LW	MD MD MD MD MD MD MD MD MD MD	MR MR MR MR MR MR MR MR MR MR	PC PC PC PC PC PC PC PC PC PC	SV SV SV SV SV SV SV SV SV SV	TS TS TS TS TS TS TS TS TS TS	YY YY YY YY YY YY YY YY YY YY				

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Eva Ratimcová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Plánovací proces a řízení prodeje ve Škoda Auto		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	45		
POČET OBRÁZKŮ	13		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce si klade za cíl analyzovat současnou situaci v plánu prodeje a segmentových podílů ve společnosti Škoda Auto. Práce předkládá návrh na zlepšení formou vyčlenění elektromobility pomocí určité systémové podpory. Teoretická část práce se věnuje podnikovému plánování, definuje jednotlivé druhy plánů, celkové trhy a segmenty. Praktická část je zaměřena na aktuální plánovací proces ve firmě ŠA. Je zde objasněn systém plánování a druhy plánů včetně základních ukazatelů odbytového plánování, kterými jsou celkové trhy, tržní a segmentové podíly. Přínosem této práce je vyčlenění segmentů a segmentových podílů ze struktury koncernového plánovacího systému FPL a zamezit tak zkrácení důležitých odbytových ukazatelů, které jsou zásadní pro efektivní rozhodování managementu firmy.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Plánování, plán, prodej, odbyt, celkové trhy, tržní podíly, segmenty, elektromobilita, reporting, Škoda Auto		

ANNOTATION

AUTHOR	Eva Ratimcová		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Planning proces and sales management in Skoda Auto		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	45		
NUMBER OF PICTURES	13		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis aims to analyze the current situation in sales planning and segment shares of passenger cars of the company Škoda Auto. Thesis presents a proposal to improve the planning process by earmarking electromobility using some system support. The theoretical part deals with corporate planning, define individuals types of plans, total markets and segments. The practical part is focused on the current planning process in the company including a clarification of planning system, types of plans and general KPIs, which are total markets, market shares and segment shares. The contribution of this bachelor thesis is separation of segments and segment shares from the structure of the group planning system FPL and thus prevent distortion of important sales indicators, which are essential for effective decision-making by the company's management.</p>		
KEY WORDS	<p>Planning, plan, sales, distribution, total market, market shares, segments, electromobility, reporting, Skoda Auto</p>		