

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Fleet management**

**Mgr. Alina Staňková**

**© 2015 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Alina Staňková

Evropská agrární diplomacie

Název práce

**Fleet management**

Název anglicky

**Fleet management**

---

### Cíle práce

Analýza fleetových obchodů ve Škoda auto a.s. na trhu České republiky a trhu Ruska. Návrh řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

### Metodika

Základní metoda řešení problému je metoda analýzy a syntézy. Dále využít optimalizační metody. K dosažení cíle využít primární a sekundární data.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh řešení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

**Doporučený rozsah práce**

60-80

**Klíčová slova**

Fleet management, TCO, politika řízení vozového parku, fleet zákazník, True fleet, Fleet obchod,

---

**Doporučené zdroje informací**

ASVIN, G. "Fleet Telematics: Real-time management and planning of commercial vehicle operations"

Spain: Springer, 2008 ISBN 978-0-387-75104-7

Časopis IFLEET: Trend- Zvláštní vydání: Praha 4, 2014

DĚDINA, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DOSTÁL, Petr. Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích: [120 otázek a odpovědí z praxe]. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 227 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.

VALOUCH, Petr. Leasing v praxi: praktický průvodce. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 114 s. ISBN 80-247-0745-4.

ZEIMPEKIS, V. Dynamic fleet management: concepts, systems, algorithms. 1. vyd. New York: Springer, 2007, xi, 241 p. Operations research/computer science interface series, ORCS 38. ISBN

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2015

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2015

## **Prohlášení**

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Fleet management" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 11. 2015

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za vedení mé diplomové práce a paní Bc. Lence Petrbokové za odbornou konzultaci.

# FLEET MANAGEMENT

## **Souhrn**

Diplomová práce se zaměřuje na fleet management z pohledu fleetových obchodů ve společnosti Škoda auto a.s. na trhu České republiky a trhu Ruska. Důraz je kladen na True fleet. Teoretická část vymezuje pojmy související s fleet managementem, popisuje charakteristiky B2B trhu, charakterizuje fleetového zákazníka, a popisuje jednotlivé distribuční kanály spadající pod True fleet. Celá praktická část se pak zabývá konkrétními případy společnosti Škoda auto a.s. Důležitou kapitolou v praktické části je fleetová analýza Českého trhu a trhu Ruska, kde jsou zvláště analyzovány automobilové trhy včetně vývoje výroby automobilů, jejich registrace, podíly jednotlivých distribučních kanálů, jak celkových automobilových trhů, tak i trhu Škoda auto. Dále jsou popsány jednotlivé distribuční kanály True fleetu ve společnosti Škoda auto a.s. a importéra Škoda auto RUS na Českém trhu a trhu Ruska. Konec praktické části je věnován návrhu řešení rozvoje fleet managementu v Rusku. Závěr práce pak obsahuje veškeré dosažené poznatky z praktické části diplomové práce.

## **Summary**

The diploma thesis focuses on fleet management from the point of view of the fleet business at Škoda auto Company in the Czech and Russian markets. Emphasis placed on the True fleet. The theoretical part describes the concept connected with fleet management, fleet customers and characteristics of B2B market and the distributional channels of True fleet. All the practical portion apply to concrete cases at Škoda auto Company. The important chapter in the practical part is the fleet analysis of the Czech and Russian markets. It incorporates the analyses of automotive markets which are inclusive of the development of car production, vehicle registration and the sharing of particular distribution channels with both total automotive market and the markets of Škoda auto Company. Then the practical segment contains an examination of True fleet in the Czech and Russian markets. Finally the practical component is presented, a proposed solution for the development for fleet management in Russia is considered. The conclusion incorporates all the attained knowledge from the practical segment of the thesis.

**Klíčová slova:**

Fleet management, TCO (celkové náklady na vlastnictví), politika řízení vozového parku, fleet zákazník, True fleet, fleet obchod.

**Keywords:**

Fleet management, TCO (total costs of ownership), car policy, fleet customer, True fleet, fleet business.

## Obsah

Teoretická část .....	9
1. Úvod .....	9
2. Cíl práce a metodika .....	11
3. Literární přehled .....	14
3.1. Pojmy fleet managementu .....	14
3.2. Business to business trh .....	25
3.3. Rozdělení fleetového trhu na jednotlivé distribuční kanály .....	31
3.4. True fleet .....	34
Praktická část .....	39
4. Fleetové obchody ve společnosti Škoda auto a.s. na českém a ruském trhu .....	39
4.1. Strategie Škoda auto a.s. ....	41
4.2. Fleetové podnikání ve společnosti Škoda auto a.s. ....	46
4.3. Fleetová analýza Českého trhu a trhu Ruska .....	51
4.4. True fleet ve společnosti Škoda auto a.s. a importéra Škoda auto RUS na českém trhu a trhu Ruska .....	65
5. Návrh řešení rozvoje fleet managementu v Rusku .....	74
6. Závěr .....	77
7. Seznam použité literatury .....	79
Přílohy .....	85



## **Teoretická část**

### **1. Úvod**

Firemní klientela se významně podílí na celkových prodejkách automobilových výrobců. Specifika korporátních zákazníků jsou v mnoha pohledech naprosto odlišná, nejen oproti běžným zákazníkům, ale značně se liší i uvnitř této samostatné skupiny.

Cílem diplomové práce je analýza fleetových obchodů ve společnosti Škoda auto a.s. na trhu České republiky a trhu Ruska a návrh řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

Práce je rozdělená na dvě části- teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsána obecně platná fakta z odborné literatury a také z různých odborných časopisů. Tato část má za úkol analyzovat a shromáždit teoretické přístupy a vytvořit tak rámec pro praktické zkoumání. Na začátku teoretické části, jsou objasněné pojmy fleet managementu, jak se fleet management stal součástí managementu, cíle fleet managementu, kdo to je fleet manažer, jak probíhá fleetový obchod, poprodejní služby ve fleet podnikání, politika řízení vozového parku a TCO (total costs of ownership). Poté se text věnuje B2B trhu, jeho charakteristiky, segmentace zákazníků a rovněž definování fleetového zákazníka, dále následuje porovnávání obchodního a retailového zákazníka a analyzování jednotlivých distribučních kanálů na korporátním trhu. Na konci teoretické části je pozornost věnovaná True fleetu, kde je popsáno pět distribučních kanálů, které spadají pod tento fleet, dále uveden obchodní fleet model, který se skládá ze čtyř základních modulů (faktorů udržitelného úspěchu) a čtyř podporujících modulů (základní obchodní požadavky) jsou zde také popsány zásady True fleetu.

Celá praktická část se pak zabývá konkrétními případy společnosti Škoda auto a.s. Na začátku praktické části je pro bližší seznámení uvedena historie společnosti, její hlavní strategie a fleet strategie „Fit For Fleet“, která vznikla za účelem vedoucí ke zvyšování fleetových prodejů na distribučních kanálech Small Commercial (1-2 automobilů), a Small and Medium fleets (do 50 automobilů). Dále jsou popsány pravomoci headquarter manažera, importéra a dealera ve společnosti Škoda auto a.s. Popis fleetového podnikání ve společnosti, charakteristika zákazníků a zákaznického procesu, seznam klíčových zákazníků na trhu ČR a trhu Ruska. Důležitou kapitolou v praktické části je fleetová analýza Českého trhu a trhu Ruska, kde jsou analyzované vývoje výroby osobních

automobilů na uvedených trzích, podíly registrací jednotlivých distribučních kanálů, podíly jednotlivých distribučních kanálů společnosti Škoda auto a.s., porovnávání registrací na soukromém a korporátním trhu Škoda auto a porovnání podílů společnosti Škoda auto na celkovém a fleetovém trhu v uvedených zemích. Souhrnem této části je vyhodnocení analýzy získaných zkoumáním trhů. Dále jsou popsány jednotlivé distribuční kanály True fleetu ve společnosti Škoda auto a.s. a importéra Škoda auto RUS na českém a ruském trhu. Konec praktické části je věnován návrhu řešení rozvoje fleet managementu v Rusku. Závěr poslouží k sumarizování veškerých dosažených poznatků z praktické části diplomové práce.

## 2. Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je analýza fleetových obchodů ve společnosti Škoda auto a.s. na trhu České republiky a trhu Ruska a návrh řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

Během zpracování diplomové práce bude objasněn pojem „fleet management“, zformulován proces fleetového obchodu, popsán B2B trh, jeho rozdělení na jednotlivé distribuční kanály, popsán fleetový zákazník, objasněn pojem True fleet a distribuční kanály spadající pod něj. Dále bude provedena analýza společnosti Škoda auto a.s., analýza trhu fleetových obchodů v České republice a v Rusku. A v poslední řadě bude navrženo řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

Diplomová práce je zaměřena především na True fleet, popis True fleetu, jeho funkčnost na trhu, analýzu, zhodnocení True fleet ve zkoumaných zemích. Dílčí cíle práce tvoří provedení analýzy fleetových obchodů, konkrétně na ruském trhu a následný návrh řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

Metodické kroky při zpracování diplomové práce:

- sběr primárních a sekundárních dat,
- shromáždění a studium sebraných dat,
- analýza fleetových obchodů,
- návrh řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.
- formulace závěru.

Vědecké metody použité při zpracování diplomové práce:

### *Deskripce*

Metoda deskripce je popisová metoda sloužící k popisu jevů, objektů či situací.<sup>1</sup>

V diplomové práci je deskripce využita s cílem popsání pojmů fleet management, fleetový obchod, fleetový zákazník, B2B trh, pojmy jako TCO, politika řízení vozového parku,

---

<sup>1</sup> LORENC, Miroslav. Lorenc.info. Závěrečné kvalifikační práce: Závěrečné práce – metodika. [online]. 2007-2013 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

poprodejní služby, True fleet a jak probíhá fleetový obchod na základě studia odborné literatury a elektronických zdrojů.

Cílem této metody je seznámení s obecnou tematikou fleet managementu, která bude využita pro analýzu fleetových obchodu ve společnosti Škoda auto a.s. a importéra Škoda auto RUS na trhu České republiky a trhu Ruska.

### *Indukce/Dedukce*

Indukce je vyvozování obecného - teoretického závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, neboť nabízí vysvětlení ovlivněné zkušenostmi a znalostmi. Dedukce je proces, ve kterém testujeme, zda je vyslovená hypotéza schopna vysvětlit zkoumaný fakt a ověřuje teoretické závěry v praxi.<sup>2</sup>

Cílem indukce v dané diplomové práci, bylo uvedení závěrů na základě analyzovaných fleet obchodů ve společnosti Škoda auto a.s. na trhu České republiky a trhu Ruska a vysvětlení fleetové situace na těchto trzích.

Pomocí dedukce bylo též dokázáno, že zkoumané fleetové trhy jsou v praxi ověřené pomocí teoretických závěrů.

### *Analýza*

Analýza je proces reálného rozkladu zkoumaného objektu (situace) na dílčí části, které se následně stávají předmětem dalšího zkoumání. Analýza umožňuje odhalovat různé vlastnosti jevů a procesů, oddělit podstatné od nepodstatného, odlišit trvalé vztahy od nahodilých.<sup>3</sup>

V diplomové práci je provedena analýza současného stavu fleetových obchodů na trhu České republiky a na trhu Ruska. Také bylo proanalyzováno v jakých oblastech fleetového

---

<sup>2</sup> LORENC, Miroslav. Lorenc.info. Závěrečné kvalifikační práce: Závěrečné práce – metodika. [online]. 2007-2013 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

<sup>3</sup> LORENC, Miroslav. Lorenc.info. Závěrečné kvalifikační práce: Závěrečné práce – metodika. [online]. 2007-2013 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

podnikání na ruském trhu existují problémy a proč, dále tyto výsledky budou využity v rámci návrhu řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

### *Syntéza*

Syntéza je myšlenkové spojení poznatků získaných analytickými metodami v celek.<sup>4</sup>

V diplomové práci je syntéza využita především v praktické části při rozboru současného stavu True fleetu ve společnosti Škoda auto a.s. a importéra Škoda auto RUS na Českém trhu a trhu Ruska, kde jsou popsány jednotlivé kanály spadající pod tento fleet v obou zemích. Jsou navzájem porovnány a spojeny v celek pro využití poznatků v návrhu řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

---

<sup>4</sup> LORENC, Miroslav. Lorenc.info. Závěrečné kvalifikační práce: Závěrečné práce – metodika. [online]. 2007-2013 [cit. 2014-07-28]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

### **3. Literární přehled**

#### **3.1. Pojmy fleet managementu**

Na začátku mé diplomové práce bych ráda objasnila pojmy managementu, jak se fleet management stal součástí managementu, cíle fleet managementu, jeho funkce a jak probíhá fleetový obchod.

##### **Management**

Management se jako věda zformoval na konci 20. století. Jeho historie je úzce spojena s průmyslovou revolucí. Nejdůležitější aspekty managementu, jako vědy vznikly ve dvacátém století, nicméně to neznamená, že řízení neexistovalo dříve. Nejvýznamnějším příkladem je lineární struktura řízení katolické církve v Římě. Také důležitou roli při formování vědy o řízení sehrály vědecké práce a myšlenky Williama Pettyho, Davida Ricarda, Adama Smitha a Roberta Owena. Začátek 20. století je stanovení managementu jako vědy, díky knize „Principles of scientific management“ od Fredericka Taylora, kde popisuje význam systémové analýzy v řízení organizace. Je mnoho významu pro slovo management, nejvýstižnější z mého pohledu je definice účelu řízení Britského centra pro manažerské standardy, která je uvedena v knize Michaela Armstronga „Management a Leadership“, který definuje účel řízení jako „určování směru, usnadňování změny a dosahování výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů“<sup>5</sup> Postupem doby rostl počet procesů v podnicích, proto bylo nutné management rozčlenit na podskupiny a řídicí celky. Rozdělení managementu bylo nutné z důvodu efektivnějšího řízení určitých druhů, oborů. Někdy od 50. let minulého století se začal rozvíjet fleet management.

##### **Fleet management**

Slovo fleet se z anglického jazyka dá přeložit jako flotila. Flotila vyjadřuje množství automobilů, které jsou využívány pro firemní účely. Je nezbytné brát důraz na dobré jméno dodavatele vozů, jelikož flotila prezentuje image a hodnoty samotného odběratele.

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, Michael. Management a Leadership. 1 vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-247-2177-4, s. 16

Fleet management se zabývá správou vozového parku. Vznikl kolem 50. - 60. let minulého století, kdy byla potřeba co nejefektivněji řídit stále více se rozvíjející vozový park a zvyšovat počet vozidel. Postupně se fleet management stal samostatným řídicím oborem.

V České republice se fleet management začal rozvíjet po roce 1989 s příchodem nových zahraničních investorů a uvolnění sledování vozidel přes signál GPS. Díky poloze České republiky, která je středem Evropy, je fleet management na vysoké úrovni neboť je zde silná logistická struktura.

K fleet managementu patří celá řada problematik souvisejících s exploatací vozidel: zhodnocení využití vozidel a ekonomické zdůvodnění jejich nákupu, údržba a opravy, kontrola spotřeby paliva a náhradních dílů, kontrola bezpečnosti silničního provozu s důrazem na dodržování bezpečnostních pravidel u řidičů, obchodní analýzy a vývoj opatření vedoucí ke zvýšení její efektivity a také monitoring vozidel.

V České republice je pojem fleet management přesně vymezen. Jedná se o samostatný oddíl managementu, který se uplatňuje v podniku, pomáhá zajišťovat vozový park a mobilitu podniku. Naproti tomu v Rusku jsou moderní metody a přístupy v řízení autoparku zastaralé, dnes většina správců autoparku je o fleet managementu málo informovaná. Autor knihy Dorofeev A. N. „Trnistá cesta fleet managementu v Rusku“ cituje: „Automobilové odvětví není v Rusku atraktivní na úrovni vedoucích osob v podniku, tak ani na úrovni nižších pozic. Kvůli tomu, se ani nesnaží zavádět moderní metody fleet management na rozdíl od svých západních kolegů“.<sup>6</sup>

V Rusku je bráno jako pravidlo fleet managementu monitorování vozidel. Často tento termín znamená zprostředkování pronájmu vozidla, tzv. outsourcing. Co se týká přímo ekonomiky a managementu užitkových vozidel, optimalizaci podnikových procesů v dopravním podniku a zvyšování účinnosti jsou nyní v domácím, vědeckém a správním prostředí přičítány k dopravní logistice. Problematikou udržení vozidla v pracovním stavu se zabývá samostatná sekce "Údržba vozu." Vzhledem k výraznému zpoždění ruského automobilového průmyslu od západních výrobců automobilů, tento trend prakticky není v Rusku vyvinut.

Dokonce i nařízení o udržování a opravách vozidel, které bylo vydáno v polovině 80. let minulého století, dosud nebylo pro údržby a opravy moderních vozidel obnoveno.

---

<sup>6</sup>DOROFEEV, Alexei Nikolaevich Profesor Katedry podnikání a managementu vysoké školy ekonomie v Moskvě – osobně při konzultace.

## **Cíle fleet managementu**

Cíle fleet managementu závisí na podnikatelském profilu firmy. Fleet management firmy, která není prodejcem ani výrobcem vozu je zaměřen na řešení praktických úkolů řízení autoparkem. Tato koncepce je založena na následujících komponentech:

- jak zkontrolovat spotřebu paliva,
- jaká je cena dopravy,
- jaký by měl být optimální počet vozidel ve firmě,
- co je výhodnější – investovat do obnovy vozu po určité době používání, nebo ho podat,
- matematický výpočet pro řešení business úkolů,
- informační systémy fleet managementu,
- vzdělávání a trénink řídicích pracovníků auto parku.<sup>7</sup>

Kromě toho fleet management může snížit počet řídicích pracovníků. Významný přínos v tomto oboru přináší informační systém. Informační údaje o počtu ujetých kilometrů, spotřebě paliva, rychlost a také informace o poruše se přenáší do řídicího centra pomocí GPS/GSM.

Co se týká cílů fleet managementu firmy, které jsou prodejcem nebo výrobcem aut, jsou následující:

- stabilní růst prodeje fleetových vozů,
- zvýšení ziskovosti importéra,
- zajištění efektivních procesů ve fleet podnikání,
- spokojenost zákazníka s vysokou úrovní prodeje,
- udržení stálého objemu nákupu aut.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>DOROFEEV, Alexei Nikolaevich Profesor Katedry podnikání a managementu vysoké školy ekonomie v Moskvě – osobně při konzultaci.

<sup>8</sup> Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.



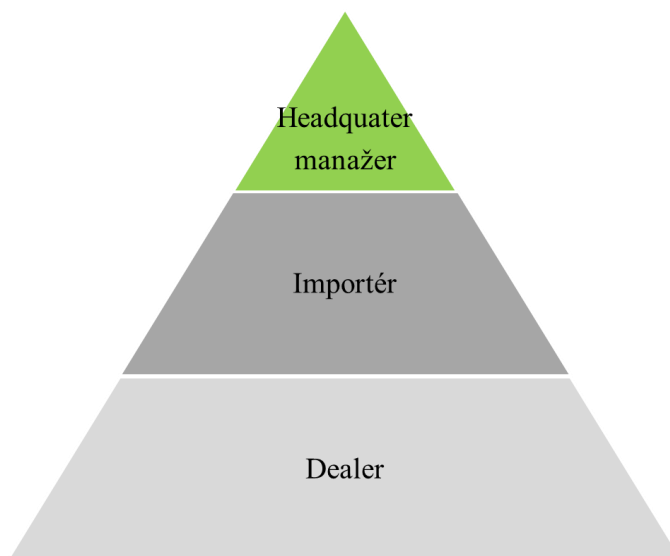
## Fleet manažer

Vedoucí funkce fleet managementu vykonává fleet manažer.

Ve firmě prodejce a výrobce aut se funkce fleet manažeru rozděluje na:

- hlavního fleet manažera z anglického slova headquarter manager (dále HQ manažer). V jeho funkcích je vytváření strategií, která se týká výhodného prodeje aut, komunikace s importéry a komunikace s největšími zákazníky;
- fleet manažera importéra, který pokračuje v komunikaci s největšími zákazníky, po jednání s nimi HQ manažera, komunikace s lokálním zákazníkem, stará se o fleet marketing, dealerskou síť, určuje pravidla pro velkoobchodní firmy na daném trhu, zabývá se poprodejním servisem, musí znát produkt, konkurenci, ceny, možné slevy a jiné detaily na vysoké úrovni;
- fleet manažera dealera, který zajišťuje předávání vozu zákazníkovi (administrativní procesy) a vyhledávání nových zákazníků.

Na obrázku číslo 1 je znázorněno schematické rozdělení fleet manažerů:



Obrázek č. 1: Rozdělení fleet manažerů.

Zdroj: interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Podrobnější popis pravomoci manažerů bude popsán v praktické části diplomové práce.

## **Fleet obchod**

Fleetový prodej nebo prodej aut komparativním klientům, hraje důležitou roli a tvoří velkou část prodejů automobilek. Zpravidla se jedná o zákazníky vyvíjející nějakou obchodní činnost a k jejímu uskutečňování potřebují dopravní prostředky.

Importér – firma, která je zřízena v zemi předpokládaného prodeje vozů, má smlouvu s výrobcem vozů o dovozu, servisu, prodeji originálních dílů atd. Od roku 2004 v Rusku oficiálně představen importér Škoda auto Rus, který je součástí koncernu Volkswagen Group RUS. Importér je zaměřen na výrobu aut podle licenční smlouvy a je také zaměřen na prodej aut.

V České Republice se na místo importéru prodejní činnosti zabývá oddělení prodeje – Česká republika, které zajišťuje prodej vozů Škoda v tuzemsku. Tým oblastních poradců zabezpečuje odbyt vozů k obchodníkům a podporuje obchodní síť Škoda v České Republice. Prodává vozy VIP zákazníkům značky Škoda, zajišťuje prodej velkoodběratelům a cílovým skupinám. K hlavním činnostem útvaru patří:

- podpora obchodní sítě Škoda v České republice,
- zajištění odbytu vozů Škoda v České republice,
- prodej vozů VIP zákazníkům a velkoodběratelům.<sup>9</sup>

Dealer se zabývá zprostředkovatelskou činností, firmy nakupující a prodávající pro někoho na svůj vlastní účet. Dealer může být zákazníkovi rádcem při výběru nového vozu nebo obměně současného, může ho provést všemi úskalími výběru a zapsat se do jeho myslí jako opravdový partner.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

<sup>10</sup> Fleet partners. Automobilový marketing v Česku. Fleet partners.cz. [online]. 5.5.2014 [cit. 2015-09-02]. Dostupné z: <http://www.fleetpartners.cz/novinka/cz/88/automobilovy-marketing-v-cesku/>



Obrázek č. 2: Proces fleet obchodu.

Zdroj: autor

O tento obor podnikání je velký zájem díky ekonomickému a technologickému vývoji, kdy se trhy stávají otevřenější a firmy na nich konkurenceschopnější. Firmy se v současné době soustředí nejen na to, aby si udržely svou konkurenceschopnost, ale aby vůbec přežily. Klíčovým aspektem při dosahování tohoto cíle je zavedení efektivního fleetového managementu, který nejen dokáže společnosti ušetřit čas, ale i také finanční prostředky, které mohou být použity na inovaci a vývoj.

Poprodejní služba musí být začleněná do fleetového odchodu z důvodu udržení spokojenosti a věrnosti zákazníků, a také kvůli dodržování dlouholetých vztahů mezi prodejcem a zákazníky.

### **Poprodejní služby ve Fleet podnikání**

Pod pojmem poprodejní služba si můžeme představit poskytování služeb, podpory náhradních dílů po provedení počátečního prodeje.

Poprodejní služby ve fleet managementu vyznačují fleetového zákazníka orientovaného na řešení poprodejního servisu, který by měl být začleněn do procesu fleetového prodeje. Je to profesionální koncepce servisních služeb, která odpovídá potřebám zákaznické flotily a je klíčem k úspěchu. Hlavní výhodou pro importéra je, že poprodejní služby zajišťují příjmy a udržení spokojenosti a věrnosti zákazníků na vysoké úrovni.

Přístup k profesionální službě je nezbytný a určuje řešení zvláštních požadavků, tak aby byla spokojenost zákazníků na vysoké úrovni. Servisní události v oblasti poprodejních služeb by měly být použity jako normální kontaktní bod se zákazníkem, udržet a posílit stávající vztahy. Kromě zajištění naplňování potřeb v oblasti mobility a vysoké standardy

kvality, transparentní poprodejní proces bude mít pozitivní dopad na loajalitu zákazníků a bude řídit následné prodeje. Profesionální pojetí služeb bude také zvyšovat příjmy a ziskovost poprodejní podnikání pro prodejce a dovozce.

Úspěšné faktory pro realizaci poprodejních služeb ve fleet managementu:

- konkurenceschopný servis musí splňovat požadavky zákazníků,
- integrace servisu musí být nabízena v prodejním procesu na dealerské úrovni,
- realizace věrnostních programů,
- provádění servisních balíčků,
- implementace poprodejní služby fleetových prodejů,
- instalace fleetových servisních středisek v dealerské síti,
- existence specializovaných fleetových poradců s know-how zkušenostmi v poprodejních službách,
- importérská struktura, která podporuje úzkou spolupráci mezi prodejem, poprodejním servisem a finančními službami.

### **Politika řízení vozového parku**

Politika řízení vozového parku (z anglického jazyka Car policy), je soubor pravidel pro řízení vozového parku. Pro fleet management je „politika řízení vozového parku“ nezbytným pomocníkem. Každá společnost si stanoví své vlastní vnitřní směrnice a stanovy, kterými se celý provoz řídí. Politika zahrnuje veškeré procesy, kterými vozidlo od prvopočátku prochází. Dále pak podmínky nákupu, užívání vozidla a nakonec i prodej vozidla. V dnešní době má soupis pravidel pro využívání služebních vozidel okolo 80 procent společností. Zavedením konkrétních pravidel politiky řízení vozového parku je potřeba z důvodu jednotnosti a návaznosti dokumentů, a také důležitá je informovanost o používání služebních vozidel mezi ostatní uživateli, kterých se daná problematika týká. Každá společnost má svoje pravidla a neexistují společnosti, které mají stejné pravidla řízení vozového parku. Pro sestavení správné politiky je nutná znalost interních potřeb, strategie a procesy dané společností. Chybou při sestavení politiky řízení vozového parku může být neznalost a podceňování fleet managementu.

Politika řízení vozového parku je tedy užitečným pomocníkem, který dokáže ušetřit spoustu času a energie, ale především finanční prostředky. Strategický přístup se ve fleet managementu vyplácí stejně tak jako kdekoliv jinde.<sup>11</sup>

Hlavní pilíře politiky řízení vozového parku:

- pravidla přidělování firemních vozidel,
- přesně definovaná vozidla pro jednotlivé kategorie zaměstnanců – značka, model, případně konkrétní specifikace vozů,
- postup při objednávání nového služebního vozu a při jeho předávání zaměstnanci,
- pravidla obměny služebních vozidel (stáří a určitý počet najetých kilometrů),
- vymezení odpovědnosti zaměstnanců za svěřené vozidlo,
- pravidla používání služebních vozidel pro soukromé účely a úhrada soukromých kilometrů,
- popis provozních pravidel a procesů (servis a údržba vozidel, čerpání PHM),
- způsob pojištění vozidel a postup v případě dopravní nehody,
- nastavení systému školení a kontroly způsobilosti řidičů,
- pravidla pro ukončení, prodej či odkup vozidel zaměstnancům.<sup>12</sup>

### **TCO – celkové náklady na vlastnictví**

Většina korporátních zákazníků si vybírá vozidla do své flotily na základě nákladů spojených s jejich vlastnictvím. Časopis „Fleet: firemní automobily“ uvádí definice TCO jako náklady spojené s provozem aut, na které se nahlíží optikou celkových nákladů na vlastnictví a provoz vozidel po dobu jejich životního cyklu ve firmě, tudíž závisí na vnějších a na vnitřních faktorech. Vnější faktory se odvíjejí od ekonomické situace na trhu, tím pádem musí zareagovat i vlastník vozidla. Do vnitřních faktorů patří například styl jízdy nebo počet najetých kilometrů. Největší váhu v celkových TCO, které vlastník

---

<sup>11</sup>Flotila magazín pracovníků firemních flotil . České firmy stále podceňují Car Policy . e-flotila.cz. [online]. 12.7.2014 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: <http://www.e-flotila.cz/magazin/sprava-flotily/206-ceske-firmy-stale-podcenuji-car-policy>

<sup>12</sup>Flotila magazín pracovníků firemních flotil . České firmy stále podceňují Car Policy . e-flotila.cz. [online]. 12.7.2014 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: <http://www.e-flotila.cz/magazin/sprava-flotily/206-ceske-firmy-stale-podcenuji-car-policy>

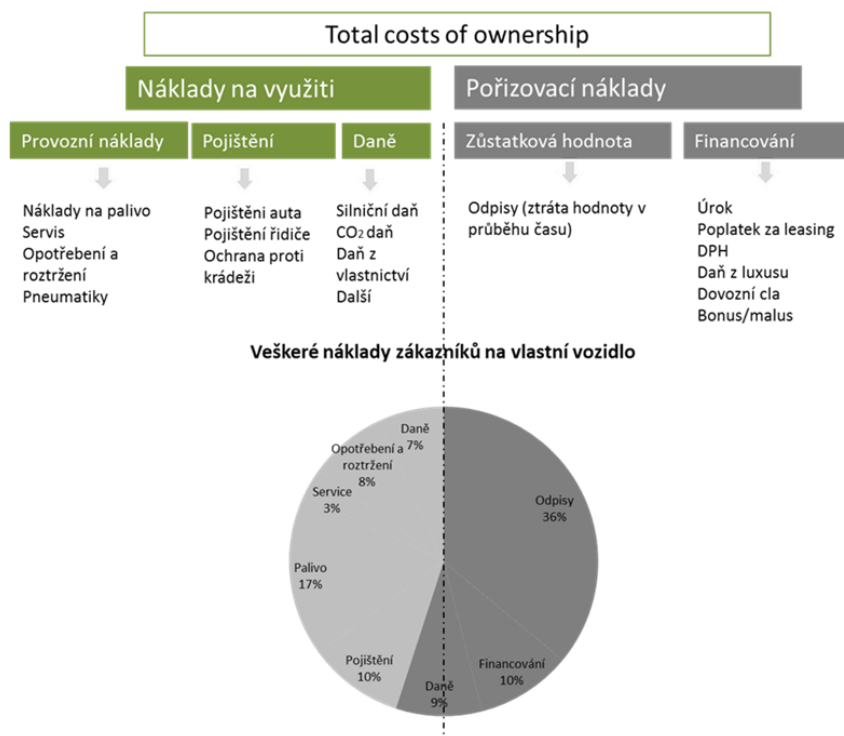
dokáže ovlivnit, jsou účty za palivo a ztráta hodnoty vozidla. Tyto dvě hodnoty představují 60 - 70 % nákladů celkové sumy vynakládané na automobily. V současnosti je největší položkou těchto nákladů ztráta hodnoty vozu, resp. rozdíl pořizovací ceny a prodejní ceny, která předběhla náklady na palivo, které v předchozích letech dominovaly. Ztráta hodnoty se průběžně mění podle značky, modelu, typu vozidla, obsahu motoru, typu motoru, stáří vozidla a počtu najetých kilometrů. TCO ovlivňuje také financování (finanční leasing, operativní leasing), pojištění, daně a poplatky (havarijní, zákonné pojištění, silniční daň), servis vozu a správu pneumatik, které jsou nutné pro správný chod vozidla (sledování servisních intervalů, mimořádné opravy, uskladnění pneumatik) a vlastní chování uživatelů (provoz automobilu).

Při výběru automobilů do firmy je nutné počítat s budoucím propadem jeho ceny.

Vzorec pro výpočet TCO:

$TCO = \Sigma \text{ počáteční náklady vozu za období} + \Sigma \text{ nákladu na auto za období exploatace} - \text{minimální hodnota na sekundárním trhu.}$

Na obrázku č. 3 uveden příklad fleetových rozdělení TCO na 36 měsíců/90 000 km



Obrázek č. 3 „Celkové náklady na vlastnictví“.

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Pomocí tabulky č. 1 zobrazen příklad výpočtu celkových nákladů dvou aut A a B. Jak je vidět do celkových nákladů patří řada proměn jako cena, registrační daň, financování, zůstatková hodnota, snížení ceny, pojištění, spotřeba paliva, náhradní díly, servisní práce, pneumatiky, silniční daň a další.

Firma nakoupí 30 vozů a udrží je po dobu 5 let. Každý automobil bude mít najeto 30 000 km a po 5 letech auta budou prodaná. Hlavní otázkou je vypočítat, jaké vozidlo má nižší náklady v průběhu 5 let?

Pořizovací cena vozu A je 11 000 Kč, vozu B 10 000 Kč. Automobil bude provozován ve firmě po dobu 5 let a každý rok najede 30 000 km. Jak je vidět v tabulce vůz B je levnější než vůz A, ale to neznamená, že pro firmu ten vůz bude výhodnější. Podle výpočtu TCO je vidět, že celkové náklady na vůz B jsou 19 325 Kč a jsou větší než na vůz A, který má 19 155 Kč. TCO pro 30 aut ve variantě A je nižší o 5100 Kč, než u varianty B.

Odpověď je, že vůz A je sice dražší, ale z pohledu celkových nákladů vlastnění pro podnik efektivnější. Uvedený příklad byl sestaven pouze pro ilustraci principu fungování celkových nákladů vlastnění.

	<b>Vehicle A</b>	<b>Vehicle B</b>
<b>Scenario</b>		
Duration (months)	60	60
Distance (km)	150000	150000
Rate	30 000 km/year	30 000 km/year
<b>Acquisition costs</b>		
Price	11000	10000
Financing (9% interest rate calculated from a price)	990	900
Registration tax	200	200
Residual Value Percentage	0,31	0,28
Residual Value	3410	2800
Depreciation	7590	7200
<b>Total Acquisition costs</b>	<b>8780</b>	<b>8300</b>
<b>Utilisation costs</b>		
Insurance - rate p.a.	180	190
Insurance - Total	900	950
Fuel Consumption - l/100km	4,1	4,4
Fuel Price per litre	1,3	1,3
Total Fuel Consumption (litre)	6150	6600
Fuel Total Price	7995	8580
Service Parts	320	300
Service Labour	160	170
Service Total	480	470
Wear Parts	150	150
Tyres	500	500
Road Tax p.a.	70	75
Road Tax Total	350	375
<b>Total Utilisation costs</b>	<b>10375</b>	<b>11025</b>
<b>TCO</b>	<b>19155</b>	<b>19325</b>
<b>TCO of 30 vehicles</b>	<b>574650</b>	<b>579750</b>
<b>Difference A - B</b>	<b>-5100</b>	

Tabulka č. 1 „Ilustrační ukázka kalkulace TCO“.

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Fleetový trh spadá pod průmyslový trh (business to business trh). Protože se jedná o automobilové podnikání mezi organizacemi, je další podkapitola věnovaná průmyslovému trhu a jeho charakteristice.



### 3. 2. Business to business trh

Průmyslový trh neboli business to business (dále B2B) trh, fleetový trh, trh organizací, resp. firemní neboli korporátní trh, je trh tvořen všemi organizacemi, které nakupují výrobky nebo služby pro jejich další použití ve výrobě jiných výrobků, nebo poskytování dalších služeb. Ty pak mohou být prodávány, pronajímány nebo dodávány ostatním účastníkům. Firmami, které se pohybují na B2B trhu jsou velkoobchodní a maloobchodní organizace, které se zabývají pořízením zboží a služeb za účelem jejich dalšího prodeje. Podle definice Kotlera „B2B trh tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem“<sup>13</sup>.

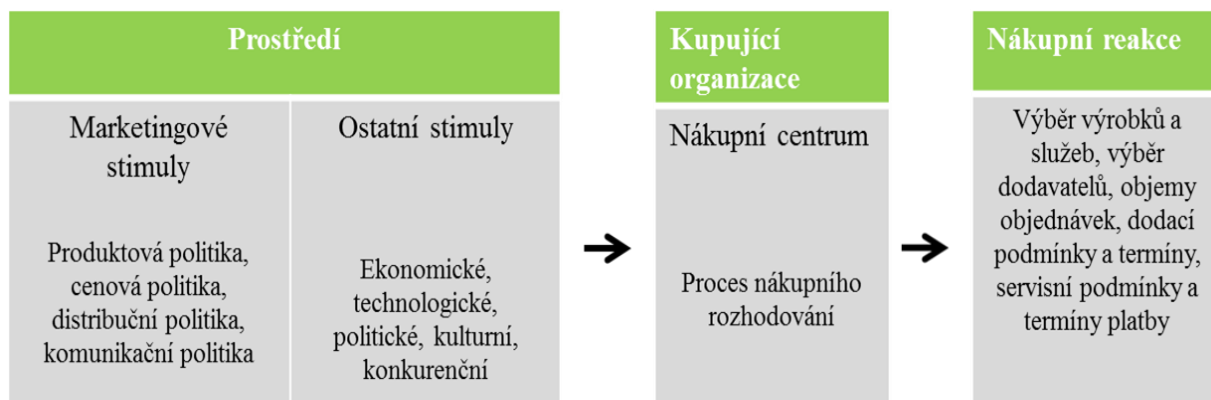
#### Charakteristiky B2B trhu

B2B trh je trh, kde spolu kooperují dvě společnosti (firmy). Tento trh je velký a značně převyšuje trh B2C (business to customer) neboli prodej koncovým spotřebitelům. Každý z těchto trhů je jinak veliký, má ale i něco společného. A to především osoby v roli nákupčích, kteří rozhodují o konečném nákupu. Největší rozdíly mezi B2B trhem a B2C trhem spočívají v jeho struktuře, v povaze jednotky, která nakupuje a také v charakteristice rozhodování, která je součástí celkového rozhodovacího procesu<sup>14</sup>. Jeden z modelů nákupního chování organizace je znázorněn na obrázku č. 4.

---

<sup>13</sup>KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. evropské vydání Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545 2, s. 362

<sup>14</sup>KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. evropské vydání Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545 2, s. 367



Obrázek č. 4 „model nákupního chování“.

Zdroj: Moderní marketing, Kotler, 2007

Na obrázku jsou vysvětleny otázky: Jaké jsou priority nákupu. Kdo se všechno podílí na nákupním procesu? Co má na nákupčího největší vliv? Jak organizace provádějí své nákupní rozhodnutí?

Marketingoví specialisté, kteří se zabývají podnikáním ve firemní sféře, musí brát v úvahu specifika a aspekty, které ovlivňují strategická, taktická i operativní rozhodování celé firmy. B2B trhy mají podle Kotlera a Kellera několik charakteristických rysů, které jsou v kontrastu se spotřebními trhy.

Jedním z aspektů je menší počet větších odběratelů, kdy marketér na B2B trhu jedná většinou s menším počtem zákazníků, než marketér na B2C. V automobilovém průmyslu závisí osud dodavatelů na schopnosti obstarat kontrakty od výrobců automobilů. U B2B sféry platí, že malé množství velkých odběratelů tvoří většinu obrátu firmy dodavatelské. Platí zde Paretovo pravidlo 80/20, které říká, že 20 % zákazníků přináší 80 % veškerého obrátu. Výhoda spočívá v tom, že takto jsou automobilové společnosti schopné najít velké fleetové zákazníky.<sup>15</sup>

Dalším aspektem je těsná vazba dodavatele a odběratele. V důsledku malé zákaznické základny a důležitosti existence větších zákazníků se od dodavatelů očekává, že se přizpůsobí svým velkým zákazníkům a jako nadstandard dostává loajální zákazník na vůz množstevní slevu, příslib pravidelného servisu nebo zpětný odkupu vozu po určitém časovém úseku (buy-back). Tyto výhody se na B2C trhu většinou neuskutečňují.

<sup>15</sup>KOTLER, Philip, KELLER Kevin Lane. Marketing management. 14. vydání Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471359-5, s. 578

Následuje profesionální přístup k nákupu. U B2B podnikání je nutné zmínit, že na obou stranách stojí profesionálové, kteří se prodejem, resp. nákupem živí. Pro úspěšný obchod je důležitá znalost dotyčného produktu a také osvojení si obchodních a komunikačních dovedností. Na základě těchto dvou pilířů se profesionální prodejce po celou dobu své kariéry učí zdokonalovat a zefektivňovat techniku prodeje a stejně tak se profesionální nákupčí učí, jak nakupovat lépe a efektivněji.

Důležitou charakteristikou jsou také prodejní návštěvy. Prodej na poli B2B neprobíhá tak rychle, jako tomu je u B2C segmentu. Prodejního procesu se účastní více lidí, v důsledku čehož jsou nutné vícenásobné prodejní návštěvy důležité pro získání důvěry, tvorbu kvalitních vztahů a postupné formování konkrétních parametrů nabídky.

Celková poptávka u B2B trhu je značně nepružná. V praxi to znamená, že výrobci automobilů nenakoupí menší množství zásob jen proto, že jejich cena na trhu stoupne nebo obráceně. Jiná situace by nastala, kdyby byl odběratel schopen najít v krátkém časovém horizontu uspokojivý suplement.

Jak bylo zmíněno výše B2B trh je trh, kde spolu kooperují dvě společnosti. Fleetovými zákazníky mohou být jak firmy, tak i oddělení firem.

Další část podkapitoly má za úkol popsat fleetové zákazníky, jejich segmentaci a komunikační proces mezi zákazníkem a fleetovým manažerem.

### **Segmentace fleet zákazníků**

Aby firma dosáhla co nejefektivnějšího fleetového managementu, je potřeba najít spolehlivého dodavatele vozidel a zavést s ním tzv. fleetový obchod neboli obchod mezi dvěma korporacemi. Na jedné straně je dodavatel automobilů, jehož oddělení se specificky zabývá fleetovými prodeji, na straně druhé stojí zákazník, v podobě jiné korporace, který se zabývá určitou obchodní činností, k jejíž realizaci potřebuje dopravní prostředek. Tento zákazník má vlastní fleetové manažery, kteří se starají o nákup firemních vozidel od výrobce. Rozdíl tedy spočívá v tom, že zatímco na poli B2C trhu se automobily pohybují od dodavatele ke koncovému zákazníkovi, u fleetového prodeje (trh B2B) jsou automobily prodávány jiným firmám, které je využívají pro firemní účely. Dopravní prostředky jsou v pravidelných intervalech obměňovány a mezi těmito dvěma firmami jsou obvykle udržovány dlouhotrvající vztahy. Charakter jednotlivých obchodů je závislý na velikosti

odběratele, jeho disponibilních finančních zdrojích nebo na celkové struktuře dané organizace.

Na obrázku č. 5 je uveden příklad rozdělení zákazníků podle velikosti na:

- mezinárodní zákazníky, to jsou společnosti, které mají výrobní jednotky v několika státech, například společnosti „Coca-Cola“, „Siemens“, Nestle“ „DHL“. Tyto společnosti mají ve vlastnictví obrovský autopark s tisícovkou automobilů;
- národní zákazníky, to jsou společnosti, které jsou založené ve státě v souladu s platnými právními předpisy a mají autopark s několika sty automobily, například společnosti jako „Impel“, „Petrom“, „AgroFert“, „Coop“;
- malé zákazníky, to jsou společnosti, které mají ve vlastnictví malý autopark od deseti do dvaceti automobilů, například společnosti jako „TravelAgency“, „the BookShop“, pekárna „Kunčice“.



Obrázek č. 5 „Segmentace fleet zákazníků“.

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Velké společnosti komunikují přímo s importérem. Často se nákup automobilů rozhoduje na úrovni vrcholového vedení. Národní společnosti komunikují přímo s importérem, komunikace ve společnosti musí být vedena manažerem. Dealeři zajišťují předávání vozu a administrativní procesy. Tyto společnosti obvykle projednávají zvlášť nákup automobilu a zvlášť poprodejní servis. Velké společnosti si často diktují své podmínky při koupi

automobilu. Většinou to jsou benefity, které nejčastěji spočívají v podobě několikatisícových slev na jednotku flotily, zavedení bezplatného poprodejšího servisu a dalších služeb. Malé společnosti komunikují přímo s dealerem. Pro tyto zákazníky je důležitá a výhodná cena automobilu a zkušenost s použitím určité značky automobilu.

#### *Co zákazníci chtějí, očekávají a co potřebují?*

Poradenská firma fleet partners uvádí šest oblastí, které zákazníci chtějí řešit, a které jsou pro každého dodavatele dobrou příležitostí odlišení se od konkurence.

1. Zákazníci očekávají zejména zlepšení kvality služeb a komunikace;
2. Zákazníci očekávají větší flexibilitu, co se týká rychlosti dodání vozů, kapacity servisu či tvárnosti podmínek operativního leasingu;
3. Zákazníci chtějí morální garance poctivého přístupu a opravdového vztahu, ve kterém se na svého dodavatele můžou spolehnout;
4. Zákazníci chtějí, aby dokumenty a komunikace, které jsou určeny pro zákazníky, byly koncipovány tak, aby byly snadno srozumitelné, přehledné jednoznačné a nevyžadovaly od zákazníka zbytečný čas, věnovaný jejich pochopení;
5. Zákazníci nechtějí mít starosti a povinnosti spojené s jejich vozovým parkem. Chtějí jezdit, ne se o automobily starat;
6. Oblasti garance a bezpečnost jsou označovány zákazníky jako důležité.<sup>16</sup>

Důležité je znát potřeby a očekávání zákazníka. Když fleet manažer ví, co přesně zákazník chce a očekává, může připravit určitou strategii, správně vypočítat celkové náklady na vlastnictví a vytvořit zákazníkovi určitou prioritu.

Více informací o fleetových zákaznících ve společnosti Škoda auto a.s. bude popsáno v praktické části diplomové práce.

---

<sup>16</sup>Fleet partners . Příležitosti na českém fleetovém trhu. Partners.cz. [online]. 25.04.2013 [cit. 2015-09-09]. Dostupné z: <http://www.fleetpartners.cz/novinka/cz/74/prilezitosti-na-ceskem-fleetovem-trhu/>

## Obchodní vs. Retailový zákazník

V této části, jsou uvedeny rozdíly mezi obchodním a retailovým zákazníkem, v tabulce č. 2 je vidět, že obchodní a soukromý trh jsou velmi rozdílný.

	B2B	B2C
Kdo je kupující	Společnost/Oddělení	Koncový uživatel/rodina
Jak se rozvíjí trh?	Menší a větší počet kupujících	Mnoho jednotlivých kupujících
Jaký je nákupní chování?	Racionální	Emocionální
Co je potřeba?	Investice / Návratnost Investice	Spokojenost
Jaký je nákupní proces?	Dlouhodobý, mnoho kroků	Krátkodobý, málo kroků
Jaký druh marketingu a prodeje?	Vzdělávat, rozvíjet vztah, osobní kontakt a působící síla	Masivní propagace, podpora, POS marketing

Tabulka č. 2 „obchodní vs. retailový zákazník“.

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

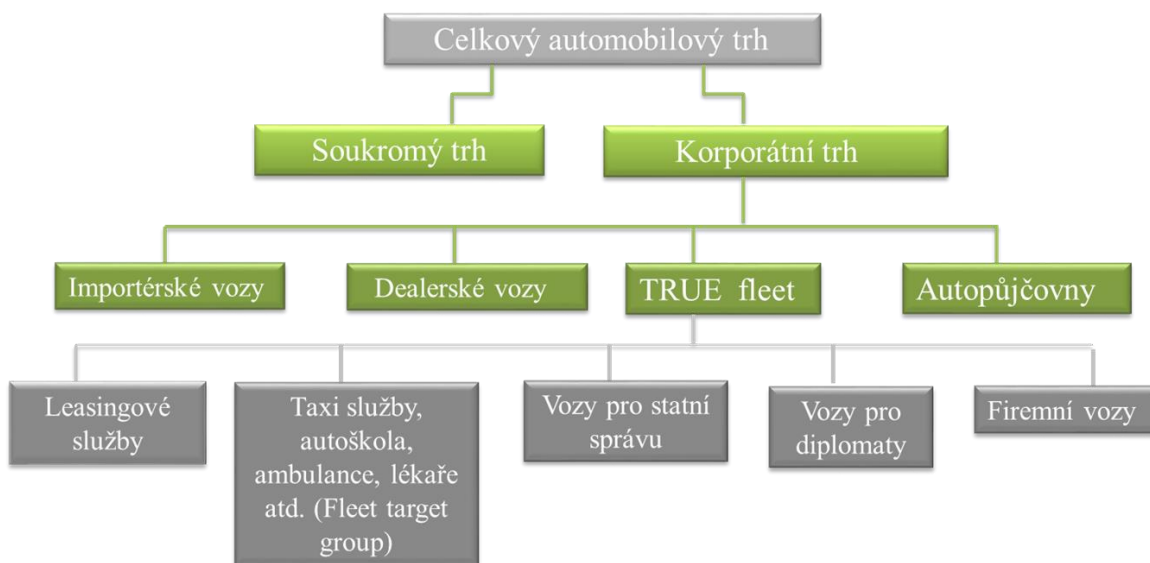
Jak bylo zmíněno výše, tak na B2B trhu mezi sebou obchodují společnosti. Naopak je tomu B2C trh, který je zaměřen na vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky. B2B trh se může rozvíjet různě, počet obchodních organizací může růst nebo klesat, na B2C trhu je vždycky mnoho jednotlivých kupujících, liší se od průmyslového trhu kratším cyklem prodeje, emocionálním přijímáním rozhodnutí o koupi (na B2B trhu přijetí o rozhodnutí je racionální). Potřebou koncového zákazníka na B2C trhu je spokojenost v získaných produktech, obchodní společnost na B2B trhu má za potřebu, aby se jí vložené investice vrátily zpět. Nákupní proces na průmyslovém trhu je dlouhodobý z důvodu projednávání různých obchodních nuancí, které obsahují mnoho kroků. Co se týče marketingu, tak na těchto trzích jsou také rozdíly.

Další podkapitola charakterizuje rozdělení fleetového trhu na jednotlivé distribuční kanály a jejich detailní charakteristiky.

### 3. 3. Rozdělení fleetového trhu na jednotlivé distribuční kanály

Celkový trh se dělí na soukromý a korporátní trh, na tomto trhu se jednotlivé podniky mezi sebou prezentují ve vztazích jako zákazník a dodavatel zboží či služeb. Rozsah trhu je velmi rozáhlý díky široké variabilitě služeb, které jsou v trhu rozesety. V porovnání korporátního trhu a soukromého trhu je korporátní trh relativně malý, ale v objemu jednotlivých obchodů značně převažuje trh soukromý.

Celkový automobilový trh taky se rozděluje na soukromý a korporátní trh neboli fleetový trh. Korporátní trh pod sebou zahrnuje importérské a dealerské vozy, True fleet a autopůjčovny podle dokumentace společnosti Škoda auto a.s. Importérské a dealerské vozy jsou vozy, u kterých importér nebo dealer figuruje jako první vlastník. True fleet je fleetový kanál, který zahrnuje pod sebou několik distribučních kanálů jako leasingové služby, Fleet Target Group, vozy pro státní správu, vozy pro diplomaty, firemní vozy (viz. obrázek č. 6)



Obrázek č. 6 „Rozdělení automobilového trhu na jednotlivé distribuční kanály“.

Zdroj: Interní materiály společnosti Škoda auto a.s. – Global Fleet Strategy

### *Importerské resp. Dealerské vozy*

Prvním majitelem automobilu může být importer nebo dealer (sám si vozy zaregistruje na sebe). Tyto automobily se používají jako předváděcí vozy pro tisk, potenciální zákazníky anebo přímo pro soukromé účely dealera nebo importéra. Importer nebo dealer má od výrobce automobilů postavený plán s počtem automobilů, které by měl za určitou dobu prodat. Pokud importer nebo dealer vidí, že tento plán pro něj bude těžké splnit, registruje vozy na vlastní firmu, pak vozy postupně prodává. Problém nastává v případě prodeje tohoto vozu dalšímu zákazníkovi, kdy se nejedná o nový vůz, ale použitý. Tyto virtuální prodeje ale negativně ovlivňují poměr nových a ojetých vozů. Importérem nebo dealerem už jednou zaregistrované vozidlo nelze brát při jeho dalším prodeji jako nové, ale na trhu je prezentováno jako ojeté s nulovým počtem ujetých kilometrů. Takto virtuálně prodané vozy snadno konkurují a parazitují na nových vozech, které jsou po technické stránce na srovnatelné úrovni, ale jejich cena je o poznání vyšší.<sup>17</sup>

### *Autopůjčovny*

Podnikání s půjčováním osobních vozů, je půjčením auta bez řidiče na určitou dobu (od několika hodin do několika měsíců a také roků).

Již od pradávna se pronajímaly koně, kočárky a vozy. První firma, která založila pronájem osobních vozů je „Sixt“ v roce 1912 a měla v pronájmu 3 vozy. Dále v roce 1916 majitel malé garáže Joe Saundres z Nebrasky dal k pronájmu jedno ze svých automobilů Model T Ford. V roce 1926 Joe Saundres založil společnost „Saundres Drive-it-yourself System“, která obsahovala 56 poboček. Cena za pronájem automobilu byla 10 centů za míli. Později v roce 1955 byla společnost koupena firmou AVIS, která funguje dodnes. Je to mezinárodní společnost, která má pobočky po celém světě<sup>18</sup>.

V dnešní době mají autopůjčovny mnoho místních poboček, které se nacházejí v blízkosti letišť nebo rušných městských oblastí. Autopůjčovny mají webové stránky, které umožňují online rezervace automobilů. Rent a car business slouží především lidem nebo společnostem, které nemají vlastní auta, cestujícím, majitelům poškozených nebo zničených vozidel, kteří čekají na opravu nebo pojištění. Kromě osobních vozidel

---

<sup>17</sup>Interní materiály společnosti Škoda Auto – Global Fleet Strategy, 2011 str. 3

<sup>18</sup>Gary Rosenberg. Omaha innovators. douglascohistory.org. [online]. 2009 [cit. 2015-09-09]. Dostupné z: [http://www.douglascohistory.org/Education\\_Innovators\\_Saunders.htm](http://www.douglascohistory.org/Education_Innovators_Saunders.htm)



pronajímají autopůjčovny dodávkové nebo nákladní vozidla, motocykly, skútry a nabízí další produkty, jako je pojištění, navigační systémy a také mobilní telefony.

Autopůjčovny nabízejí pronájem automobilů podle fleet programu, to znamená pronájem většího počtu aut. Fleet pronájem může být rozdělen na několik způsobů: bez zpětného odkupu a se zpětným odkupem podle leasing programu. Většina autopůjčoven nabízí široký sortiment vozidel, některé nabízejí specializované vozidla, například kabriolety, prestižní modely hybridních a elektrických vozidel nebo dodávkové automobily pro cestující.

### *True fleet*

True fleet je součást fleetového trhu, který se zabývá obchodováním, a dodáním automobilů podnikům, které své automobily využívají k firemním účelům. Jedná se o nejpřínosnější fleetový kanál, co se týče ziskovosti. Jak je uvedeno na obrázku č. 6 True fleet má pod sebou další směry, které jsou součástí komparativního trhu.

Hlavními cíli True fleet jsou:

- stabilizace/ růst fleet prodeje,
- zvýšení ziskovosti,
- zajištění efektivních a účinných procesů ve fleet podnikání s optimální strukturou nákladů,
- spokojenost zákazníka s vysokou úrovní prodeje a poprodejním servisem,
- zajištění/ochrana konstantního objemu díky opakovanému nákupu automobilů,
- mít pozitivní vliv na značku a image.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Interní materiál společnosti Škoda auto a.s.

### **3. 4. True fleet**

V této diplomové práci je důraz kladen na fleetové obchody se specializací na True fleet. Proto daná podkapitola detailně popisuje jednotlivé distribuční kanály spadající pod True fleet, a také vysvětluje zásady True fleetu a jak s nimi pracovat.

#### **Podrobný přehled jednotlivých distribučních kanálů ve True fleet**

Jak je uvedeno na obrázku č. 6 „Rozdělení trhu na jednotlivé distribuční kanály“. True fleet zahrnuje pět jednotlivých distribučních kanálů: leasingové služby, fleet target group, vozy pro statní správu, vozy pro diplomaty a firemní vozy, v další kapitole budou podrobné popsány tyto kanály.

#### *Leasingové služby*

Pojem leasing pochází z anglického výrazu „lease“, který lze do češtiny přeložit jako pronájem, resp. jako smlouvu o pronájmu. Leasingové financování se stalo v České republice velmi oblíbené. V drtivé většině se jedná spíše o leasing finanční, avšak obliba operativního leasingu neustále stoupá.

V praxi se rozlišují dva druhy leasingu:

##### a) Finanční leasing

Obecně se jím rozumí pronájem, u něhož dochází po skončení doby pronájmu k odkupu najaté věci. Tento druh pronájmu je dlouhodobější než pronájem operativní. V případě tohoto druhu leasingu pronajímatel obvykle smluvně přenáší na nájemce i povinnosti spojené s údržbou, opravami a servisními službami pronajatého majetku.

##### b) Operativní leasing

Operativnímu leasingu se obecně rozumí všechny ostatní druhy leasingu, které nejsou leasingem finančním. Konkrétně se jím rozumí leasing, kdy po skončení doby pronájmu dochází k vrácení pronajatého majetku pronajímateli. Operativní leasing je zpravidla krátkodobější než leasing finanční. U této formy leasingu je také častější, že náklady spojené s údržbou, opravami či servisními službami pronajatého majetku hradí pronajímatel.

Cenou leasingu je leasingová cena, která je obvykle placena v pravidelných splátkách. Tuto cenu platí nájemce pronajímateli v měsíčních, čtvrtletních nebo ročních splátkách.

### *Fleet target group*

Fleet target group neboli skupina cílových zákazníků jsou to například: taxislužby, autoškoly, lékaři a další skupiny početnější skupiny.

#### a) Taxislužba

Taxislužba bývá rychlejší, pohodlnější a časově flexibilnější než hromadná doprava. Ve velkých městech existuje více firem, které se individuálním převozem osob zabývají, ale i v menších obcích často jezdí automobily s označením taxi na střeše. Vozy mají být pohodlné, v dobrém technickém stavu a stále více se klade důraz také na šetrnost k životnímu prostředí.

Taxi v některých zemích tvoří až 30 % celkového objemu fleetového prodeje. Většinou jsou automobily dodávány přímo výrobcem s jistými úpravami (montáž taxametru, instalace veškerého povinného vybavení - tedy majákem taxi, hasicím přístrojem či olepením vozu vnějšími i vnitřními nálepkami). Importéři nabízejí zájemcům z řad provozovatelů taxislužby i možnost přebarvení aut na požadovanou barvu. U Volkswagen si individuální barvu může zákazník objednat rovněž při odebrání minimálního stanoveného počtu vozů. Automobilové společnosti nabízejí provozovatelům taxi polepování automobilů barevnými fóliemi. Jedním z důvodů, proč na tento krok taxikáři přistupují, je nejen možnost výběru z pestré nabídky barevných odstínů, ale i fakt, že nalepená fólie chrání karosérii proti drobným oděrkám a v případě prodeje ji lze z vozu odstranit a vůz prodat v běžné barvě.<sup>20</sup>

#### b) Autoškoly

Autoškoly jsou ne tak zcela rozsáhlým segmentem jako například taxi, i tak je tento segment přeplněný a vysoce konkurenceschopný, proto se snaží odlišit od ostatních. První bližší seznámení mezi vozidlem a řidičem nejčastěji probíhá při první hodině v autoškolě, řidič si po několika hodinách na automobil zvykne a často jej preferuje i do budoucna. Tohoto jevu jsou si prodejci automobilů vědomi a díky tomu se snaží v tomto segmentu co nejvíce prosazovat.

---

<sup>20</sup>Časopis IFLEET. O vozech taxislužby se jedná individuálně. ifleet.cz. [online]. 5.9.2011 [cit. 2015-09-15]. Dostupné z: <http://www.ifleet.cz/archiv-2005-12/o-vozech-taxislužby-se-jedna-individualne.html>

### c) Sanitní vozy

Sanitní vozy (lékařů a ambulance) je dalším segmentem, kde se automobilové značky snaží být aktivní. Většinou zdravotnické služby vyhlašují výběrové řízení. Tyto automobily musí být rychlé, spolehlivé, bezpečné, jednoduší řečeno musí být vozy, které se nezastaví, například auta SUV jako Mercedes ML, Škoda Yeti, Volkswagen Tuareg a další, jsou vyznačovány vysokým průjezdem a velkým zavazadlovým prostorem.

Lékař je solidní, chytrý člověk, profesionál ve svém oboru, vždy se snaží zdokonalovat, a získávat nové znalosti. Vozy pro lékaře jako i vozy pro autoškoly jsou také považovány za výborný marketingový nástroj. Pacienti mohou vidět, že lékař jezdí automobilem určité značky, proto se mohou rozhodnout koupit stejné vozidlo nebo automobil stejné značky. Tato shoda není nikterak statisticky potvrzena, avšak se dealeři a importéři snaží tuto teorii v praxi prosadit a této zásady se drží.

### *Státní správa*

Státem vypisované nabídkové tendry na nákup vozidel jsou vždy pro dodavatele obrovská a zajímavá výzva, kterou se snaží nad konkurencí vyhrát. Jelikož stát v pohledu fleetu poptává vždy velké množství automobilů, je dodavatelem nastavena speciální cena se speciální výbavou která, je zajímavá jak pro stát, tak i pro daného dodavatele, viz policie, armáda či zdravotní záchranná služba. Dodavatel do výběrového řízení vstupuje s nabídkou prvotřídní ceny a nejlépe nastaveným termínem dodání – kontinuita, ta je z hlediska zákazníka - státu velmi důležitý porovnávací faktor.

Jak u vozů pro taxi služby, tak i u vozů pro státní správu lze provádět úpravy přímo u výrobce. Například úprava vozu pro policii zahrnuje akumulátor s větší kapacitou, silnější a výkonnější alternátor, přídavné elektrické svazky pro dodatečné připojení elektronických zařízení a další.

V provozním řádu automobilu státní správy je státem nastaven vlastní provozní manuál o ochraně životního prostředí s ekologickým návodem.

### *Vozy pro diplomaty*

Automobilové společnosti považují diplomaty za reprezentativní segmenty, jejich značky. Diplomaté spadají do skupiny státní správy, které obchodují se státními investicemi, jako je ministerstvo zahraničí a různé zahraniční ambasády.

Diplomatům jsou nejčastěji nabízeny automobily nejvyšších řad, kterými daná automobilová společnost disponuje. Automobily se vyznačují nejvyšší výbavou s individuálními doplňky, tak aby diplomaté byli maximálně spokojeni. Cílem tamější automobilové společnosti je, aby diplomaté zásadně provozovali automobily jejich značky.

### *Firemní vozy*

Pojem firemní vůz znamená, že firmy kupují a registrují vozy přímo na sebe, vozy nejsou ve správě žádné leasingové společnosti. Podle velikosti firmy zaleží na tom, kdo se stará o automobily, zaměstnanci kterým je vůz určen nebo firemní oddělení, které je vedením firmy na toto určené. V každém případě se musejí starat o vozový park, jeho údržbu, obměnu, servis a výměnu pneumatik atd. Zaměstnanci nebo oddělení těsně spolupracují s dealery, kde automobily byly pořízené. Tento druh prodeje je pro importéra a dealera velmi zajímavý a důležitý, jsou v přímém kontaktu se zodpovědnou osobou, která o nákupu rozhoduje, jak při nákupu vozů, obměny vozů ve vozové flotile, tak i při poskytování informací o nových modelech.

### **Jak pracovat se zásady True fleet?**

Obchodní fleet model se skládá ze čtyř základních modulů (faktorů udržitelného úspěchu) a čtyř podporujících modulů (základní obchodní požadavky). Vývoj obchodního modelu fleet je založen na srovnávací analýze různých obchodních fleet přístupů, osvědčených postupů a dedikovaných faktorů úspěchu na vybraných trzích.

Tyto faktory byly schváleny všemi fleetovými značkami koncernu Volkswagen Group. Konsolidované výsledky jsou nyní publikovány Group Fleet International s cílem pomoci vedoucím, manažerům značky a fleet manažerům koncernu Volkswagen Group a také zlepšit jejich fleetové podnikání.<sup>21</sup> (Viz tabulka č. 3)

---

<sup>21</sup>Interní materiál společnosti Škoda auto a.s.

	První krok	Druhý krok	Třetí krok	Čtvrtý krok
<b>Kdo?</b>	Vedoucí společnosti	Manažer značky, Fleet manažer	Vedoucí společnosti, Manažer značky, Fleet manažer	Manažer značky, Fleet manažer
<b>Co?</b>	Rozpoznat potenciál TRUE fleet segmentu. Delegovat ocenění značky a fleet manažerů	Pochopit fleet trh a zákazníky	Znát potenciál ve fleet segmentu	Použit správné fleet zásady, aby se realizoval model fleet obchodu na trhu
<b>Proč?</b>	TRUE fleet segment přispívá ke splnění objemu úkolů stejně jako budování reputace se ziskáním důvěry zákaznických skupin	Zkušenosti ukázaly, že manažerům značky a fleet manažerům chybí hlubší pochopení různých segmentů fleet trhu. Hluboké znalosti situace na fleet trhu, je to klíč ke zvýšení objemu a zisku v tomto segmentu	Každý trh a značka má individuální síly a potenciál ve fleet segmentu. Jediný způsob jak zaručit, že činnosti jsou prováděny cíleně, je provést přesnou analýzu individuálního fleet přístupu a obchodního modelu.	Zvýšení fleet obchodu, objemu a zisku
<b>Jak?</b>	Začít oceňovat fleet segment rozšiřováním zásad TRUE fleet manažerům značky. Využitím výsledků ocenit aktivnější účasti ve fleet podnikání	Struktura analýzy trhu pomůže pochopit fleet segment, po analýze bude obecná představa vnitřní a vnější situaci na trhu	Provádět ocenění poměrně obchodního fleet modelu a získat individuální z rozsahu činnosti. Ocenění musí pokrývat všechny ustanovené úspěšné faktory ve fleet obchodě.	Využit znalostí ve všech skupinách fleet obchodu, prozkoumat úspěšné faktory, zjistit typické změny a různé lepší postupy v ustanoveném modulu působení v rámci modelu fleet obchodu.

Tabulka č. 3 „Zásady True fleet“.

Zdroj: interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

První krok popisuje proces, který pomáhá vedoucímu společnosti pochopit smysl ve fleet segmentu. Vedoucí musí zajistit, že se tento segment bude plánovat strategicky všemi relevantními fleet značkami.

Druhý krok pomáhá manažerům značky a fleet manažerům snadněji pochopit svůj fleetový trh a poznat zákazníky pomocí analýzy na základě struktury.

Třetí krok je celkové hodnocení, které může ukázat silné a slabé stránky v současném fleetovém přístupu.

Čtvrtý krok je zavedení tržního specifického ideálu obchodního fleetového modelu, pomocí modulů a úspěšných faktorů.

## **Praktická část**

### **4. Fleetové obchody ve společnosti Škoda auto a.s. na českém a ruském trhu**

Na začátku praktické části diplomové práce, bude popsána historie společnosti Škoda auto a.s., její hlavní součásti, strategii společnosti, pravomocí headquarter manažera, importéra a dealera, poté bude popsáné fleetové podnikání ve společnosti Škoda auto a.s., klíčoví zákazníci, fleetová analýza Českého trhu a trhu Ruska, dále bude analyzován True fleet ve společnosti Škoda auto a.s. na Českém trhu a trhu Ruska. Na závěr návrh řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

#### **Historie společnosti Škoda auto a.s.**

Historie společnosti Škoda auto začíná od roku 1895, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement zahájili výrobu jízdních kol s vlastní konstrukcí pod značkou Slávia. Po několika letech v roce 1899 společnost Laurin & Klement začala vyrábět motorky. V roce 1905 společnost zanechala výrobu motorek a přešla k výrobě automobilů. V roce 1925 došlo ke sloučení společnosti se Škodovými závody v Plzni, což znamenalo konec značky Laurin & Klement. Po ukončení krize v roce 1930 společnost dosáhla průlomu se svým modelem Škoda Popular. Kvůli změnám politické situace v roce 1989 v podmínkách tržní ekonomiky management společnosti přistoupil k vyhledávání silného mezinárodního partnera, který by firmě pomohl zabezpečit konkurenceschopnost na dlouhou dobu a vypořádat se s investiční strategií do budoucna.

Ke konci roku 1990 se automobilová společnost v Mladé Boleslavi rozhodla spolupracovat s německou společností Volkswagen Group. Společný podnik firem Škoda a Volkswagen se zrodil 16. dubna 1991 pod názvem Škoda auto a.s., Mladoboleslavská automobilová společnost se stala již čtvrtou značkou Volkswagen Group spolu s VW, Audi a Seat. V roce 1993 vzniká zastoupení Volkswagen v Rusku, v roce 2004 byla oficiálně představena značka Škoda auto na ruském trhu. V roce 2007 se otevírá nový závod v Kaluze, kde je od roku 2009 zahájena výroba automobilů VW Tiguan a Škoda Octavia, od roku 2011 výroba automobilu Škoda Yeti a od roku 2014 výroba automobilu Škoda Rapid. V roce 2014 prodej automobilů společností Volkswagen Group Rus v Rusku dosáhl skoro 260 000 vozidel, z nichž 185 000 bylo vyrobeno v Rusku. Volkswagen Group Rus

od roku 2003 do roku 2014 dodal více než 1,5 milionu vozů v Rusku. Společnost na Ruském trhu operuje od roku 2003 výhradně jen jako dovozce, od roku 2007 i jako výrobce. Díky tomu byla více než polovina z těchto vozů vyrobena v závodech Volkswagen v Rusku.



#### 4. 1. Strategie Škoda auto a.s.

Cílem strategie společnosti Škoda auto a.s. je zvýšení celosvětových prodejů alespoň na jeden a půl miliónu vozů za rok, strategické zaměření na poměr ceny a hodnoty, praktičnost, prostornost, zaměření na trhy EU a RIC a zaměstnávat talentované zaměstnance. K dosažení tohoto cíle Škoda plánuje každého půl roku představit jeden nový nebo faceliftovaný model. V roce 2014 uvedla společnost nové modely Škoda Octavie Scout, Škoda Rapid Spaceback a Škoda Yeti.



Obrázek č. 7 „Strategie společnosti Škoda auto a.s.“.

Zdroj: Škoda výroční zprava 2014

Společnost Škoda auto a.s. má i další strategii, která se nazývá „Fit For Fleet“. Tato strategie je zaměřena na zvyšování fleetových prodejů a specializuje se především na malé a střední podniky, které mají vozový park do 50 automobilů.

#### **Strategie Fit For Fleet**

Strategie Fit For Fleet znamená vytvoření návodu, jehož aplikace pomáhá u importéra a posléze i u dealera. Je určena ke zvýšení fleetových prodejů společnosti Škoda auto

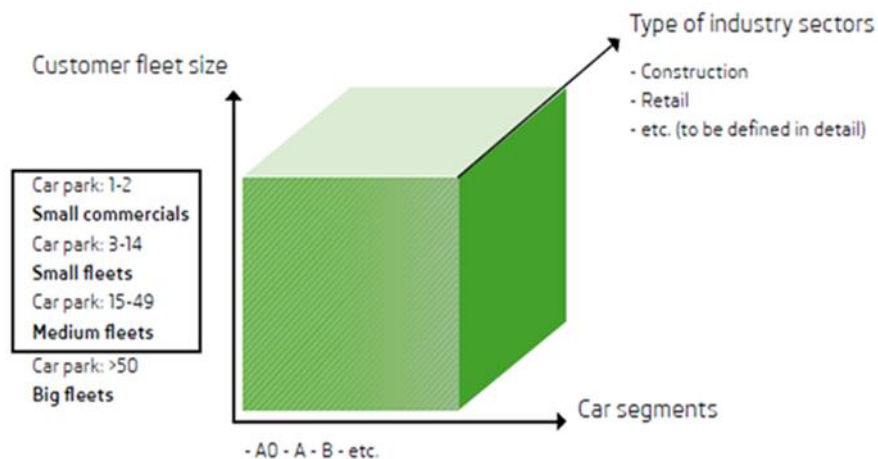
v distribučních kanálech Small Commercials (malý podnikatelé), Small and Medium Enterprises (Malé a Střední podniky), zkratka SME, kteří mají vozový park do 50 automobilů. (viz. obrázek č. 8)

Tyto kanály představují do značné míry nevyužitý trh, to je zásadní pro opravdový fleetový úspěch. Fleet je vysoce zisková součást podnikání Škoda auto, která nadále roste, díky tomu, že společnost poskytuje produkty a služby, které jsou nad rámec zákaznického očekávání.

Strategie dále popisuje:

- situaci na trhu (pro úspěch ve fleetovém podnikání je nutné prostudovat a pochopit současný trh a pak upravit výrobky a rozsah služeb odpovídající těmto trhům),
- konzistence značky Škoda, kde je vytvořen garantovaný plán k požadovanému úspěchu ve fleetovém podnikání,
- analýzu trhu a definování klíčových výkonnostních parametrů, na které lze posoudit konečné prodejní výsledky (analýza tržního potenciálu, segmentace zákazníků, výkaznictví, kontrola kvality služeb, analýza obchodních případů ze strany dealerů, požadavky k implementaci),
- vedení a správa klientů,
- pravomoci importéra (manažeri rozvoje malých a středních podniků, dealerské standarty, dealerské cíle ve fleetových prodejkách a bonusový systém pro fleetové manažery, segmentace dealerů),
- pravomoci dealera (nástroje a techniky, aby se dealeři stali šampiony ve fleetovém podnikání).

Fleetové oddělení firmy Škoda Auto využilo k vytvoření této strategie znalostí importérů, dealerů, prodejních manažerů za jednotlivé země i externích business developerů, kteří měli s podobnými projekty mnohaleté zkušenosti



Obrázek č. 8 „Segmentace zákazníků podle strategii Fit For Fleet“.

Zdroj: interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

### **Pravomocí headquarter manažera, importéra a dealera**

Každý manažer musí být zodpovědný za svou práci a musí vykonávat své poslání. Jak bylo napsáno v teoretické části ve fleetovém podnikání, funkce manažerů se také rozděluje v závislosti na jeho postavení na trhu. V této části, budou popsány pravomoci headquarter manažera, importéra a dealera ve společnosti Škoda auto a.s. podle programu Fit For Fleet (dále FFF)

#### ***Pravomocí headquarter manažera***

Headquarter manažer (dále HQ) ve společnosti Škoda auto má na starosti jednání s vedením jednotlivých nadnárodních korporací za účelem sjednávání dlouhodobých kontraktů. Má na starost přes stovku klíčových zákazníků v mezinárodních řadách. V případě společnosti, která operuje celosvětově, headquarter manažer se obrací vždy na dané ředitelství. Úzce spolupracuje se společností Group Fleet International (dále GFI), která se stará o veškeré fleetové obchody s klíčovými zákazníky v rámci celého koncernu Volkswagen. HQ manažer dostane od GFI zprávu o právě probíhajícím tendru, na něm pak stojí zodpovědnost za zpracování nabídky od společnosti Škoda Auto a.s.

Hlavní rozdíly mezi HQ manažerem a importérem spočívají v tom, že importér má na starosti kontrakty s menšími i většími zákazníky v daných zemích, za které jsou odpovědní. Působnost regionálních importérů a HQ manažerů se víceméně překrývají, je

mezi nimi nezbytná spolupráce při zpracování konkrétních podmínek, dohod pro klíčové zákazníky v jednotlivých zemích.

### ***Pravomocí importéra***

Importér je klíčem k úspěchu ve fleetovém podnikání, člověk který organizuje vzájemnou kooperaci dealerů a zajišťuje jejich spolupráci. Hlavním cílem importéra je připravovat a podporovat zúčastněnou dealerskou síť v tomto úsilí s vyhrazeným týmem vozového parku pod vedením fleetového oddělení výrobce. Je třeba zdůraznit, že importér není zodpovědný za prodej, ale za vývoj samotné obchodní sítě. Důležité je, aby importér pracoval v souladu se zákazníky a naslouchal jejich potřebám.

Každý importér by měl jmenovat manažera pro rozvoj obchodu malých a středních podniků popř. flotily. Úkolem tohoto manažera je připravovat a podporovat dealerskou síť s vědomím, kompetence, pravomocí a schopností. Mezi další odpovědnosti patří také znalosti požadavků fleetových zákazníků, definování fleetových prodejních cílů pro dealery a také stanovení bonusového systému pro fleetové prodejní manažery společnosti Škoda Auto a.s.

K tomu, aby mohl program fungovat, importér musí vědět jak analyzovat trh, musí znát segmentační techniky, mystery shopping, TCO, legislativní změny, produkty, poskytované služby a balíčky.

V organizaci každého importéra, je důležité posoudit nutná přítomnost oblastních manažerů malých a středních podniků, jinými slovy manažerů rozvoje podnikání, pro výraznou podporu back office, kteří jsou zodpovědní za rozvoj a podporu dealerské sítě (včetně školení a koučování).

### ***Pravomoci dealera***

Skutečná bitva pro fleetový úspěch je bojování na dealerské úrovni. Dealer se zabývá zprostředkovatelskou činností, také může být zákazníkovi rádcem při výběru nového vozu nebo obměně současného, může ho provést všemi úskalími výběru a zapsat se do jeho mysli jako opravdový partner

Aby bylo možné připojit se do sítě, každý obchodník potřebuje splnit určité množství souboru norem způsobilosti, které jsou stanovenými importéry, z důvody lepší prezentace značky Škoda auto. Tyto normy zahrnují:

- rozšíření stávající smlouvy dealera za dohodnutých činností malých a středních podniků,
- dostatečný regionální potenciál,
- pevný obchodní řád,
- ochota investovat,
- výcvikové a vedoucí osnovy včetně certifikátu o fleetových prodeích,
- vynikající komunikace mezi obchodním zástupcem, back office a servisním oddělení, aby byla zajištěna potřebná úroveň služeb,
- pravidelné zpravodajství importérovi,
- pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníků, pochopení jejich očekávání a požadavky.

Výše uvedená kritéria jsou prvotním vstupem k definování nezbytných norem pro každého zúčastněného prodejce pro dosažení úspěchu při hledání a udržení zákazníka.

Trénink dealera se soustředí zejména na znalosti produktů (finanční služby, poprodejní služby a balíčky), na finanční znalosti (ceny, slevy) a legislativní znalosti.

#### **4. 2. Fleetové podnikání ve společnosti Škoda auto a.s.**

Ve společnosti Škoda auto Mlada Boleslav se fleet managementem zabývá oddělení PB, které má na starosti celosvětový vývoj strategie prodeje velkoodběratelům, prodeje ojetých vozů, fleet marketingem, programy zaměřené na velkoodběratele.

Oddělení PB spolupracuje s oddělení P1 – Prodej střední a východní Evropa, P2 – Prodej západní Evropa, P3 – Prodej Asie a Zámorí a zastává základní funkce pro podnikatelské obchodní transakce. Obchodními partnery oddělení PB jsou importéři jednotlivých zemí, zvláště jejich osoby, zodpovědné za vozový park.

Jak bylo uvedeno výše, strategie Škoda auto a.s. je zaměřená na malé a střední fleet zákazníky, kteří se rozdělují do flotil, malé od 3 až 14 vozů a střední od 15 až 49 vozů. Platí, že zákazník může koupit jen jeden automobil, aby se jednalo o fleetový prodej, musí tento automobil využívat především ke komerčním účelům. Dříve se jednalo o fleetový prodej jen tehdy, pokud počet obchodovaných automobilů byl více jak 3 kusy (menší počet měly na starosti oddělení, zabývající se klasickým retailovým prodejem). Nedávno byl ke třem základním flotilám připojen i segment firem, které mají ve svém portfoliu jen 1 až 2 vozy – tzv. Small Commercials. Do takového segmentu spadají drobní podnikatelé.

## Jak probíhá zákaznický proces ve společnosti Škoda auto?



Obrázek č. 9 „Zákaznický proces“.

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Na obrázku č. 9 jsou popsány jednotlivé kroky zákaznického procesu, který se rozděluje na tři etapy: předprodejní, prodejní a poprodejní. Předprodejní etapa zahrnuje reklamu dealera, existenci internetových stránek, aktivní vedení a přijímání žádostí. Prodejní etapa zahrnuje pozdrav zákazníka, analýzu potřeb, prezentace automobilu, test drive, jednání a podepisování smluv, čekací dobu a předání automobilu. Poprodejní etapa zahrnuje domluvení schůzky, převzetí automobilu a předání automobilu.

Společnost Škoda auto a.s. uvádí následující důvody, proč je zajímavým partnerem:

- exkluzivní, kompetentní kontaktní prodejce,
- kompletní balíček řešení na nákup automobilu,
- výhodný systém fleet managementu,
- cena/výkon (cena odpovídá výkonu),
- účinnost,
- modely business line (modelová řada Laurin& Klement),
- atraktivní možnosti financování,
- příznivé Po-prodejní ceny,

- rychlé převzetí auta do dílny, rychlá kontrola,
- mobilita služeb,
- transparentnost nákladů (balíčky služeb).<sup>22</sup>

U fleetového nakupování je potřeba brát v úvahu a rozpoznávat rozdíly mezi soukromým a fleetovým zákazníkem. V následující tabulce jsou uvedeny rozdíly při uzavírání obchodu se soukromým, resp. fleetovým zákazníkem.

	Soukromý zákazník	Fleetový zákazník
Kritérium nákupu	Vynikají emoční faktory (značka)	Vynikají racionální faktory (TCO)
Kupující	Individuální zákazník (rodina)	Tým (fleetový manažer, generální ředitel)
Proces rozhodování	Poměrně jednoduchý	Komplexní
Časový průběh nákupu	Krátký	Dlouhý
Komplexnost nabídky	Nízká – standardní podklady	Vysoká – dle požadavků zákazníka
Nabídka zdůrazňuje	Produkt	Řešení požadavků mobility
Objem prodeje	Převážně jedno auto	Převážně větší počet
Přístup k prodeji	Transakčně orientovaný	Partnerský orientovaný
Prodejní organizace	Dealer	Importér a dealer
Místo prvního prodejního vyjednávání	Showroom dealera	U zákazníka ve firmě
První kontakt s potenciálním zákazníkem	Iniciován zákazníkem	Iniciován pracovníkem dealera nebo importéra

Tabulka č. 4 „Soukromý vs. fleetový zákazník“.

Zdroj: Interní materiály společnosti Škoda auto a.s.

Soukromý zákazník se často rozhoduje svými emocemi (auto se mu líbí, má rád určitou značku, má s výrobcem dobré zkušenosti, je věrný značce), na rozdíl fleetový zákazník více kalkuluje a dává přednost racionálním úvahám (viz. TCO). U firemního zákazníka rozhoduje o koupi vozu tým nebo pověřená osoba, je tedy důležité, aby výrobce nabídnul celkové služby a poskytl veškeré informace o tom, proč by si zákazník měl koupit právě automobil Škoda. Z tabulky 4 je patrné, že fleetový zákazník hledá komplexní řešení svého

<sup>22</sup> Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.



problému a profesionalitu ze strany výrobce. Fleetový obchod probíhá u menších a středních zákazníků přes dealerskou a importérskou síť, u klíčových zákazníků přímo ve společnosti Škoda Auto a.s.

### **Klíčovní zákazníci**

Pro firmu Škoda Auto je klíčový takový zákazník, který podniká v mezinárodním prostředí (minimálně ve třech zemích), jeho celkový vozový park je minimálně 1500 automobilů (v rámci celé firmy, která zahrnuje i jednotlivé dceřiné společnosti v různých zemích), přičemž roční obnova jejich koncernových vozů je minimálně 300 kusů a je zahrnutý v bonusovém systému (IBA – International Bonus Agreement). International Bonus Agreement je dodatečný instrument, který slouží k získání fleetových zákazníků, kteří již spolupracují s koncernem Volkswagen (Interní materiály Škoda Auto, 2011).

Klíčový zákazník se musí oddělit od velkého zákazníka (Big Fleet). Ten nemusí zákonitě podnikat nadnárodně a většinou sem patří lokální leasingové společnosti, taxi služby nebo vozidla státních orgánů.

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti Škoda Auto a.s. a importéra Škoda auto RUS patří nadnárodní společnosti různého zaměření, které každoročně odebírají stovky vozů. Tabulka 5 a 6 ukazuje top klíčových zákazníků pro období 2011-2014 podle množství odebraných vozů.

	<b>Klíčový zákazník</b>	<b>Průměrné množství odebraných vozů za období 2011-2014</b>
1	Coca-Cola	800
2	Siemens	600
3	Heineken	500
4	Nestle	400

Tabulka č. 5 „Seznam největších klíčových zákazníků společnosti Škoda Auto a.s. podle počtu odebraných vozů“.

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

	TOP 5 fleetových zákazníků	Průměrné množství odebraných automobilů v období 2011-2014
1	Coca-Cola	486
2	Metro Cash & Carry	330
3	Bayer AG	308
4	Hilti Aktiengesellschaft	112

Tabulka č. 6 „Seznam největších klíčových zákazníků Škoda Auto RUS podle počtu odebraných vozů“.

Zdroj: Interní dokumentace importéra Škoda auto RUS

### **4.3. Fleetová analýza Českého trhu a trhu Ruska**

Další část kapitoly se věnuje dvou vybraným trhům a analýze výroby osobních automobilů a fleet podnikání na těchto trzích. Byly vybrány trhy České republiky a Ruska. Analýza pro Českou republiku a Rusko byla provedena v rozmezí roků 2010 až 2015. Na konci jsou srovnány jednotlivé zjištěné poznatky.

Tyto trhy byly vybrány z důvodu, že český trh je domácí a je moc důležitý pro společnost Škoda auto a.s. Od roku 2004 značka Škoda auto a.s. je oficiálně představena v Rusku, proto je pro mě zajímavé, jak vypadá fleetový trh v mé domovské zemi.

Jednotlivé země jsou rozebrány obecně z pohledu automobilového trhu, dále je připravena analýza fleetových prodejů, kde je provedeno srovnání soukromého a korporátního trhu Škoda auto a.s., podíl Škoda auto a.s. na celkovém a korporátním trhu a zobrazení podílů jednotlivých distribučních kanálů jak celkového automobilového trhu, tak i společnosti Škoda auto a.s., provedená analýza hlavních fleetových zákazníků na jednotlivých trzích.

#### **Analýza automobilového průmyslu a fleetových obchodů České republiky**

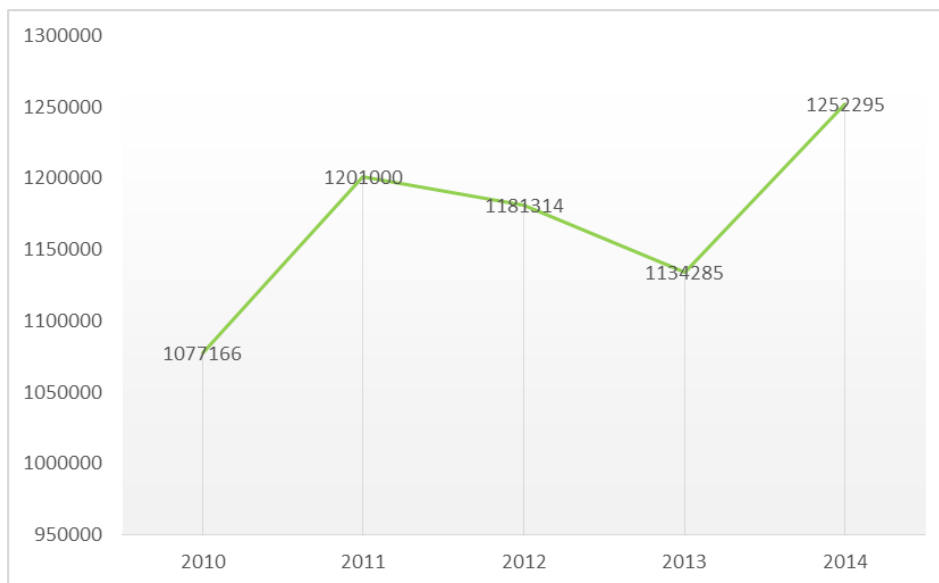
Automobilový průmysl v České republice patří mezi nejvíce se rozvíjející ekonomiky. Na území České republiky působí tři významné automobilové závody, jedná se o společnost Škoda auto a.s. Mladá Boleslav, Toyota, Peugeot, Citroën Automobile Czech s.r.o. v Kolíně a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v Nošovicích.

Od roku 2001 do roku 2012 bylo v České republice vyrobeno 10 mil. osobních automobilů. V roce 2013 bylo vyrobeno 1,1 mil. osobních automobilů, v roce 2014 dokonce až 1,2 mil. automobilů.

Prodej vozů Škoda auto a.s. obchodníkům v České republice a podporu obchodní sítě zajišťuje útvar PTC, který sídlí v Praze. Útvar prodává vozy VIP zákazníkům Škoda, zajišťuje prodej velkoodběratelům a cílovým skupinám.

Výroba osobních automobilů činí v průměru 99% celkové výroby automobilů, zbývající 1% se dělí na výrobu autobusů, užitkových vozů a motocyklů.

Na grafu č. 1 je zobrazen vývoj výroby osobních automobilů v České republice od roku 2010 do roku 2014.

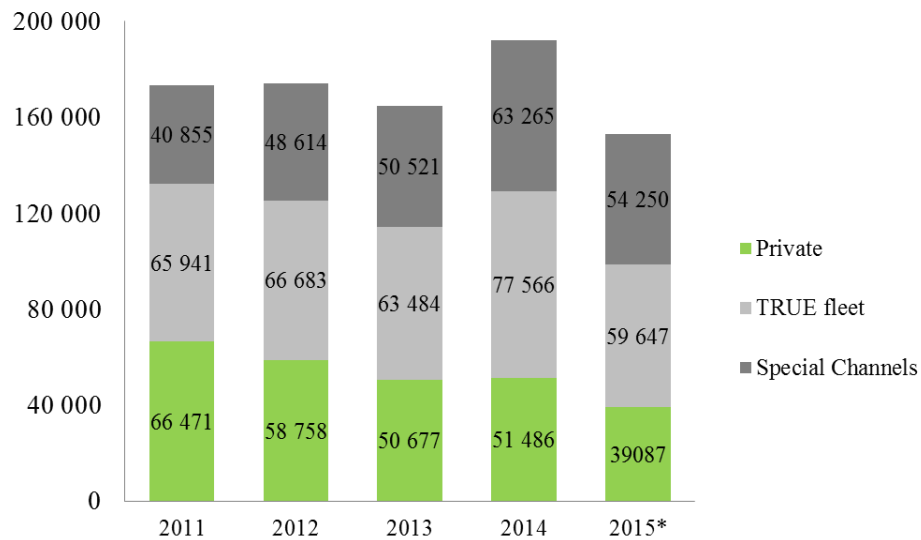


Graf č. 1 „Vývoj výroby osobních automobilů v ČR v tis. ks“.

Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu

Jak je vidět na grafu, v období od roku 2010 do roku 2011 výroba stoupla o 123 834 vyrobených automobilů, od roku 2011 výroba mírně poklesla, v roce 2013 dosáhla 1,1 mil. automobilů, od roku 2013 výroba opět vzrostla a v roce 2014 výroba dosáhla hodnoty 1,3 mil. vyrobených automobilů.

Pro představu v jakých distribučních kanálech se registrují vozy, v grafu č. 2 jsou uvedeny podíly registrací jednotlivých distribučních kanálů všech automobilových značek v ČR.



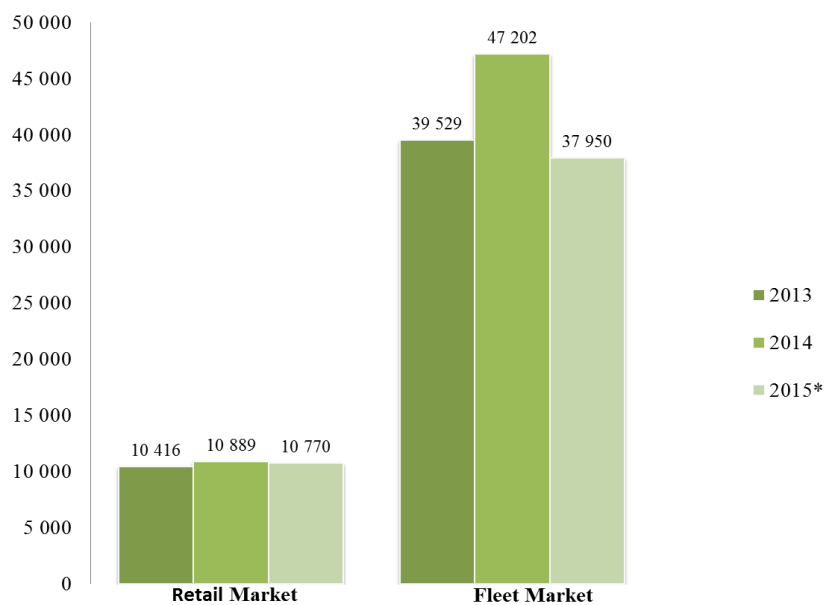
Graf č. 2 „Podíly registrací jednotlivých distribučních kanálů komerčního trhu v ČR“.

Zdroj: Dataforce, 2015

Na grafu je vidět registrace automobilů do fleetového (na grafu True fleet), soukromého a speciálního distribučního kanálu (importérské a dealerské vozy). V roce 2012 podíl registrací vozů do speciálních distribučních kanálů a fleetového distribučního kanálu pomalu stoupal, registrace automobilů do soukromého distribučního kanálu naopak poklesly. V roce 2013 klesl podíl registrací do fleetového a soukromého distribučního kanálu, ale registrace vozů do speciálního distribučního kanálu stále stoupala. Rok 2014 zaznamenal největší podíl registrací do fleetového distribučního kanálu a speciálního distribučního kanálu, registrace do soukromého distribučního kanálu se výrazně neliší od roku 2013. Analýza registrací v roce 2015 zahrnuje prvních 8 měsíců, přesto je vidět výrazný pokles na všech třech distribučních kanálech. Celkově v zkoumaném období od roku 2011-2015 (po 8. měsíc) registrace do soukromého trhu klesla, do fleetového distribučního kanálu a speciálního distribučního kanálů naopak stoupa.

Na grafu č. 3 je uvedeno srovnání počtu registrací na soukromém a fleetovém trhu Škoda auto v České republice. Je zde vidět, že zatímco její retailový trh se v posledních třech letech skoro neměnil (v roce 2014 počet prodaných automobilů se zvýšil o 473 aut, ve srovnání s rokem 2013). Za první osm měsíců roku 2015 ten počet klesnul o 119 automobilů, ve srovnání s rokem 2014, ale množství aut stále kolísalo mezi 10-11 tis.) Na

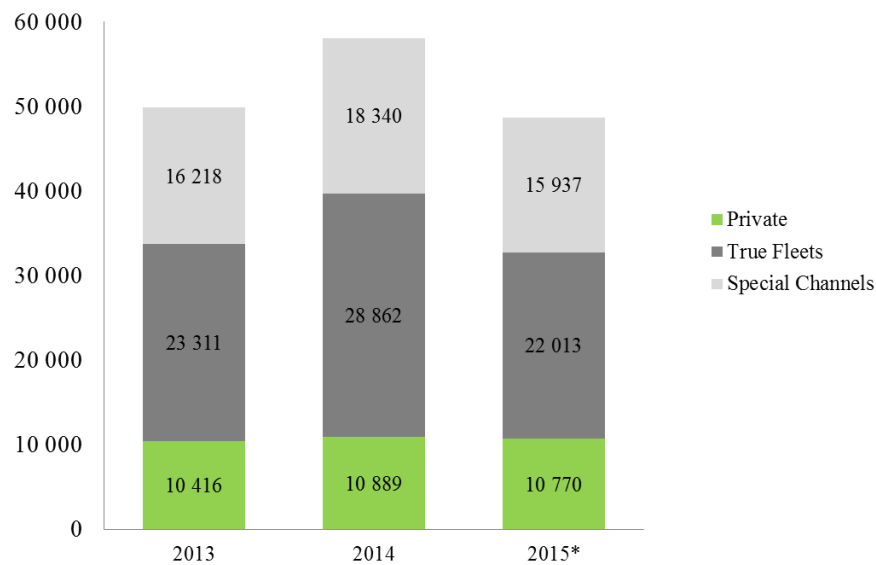
fleetovém trhu největší množství dodaných automobilů bylo v roce 2014, růst o 7 673 auta ve srovnání s rokem 2013, ale v roce 2015 množství dodaných automobilů klesl o 9252 automobilů. Tato hodnota ukazuje nejmenší množství dodaných fleetových automobilů za poslední tři roky. Přesto fleetový trh tři krát převyšuje retailový trh. Z toho vyplývá, že společnost Škoda auto a.s. klade větší důraz na komerční trh, než na retailový.



Graf č. 3 „Registrace na soukromém a korporátním trhu Škoda Auto v České republice“.

Zdroj: Dataforce, 2015

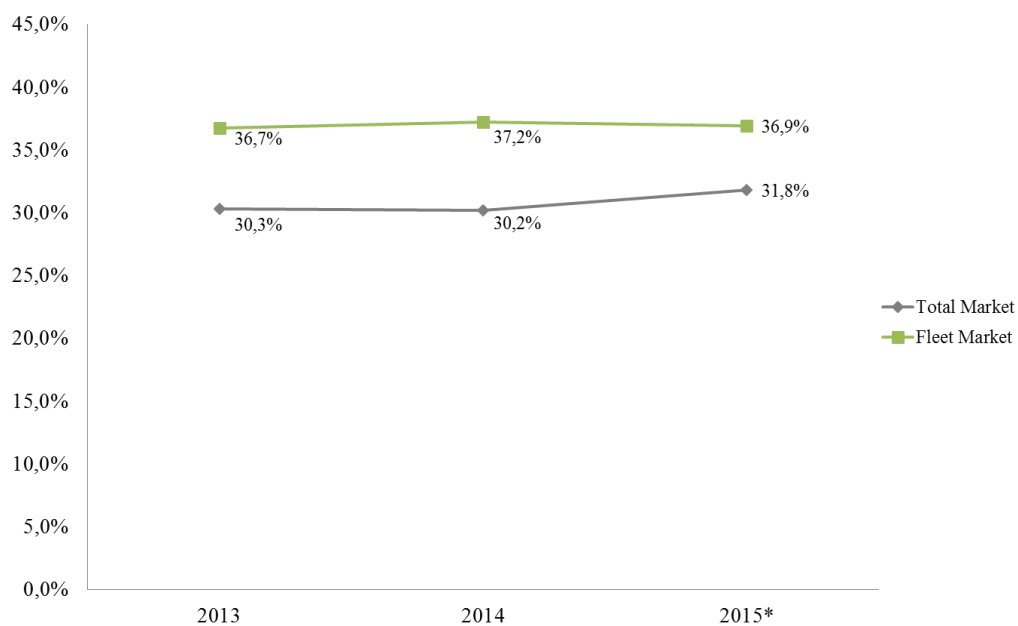
Na grafu č. 4 jsou uvedeny podíly registrací jednotlivých distribučních kanálů pro společnost Škoda auto a.s. v České republice. Zde je vidět, že fleetový trh, který byl popsán a vysvětlen v předchozím textu, jasně převyšuje a v analyzovaných letech zaujímá většinu v porovnání s ostatními dvěma distribučními kanály. Důvodem toho je skutečnost, že Škoda auto a.s. v České republice má širokou dealerskou síť, vysokou zbytkovou hodnotu u svých modelů a nízké servisní náklady.



Graf č. 4 „Jednotlivé distribuční kanály komerčního trhu Škoda auto v ČR“.

Zdroj: Dataforce, 2015

Dvě křivky na grafu č. 5 zobrazují procentní porovnání podílů firmy Škoda auto a.s. na celkovém, resp. fleetovém trhu České republiky. Procentní podíl Škoda auto a.s. na fleetovém trhu je vyšší než na celkovém trhu. Z toho vyplývá, že fleetový obchod ve Škoda auto a.s. by se měl nadále zachovat, protože se řadí mezi významný zdroj tržního podílu a měl by se soustředit spíše na rozvíjení soukromého trhu.



Graf č. 5 „Porovnání podílů firmy Škoda auto na celkovém a fletovém trhu ČR.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 7 je uvedeno TOP 5 fletových zákazníků na Českém trhu pro období 2011 - 2014 podle množství odebraných vozů.

N <sup>o</sup>	TOP 5 fletových zákazníků	Průměrné množství odebraných vozů za období 2011-2014
1	Agrokor	500
2	COOP	450
3	Kofola	400
4	Agrofert	150
5	Generali	100

Tabulka č. 7 „TOP 5 Fletových zákazníků na Českém trhu“.

Zdroj: Interní dokumentace Škoda auto a.s.



Společnost ŠKODA auto a.s. nabízí pro fleetové zákazníky na území České Republiky:

- zastřešuje dodávky vozů do flotil firemních zákazníků po celé České republice,
- výhodné financování,
- údržbu a servis,
- pneuservis,
- pojištění odpovědnosti z provozu vozidla,
- havarijní pojištění vozidla,
- asistenční službu,
- tankovací karty,
- elektronickou knihu jízd,
- náhradní vozidlo,
- uhrazení dálničních poplatků,
- likvidaci pojistných událostí.<sup>23</sup>

### **Analýza automobilového průmyslu a fleetových obchodů Ruské federace**

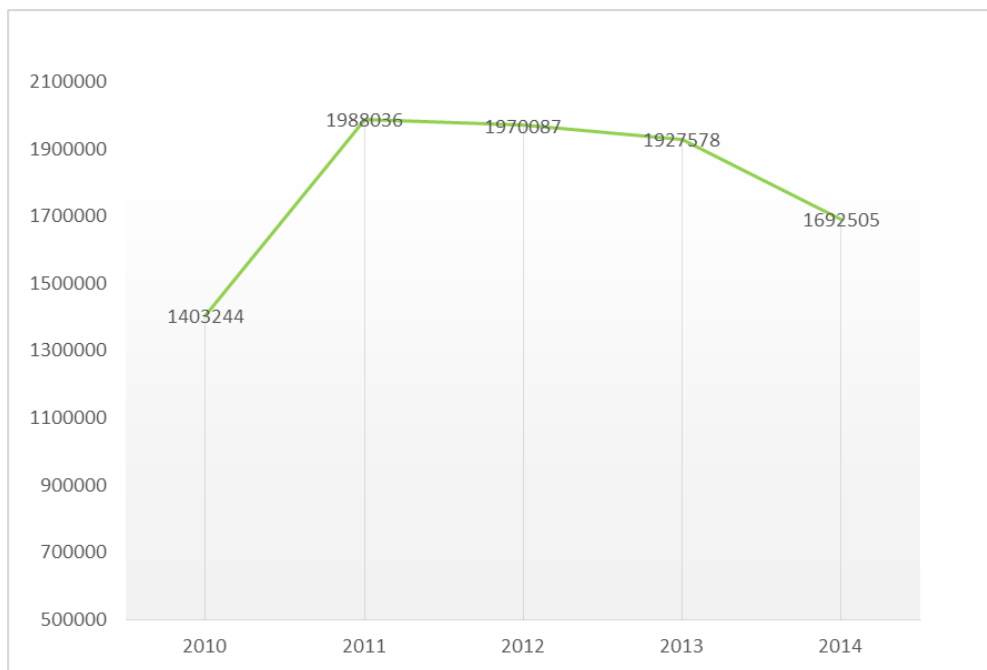
Ruská Federace dneška je 16 velkých podniků, které vyrábějí automobily tuzemských i zahraničních značek. Jedna se o společnosti Toyota, GM (Chevrolet, Opel), Nissan, Hyundai, Scania, Man, Ford v Petrohradě a Leningradské oblasti. Volkswagen, Škoda auto, Volvo, Peugeot-Citroën- Mitsubishi v Kaluze. ZiL a Renault v Moskvě. Avtotop (GM (Chevrolet, Opel, Cadillac), BMW, Hyundai a Kia) v Kaliningradu. Avtovaz a GM-avtovaz (Chevrolet-Niva) v Toliatti, Gaz v Nižním Novgorodě a další.

Lídr tuzemského průmyslu, stále, OAO "Avtovaz", který v roce 2014 vyrobil 575 tisíc vozů. Největším výrobcem zahraničních automobilů v Rusku zůstává kaliningradský "Avtotop", který v roce 2014 vyrobil 185 tisíc vozů.

Na grafu č. 6 zobrazeno vývoj výroby osobních automobilů v Ruské federaci od roku 2010 do roku 2014.

---

<sup>23</sup> Volkswagen Financial Services . Správa vozového parku. vwfs.cz. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://www.vwfs.cz/firmy-velkoodberatele/#produkty>



Graf č. 6 „Vývoj výroby osobních automobilu v RF v tis. ks“.

Zdroj: Production Statistics OICA. 2015

Z grafu vyplívá, že od roku 2010 nastal velký nárůst ve výrobě, což souviselo s tím, že Rusko posuzovalo otázku o principech spolupráce se zahraničními společnostmi. Díky tomu v roce 2011 bylo vyrobeno 2 mil. aut, což je největším ukazatelem zkoumané doby. V období od roku 2011-2013 ve výrobě nastal mírný pokles, od roku 2013 je vidět rapidní pokles výroby, která souvisí se zavedenými sankcemi a tím pádem špatnou ekonomickou situací v Rusku.

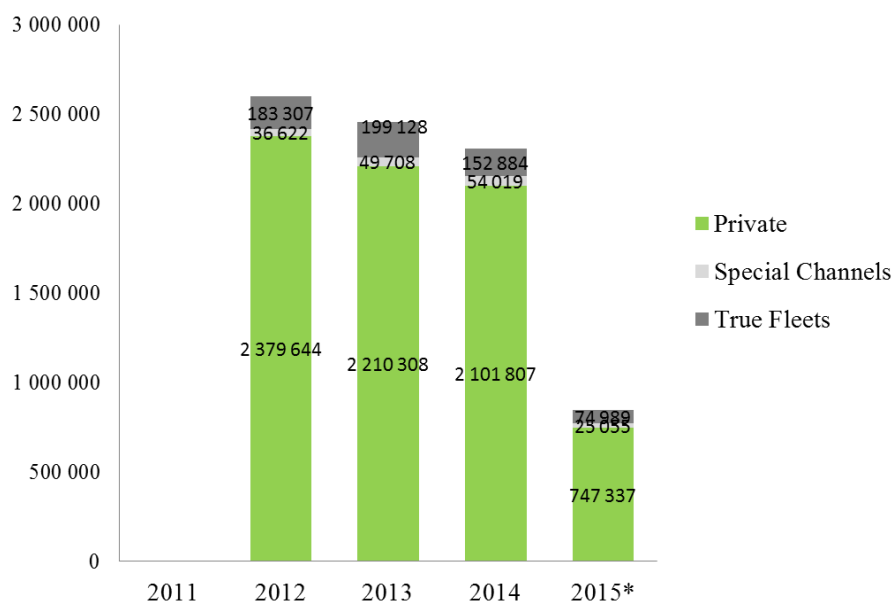
Importér značky Škoda auto RUS vyrábí automobily v Nižním Novgorodě, kde probíhá spolupráce s ruskou skupinou Gaz, naproti tomu v Kaluze importér vyrábí automobily v závodě Volkswagen Group Rus.<sup>24</sup>

U importéra Škoda auto Rus se fleet managementem zabývá oddělení Škoda team fleet, který má na starosti strategické plánování, podporu TOP zákazníků, podporu globálních a lokálních klientů, podporu dealerů, zajištění veškerých logistických procesů, koordinaci

<sup>24</sup>Škoda auto a.s. Škoda výroční zprava 2014 společnosti Škoda auto a.s . [www.skoda-auto.com](http://www.skoda-auto.com). [online]. 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>

výroby fleetových vozů, financování akcí pro dealerskou podporu, koordinaci fleet marketingu, spolupráci s leasingovými společnostmi a koordinaci Škoda auto parku.

Na grafu č. 7 jsou zobrazené podíly jednotlivých distribučních kanálů celkového automobilového trhu všech automobilových značek v Rusku.



Graf č. 7 „Podíly registrací jednotlivých distribučních kanálů komerčního trhu v RF“.

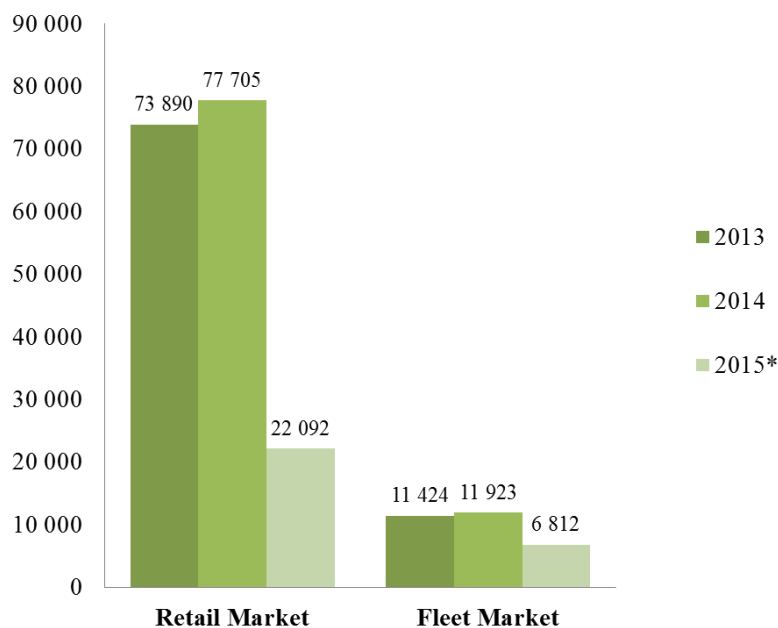
Zdroj: Dataforce, 2014

Na rozdíl od České republiky, se v Rusku situace na jednotlivých kanálech vyvíjí odlišně. Za rok 2011 Ruský komerční trh neuvádí žádné věrohodné informace. Největší podíl registrací vozů během zkoumaného období proběhlo do soukromého distribučního kanálu, v období 2012-2014 tento podíl nadále klesal. Registrace do fleetového distribučního kanálu v roce 2013 vzrostly, ale v roce 2014 poklesly, registrace vozů do speciálního distribučního kanálu během prvních zkoumaných třech let zaznamenán nevýrazný nárůst. Prvních osm měsíců roku 2015 je zaznamenán velkým poklesem registrací automobilů do všech distribučních kanálů, i nadále největší podíl na trhu mají registrace do soukromého distribučního kanálu.

Na grafu č. 8 je uvedeno porovnání počtu registrací na soukromém a fleetovém trhu importéra Škoda auto v Ruské federaci. Na rozdíl od České republiky, je vidět, že retailový

trh je skoro šest krát větší, než fleetový trh. V roce 2013 a 2014 se dodávky automobilů jak na retailovém, tak i na fleetovém trhu skoro nemění, jen na retailovém trhu se množství dodání navýšilo o 3 815 automobilů a na fleetovém trhu se tento počet navýšil o 499 automobilů.

Za prvních osm měsíců roku 2015 je vidět, jak na retailovém, tak i na fleetovém trhu výrazný pokles, což má za příčinu dnešní situace na ruském trhu.

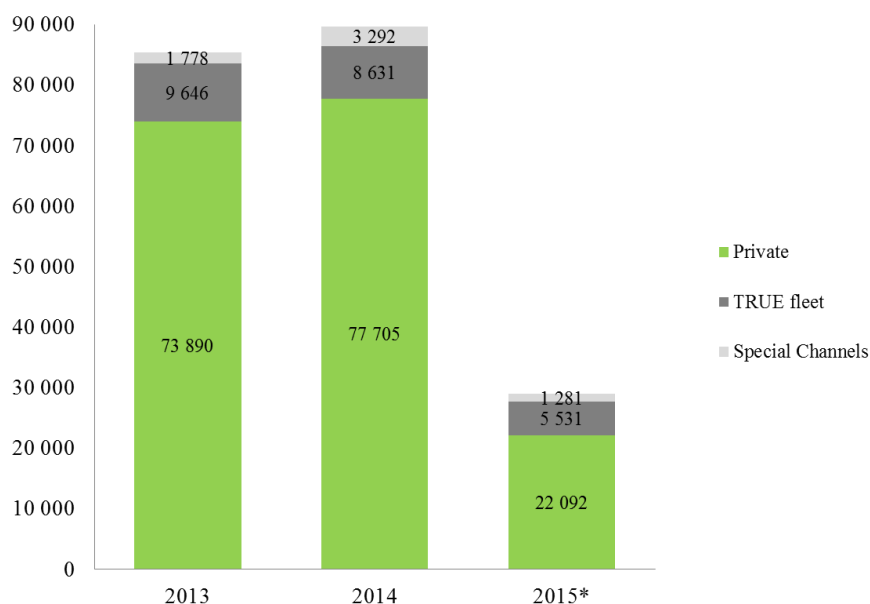


Graf č. 8 „Registrace na soukromém a korporátním trhu Škoda auto v Rusku“.

Zdroj: Dataforce, 2015

Na grafu č. 9 jsou uvedeny podíly registrací jednotlivých distribučních kanálů pro importéra Škoda auto v Ruské federaci. Z grafu vyplývá, že soukromý trh jasně převládá a v analyzovaných letech zaujímá většinu v porovnání s ostatními dvěma distribučními kanály. Důvodem toho je skutečnost, že Škoda auto RUS má úzkou dealerskou síť (135 dealerských center), malou základnu fleetových manažerů, silnou konkurenci ze strany národní automobilová společnost Lada, a vedoucích postavení automobilových značek

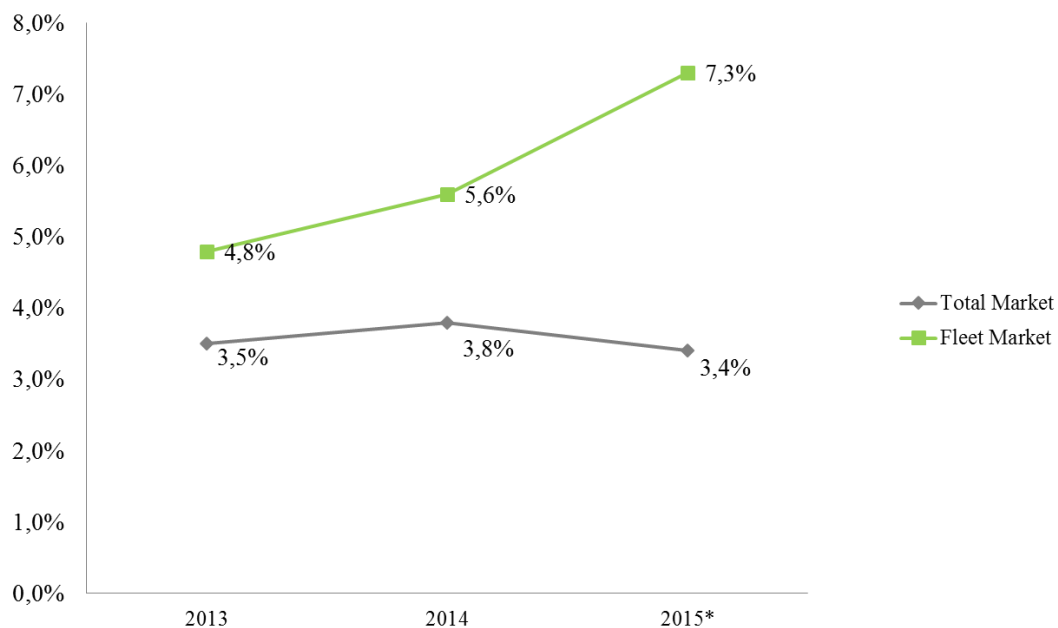
Kia, Hyundai, Nissan (značka Škoda auto RUS byla v roce 2014 až na 15. místě v množství prodeje)<sup>25</sup>



Graf č. 9 „Podíly registrací jednotlivých distribučních kanálů komerčního trhu pro společnost Škoda auto a.s. v RF“. Zdroj: Dataforce, 2015

Z křivek na následujícím grafu č. 10 lze vyzorovat vzestupný trend procentních podílů importéra Škoda auto RUS na celkovém, resp. fleetovém trhu Ruska. Procentní podíl importéra není tak vysoký, ale podíl na fleetovém trhu převyšuje podíl na celkovém trhu a dokonce má i rostoucí trend.

<sup>25</sup> Statistický portál „1 GAI“. Statistika prodeje nových automobilů v Rusku v roce 2014. 1gai.ru. [online]. 2015 [cit. 2015-09-15]. Dostupné z: <http://www.1gai.ru/blog/514082-statistika-prodazh-novyh-avtomobiley-v-rossii-za-periody-yanvar-dekabr-2014-2013-goda.html>



Graf č. 10 „Porovnání podílů importéra Škoda auto na celkovém a fleetovém trhu RF“.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 8 uvedeny TOP 5 fleetových zákazníků na Ruském trhu pro období 2011 - 2014 podle množství odebraných vozů.

	TOP 5 fleetových zákazníků	Průměrné množství odebraných automobilů za období 2011-2014
1	Energoresurs (DOSAAF, FSB,FSKN)	240
2	Ruský alkohol	103
3	Sberbank	90
4	Novoje Želtoe taxi	50
5	Kari	30

Tabulka č. 8 „TOP 5 Fleetových zákazníků na Ruském trhu“.

Zdroj: informace z oddělení Škoda team fleet

Oddělení Škoda team fleet má pro firemní zákazníky následující speciální nabídky:

- slevy na vozy,
- speciální nabídka na servis,
- bezplatné dodání aut do různých regionů Ruské Federace,
- autopark testových automobilů (dlouhodobý test drive),
- výpočet nákladů na vlastnictví (TCO),
- VIP Assistance,
- speciální nabídku na firemní vozy pro zaměstnance.<sup>26</sup>

### **Vyhodnocení analýz získaných zkoumáním trhů**

V této části jsou zahrnuty veškeré poznatky získané na základě analýzy na zkoumaných trzích.

Česká republika je pro společnost Škoda auto a.s. domácím trhem a v důsledku toho ho nelze porovnávat s ruským trhem. Podíl společnosti Škoda auto a.s. na fleetovém podnikání v ČR v roce 2015 (prvních osmi měsících) byl 36,9% z celkového objemu registrovaných automobilů na fleetovém trhu. Procentní podíl Škoda auto a.s. na fleetovém podnikání v roce 2015 převyšuje úroveň procentního podílu na celkovém trhu o 5,1%. Z toho vyplývá, že fleetové podnikání je na vysoké úrovni, a s touto koncepcí lze počítat i do budoucna. Další aspekt síly fleetového podnikání je to, že Česká republika je středem Evropy a z toho důvodu velké množství firem, převážně mezinárodních zde mají pobočky a dceřiné organizace.

Při porovnání fleetového s retailovým obchodem, na retailovém trhu jsou ceny a marže za vozy značky Škoda auto vysoké. Konkurenční schopnost společnosti Škoda auto na domácím trhu snižuje skupování trhu korejskými výrobci aut.

Další trh (Ruská federace) je úplně jiný, co do velikosti trhu, počtu obyvatel a ekonomického stavu. Na rozdíl od České republiky, nejvýznamnějším distribučním kanálem v Rusku je soukromý trh. Procentní podíl importéra Škoda auto na fleetovém podnikání v RF byl v roce 2015 7,3% (prvních osmi měsících). Jeho úroveň procentního podílu na fleetovém trhu převyšuje úroveň podílu na celkovém trhu o 3,9%, to znamená, že fleet prodeje importéra Škoda auto RUS jsou na nízké úrovni, zabírají jen malou část

---

<sup>26</sup> Osobní konzultace s oddělením team fleet

celkového fleetového trhu, ale mají rostoucí trend. V budoucnu lze předpokládat, že se tento podíl bude postupně zvyšovat.

Jak již bylo zmíněno, importér Škoda auto obsadil 15. místo v prodeji nových automobilů, neboť v Rusku dávají přednost automobilovým společnostem Kia, Hyundai, Nissan a dalším.

Hlavní problémy fleet managementu v Rusku spočívají ve vedení evidence řízení vozového parku. Nízká odborná příprava řídicích pracovníků, neexistence prostředků pro bezdrátový přenos dat jako GSM, GPS, Bluetooth, WI-FI, používání výhradně tištěné dokumentace jako listy „povolení k jízdě“, dopravní faktury, účetní knihy a také velmi málo využívané internetové možnosti. Dále je problém v tom, že v Rusku neexistují publikace o fleet managementu nebo o fleetovém obchodu. Návrhy na řešení těchto problémů budou rozepsány v podkapitole 4.5 praktické části diplomové práce.



#### **4. 4. True fleet ve společnosti Škoda auto a.s. a importéra Škoda auto RUS na českém trhu a trhu Ruska**

Pravý fleet v sobě zahrnuje veškeré kategorie mimo sekci importérské/dealerské vozy a autopůjčovny, které své automobily využívají k firemním účelům. (viz obrázek č. 6 v teoretické části diplomové práce).

Tato kapitola je zaměřena na fungování pravého fleetu ve společnosti Škoda auto a.s. a importéra Škoda auto RUS. Jak již bylo zmíněno True fleet zahrnuje pět jednotlivých distribučních kanálů: leasingové služby, fleet target group, vozy pro statní správu, vozy pro diplomaty a firemní vozy, tyto distribuční kanály považovány za nejpřínosnější, co se týče ziskovosti.

##### *Leasingové služby*

V současné době společnost Škoda auto a.s. nabízí svým klientům několik leasingových nabídek:

a) Škoda předplacený servis.

V rámci financování Škoda financial services umožňuje zdarma získat servisní balíček Standard na 5 let, nebo 100 000 km. Pro získání nabídky je důležité podstoupit následující: doba splácení 24 až 72 měsíců, první splátka od 0 % do 70% z pořizovací ceny vozu, nerovnoměrná poslední splátka od 0 Kč až 60 % z pořizovací ceny vozu, Škoda Pojištění je součástí splátek, nabídka platí maximálně pro dva vozy na jednoho zákazníka.

b) Povinné ručení za 1 Kč

Tato nabídka od Škoda financial services je spojena s uvedením na trh nového modelu Škoda Fabia. Tato nabídka umožňuje získat nejen značkový produkt pro automobil, ale také jistotu, že o automobil bude ve všech okolnostech vždy profesionálně postaráno. Je důležité, že se klient nemusí bát nepředvídaných situací. Nabídka zahrnuje následující podmínky: doba splácení 24 až 72 měsíců, splátka předem od 10 % z pořizovací ceny vozu, maximální splátka předem 70 %, nerovnoměrná poslední splátka od 0 Kč až 60 % z pořizovací ceny vozu, ŠKODA Pojištění součástí splátek.

c) Škoda bez starosti

Tato nabídka zahrnuje dvě varianty měsíčních splátek Start s povinným ručením, havarijním pojištěním s 5% nebo 1% spoluúčastí, připojištění obvodových skel. Nabídka Complet zahrnuje Start plus k tomu kompletní servis a sadu zimních kol včetně přezutí vozu.

Nabídka Škoda bez starosti Start zahrnuje: garantovaný odkup ojetého vozu po 24 měsících - klient nemusí řešit prodej vozu, Škoda Financial Services asistent v nepředvídaných situacích v ceně automobilu, nový vůz každých 24 měsíců, přihlášení automobilu v ceně, nulová investice do pořízení vozu, po uplynutí sjednané doby výměna vozu za nový, povinné a havarijní pojištění v ceně vozu, po celou dobu provozu je vůz v záruce, možnost zhodnocení vlastních prostředků.

Nabídka Škoda bez starosti Complet zahrnuje: nabídku Start plus sada zimních kol v ceně vozu včetně přezutí, garanční servis v ceně vozu.

d) Sleva 30 000 Kč z pořizovací ceny vozu

Nabídka se vztahuje na nový vůz Škoda Citigo nebo Rapid s originálním financováním Škoda Financial Services. Tato nabídka platí, když: doba splácení bude 36 až 72 měsíců, musí být splátka předem (akontace) od 10 % z pořizovací ceny vozu, nerovnoměrná poslední splátka až 30 % z ceny vozu, můžete si tak snížit měsíční splátky, zahrnutím Škoda Pojištění

e) Škoda light

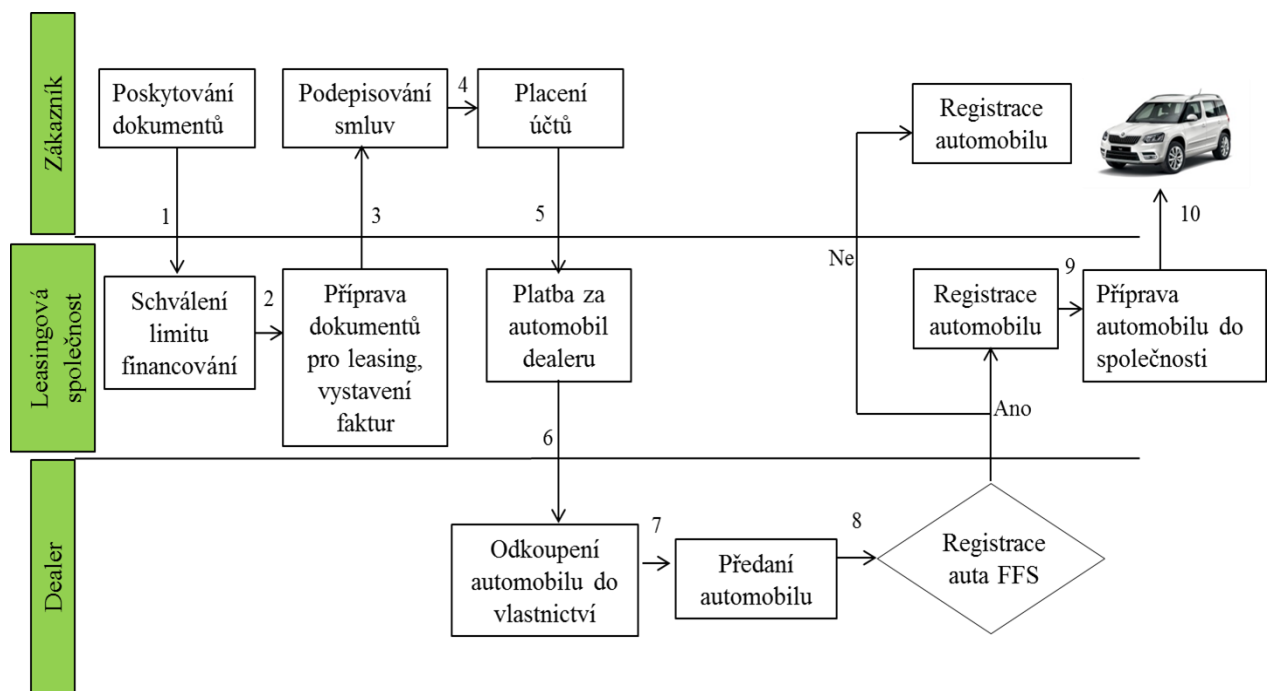
Nabídka požaduje dobu splácení 12 až 72 měsíců (pro nulové navýšení Extra 12 a 24 měsíců), platba předem od 10% z pořizovací ceny vozu (pro financování bez navýšení Extra od 70 % při maximální výši financované hodnoty 200 000 Kč), nerovnoměrnou poslední splátku od 0 Kč do 30% z pořizovací ceny vozu, Škoda Pojištění.

Finanční služby importéra Škoda auto RUS jsou poskytovány vlastním finančním útvarem "Volkswagen Group Finanz" s.r.o.

Velkým zákazníkům Volkswagen Group Finanz v Rusku nabízí speciální program na financování vozového parku. Pokud společnost vlastní velký autopark, nebo plánuje nákup více než 5 automobilů na leasing, pak může využít speciální program na financování vozového parku, který zahrnuje následující podmínky:

- jednorázově pořízení minimálně 5 automobilů,
- zlevněný tarif financování,
- operativní posouzení možnosti financování,
- možnost získání zvláštních podmínek na ceny automobilů,
- individuální přístup k obchodu.

Na obrázku č. 10 je uvedená schéma leasing procesu



Obrázek č. 10 „Schéma pořízení vozu Škoda na leasing“.

Zdroj: stránky Škoda auto RUS

*Příklad nabídky Škoda předplaceny servis.*

Firma, která je plátcem DPH se rozhodla pořídit nový Superb ve výbavě Style s motorem 2,0 TDI 6A/110 KW. Cena automobilu je 820 900 Kč. Vybrala si zabezpečení „vyhledávající zařízení“, což znamená, že systém dává majiteli signál o pohybu vozidla a umožňuje jeho nalezení pomocí satelitu. Splátku předem ve výši 40% na dobu splacení 60 měsíců se zůstatkovou hodnotou 0 Kč. Ve výsledku, firma bude splácet měsíčně 11 079 Kč, úspora by byla 136 325 Kč s úrokovou sazbou 4,53 % a výše úvěru 492 540 Kč.

### *Fleet target group*

Společnost Škoda auto a. s. a importér Škoda auto RUS se zaměřují na následující cílové skupiny:

a) Lékaře a farmaceuty

Segment, kde se automobilové značky snaží být aktivní. Jako příklad je uvedená farmaceutická společnost Glaxo Smith Kline.

V Ruské Federaci v roce 2014 zastoupení této anglické společnosti koupila u Škoda auto 10 vozů, bohužel v České republice ve stejném roce výběrové řízení vyhrál Opel, který dodal do vozového parku 75 vozů Opel Insignie. O vítězství Opelu rozhodly především ekonomické argumenty, jako jsou pořizovací cena a celkové provozní náklady.

b) Služby Taxi

Největší pražská taxislužba zahájila projekt ekologických stanovišť a do své flotily postupně zařazuje nové vozy ŠKODA Octavia G -TEC s pohonem na zemní plyn. Nová Škoda Octavia G-TEC vyniká nízkými provozními náklady. Cena paliva CNG se na českém trhu pohybuje podobně jako v mnoha dalších zemích Evropy, je nižší než cena nafty nebo benzinu. Uvedení vozu Škoda Octavia G-TEC do flotily je významným milníkem značky „AAA taxi“ v oblasti využití technologií šetrných k životnímu prostředí. Technologie CNG je pro značku „AAA taxi“ důležitým pilířem dalšího rozvoje taxislužby 21. století.<sup>27</sup>

Největší moskevská taxi služba „Novoje želtoje“ se stala jedním z největších zákazníků značky Škoda auto RUS v roce 2014. Společnost zakoupila nové Škoda Octavia v množství 50 vozů. Hlavní divizí společnosti je bezpečnost a komfort svých klientů, proto vybrala pro svůj autopark automobily značky Škoda.

c) Hendikepovaní lidé

---

<sup>27</sup>Blesk.cz. AAA taxi zahajuje projekt ekologických stanovišť v Praze, flotilu doplňují vozy na CNG. blesk.cz. [online]. 16.3.2015 [cit. 2015-09-25]. Dostupné z: <http://www.blesk.cz/clanek/radce-auto/307774/aaa-taxi-zahajuje-projekt-ekologickyh-standovist-v-praze-flotilu-doplnuji-vozy-na-cng.html>

Program Škoda Handy disponuje týmem zkušených poradců s dlouholetou zkušeností, kteří poskytují komplexní poradenství pro hendikepované řidiče. Poradci tohoto programu jsou osoby se zdravotním postižením a znají způsoby, jak pomoci těmto lidem. Poradci mají osobní zkušenosti s řešením problematiky výběru vhodného vozu, s jeho úpravami i s jednáními na Úřadech práce, které poskytují státní příspěvky.

Stejně jako v ČR, tak i Škoda auto Rus více jak 3 roky poskytuje všem hendikepovaným lidem další výhody při pořízení všech automobilů značky Škoda. Kromě toho Škoda auto RUS spolupracuje s centrem školení a podpory „Dviženie“ importérem ručního zařízení české společnosti HURT. V rámci této spolupráce se v salonech dealerů objevují expoziční stojany, na kterých si klienti mohou vyzkoušet práci a vybrat si vybavení, které je právě pro ně, a pak si při objednání auta vybrat ruční zařízení nebo příslušenství a dostat automobil s již instalovaným zařízením.

d) Právníci

Neexistují informace, neboť se jedná o osoby, které spadají pod ochranu osobních údajů.

e) Vláda / policie

Většinou státní správa má fleet zakázky ve velkém počtu automobilů, jestli se jedná o jeden automobil, tak tato zakázka spadá pod cílovou skupinu.

Státní správa se rozděluje na několik skupin:

1. st. Ministerstva, Vláda Prezidenta, městská policie
2. st. Statní krajské instituce
3. st. Instituce města

Prodeji automobilů statní správě se řídí zákonem 137/2006 sbírky. Statní fleet je velmi důležitý pro automobilovou společnost, bez ohledu na to, jaký počet automobilů obsahuje zakázka.

Například, ministerstvo průmyslu a obchodu se stalo druhým vládním úřadem České republiky, které si pořídilo elektromobil Škoda Octavia Green E Line. První Octavia s elektrickým pohonem je již několik týdnů ve službách Ministerstva

životního prostředí, přičemž obě instituce využívají vozy převážně pro služební jízdy.<sup>28</sup>

f) Neziskové organizace

Od 1. ledna 2014 se Škoda auto a.s. zařadila mezi ty společnosti, jejichž zaměstnanci mají možnost s významnou finanční pomocí firmy pomáhat dobré věci. Škoda auto a.s. spolupracuje s 5 neziskovými organizacemi: Bezpečně na silnicích, Helpes - centrum výcviku psů pro postižené, Člověk v tísni, Život dětem a Linka bezpečí. V příštích dvou letech budou tyto organizace dostávat pravidelnou finanční pomoc, jak od zaměstnanců, kteří se pro to dobrovolně rozhodnou, tak od firmy Škoda auto, která vybrané prostředky zdvojnásobí.

Cíle projektu:

- posílit společenskou odpovědnost společnosti Škoda auto a.s.,
- podpořit aktivity v rámci čtyř prioritních oblastí dopravní bezpečnost, přístup ke vzdělávání, pomoc dětem a mobilita bez bariér,
- umožnit zapojení zaměstnanců do těchto aktivit.

V příloze č. 3 jsou uvedené příspěvky zaměstnanců společnosti Škoda auto a.s.

Od 20. května roku 2011 Škoda auto RUS podepsala partnerskou smlouvu s „Dětské vesnice – SOS“ je to největší světová charitativní organizace pro pomoci dětem-sirotkům a dětem z rozvrácených rodin. Prvním krokem v rámci tohoto programu je předání dvou vozů Škoda Octavia. Vozy Škoda budou použity charitativními organizacemi pro jejich logistické potřeby, které umožňují obyvatelům vesnice být více mobilní a mít schopnost převážet potřebné v každodenním životě.

g) Autoškoly

Jak bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, vozy pro autoškoly jsou považovány za výhodný marketingový nástroj, zaměřený většinou na nové řidiče-to znamená mladé lidi, bez řidičských zkušeností a přehledu o trhu s automobily.

---

<sup>28</sup>IFLEET.cz . Elektrickou Octavii bude používat i Ministerstvo průmyslu a obchodu. ifleet.cz. [online]. 21.11.2012 [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.ifleet.cz/archiv-2005-12/elektrickou-octavii-bude-pouzivat-i-ministerstvo-prumyslu-a-obchodu.html>

Velké množství autoškol v České republice používá auta značky Škoda, protože jsou hodně známé, spolehlivé a svou ovladatelností jsou vhodné pro řidiče začátečníky.

Co se týče autoškol v Rusku, v Moskvě a v Petrohradě jsou otevřeny autoškoly pod názvem „110 km“, které využívají jenom automobily Škoda Octavia, Škoda Rapid a Škoda Fabia protože majitelé autoškol jsou přesvědčeni o tom, že automobily značky Škoda jsou nejvhodnější pro řidiče začátečníky.

h) Obchodní představitele – zástupci firem

Auta plní ve firmách různé úkoly. Vozí lidi, zboží, dopravují službu k zákazníkovi. A plní ještě jednu zvláštní službu, jejich úkolem je především dobře reprezentovat. Jsou to automobily pro vysoce postavené manažery. Automobily pro vrcholové manažery mají úplně jiné poslání než běžné fleetová vozy. Ředitelé, prezidenti, viceprezidenti, finanční ředitelé, členové představenstva a další, ti všichni mají k dispozici vozidlo odpovídající kategorie jako součást kompenzačního balíku, jehož smyslem je udržet ve firmě ty nejlepší a nejdůležitější. Případně tyto vozy používají také přímo majitelé společností nebo její významní akcionáři. Správa těchto vozidel je úplně jiná než přístup ke zbytku fleetu. Zodpovědnost top manažerů je vysoká, jejich čas je vždy vzácný a drahý, takže vozy, které používají, vyžadují o mnoho větší pozornost než například vozidla obchodních zástupců.

Obchodní představitelé firem jako Partners Financial Services, a.s., Finanční poradenské centrum, jednotliví finanční poradci, Česká farní charita a další jezdí vozy Superb značky Škoda, což je velmi dobrým ukazatelem pro společnost, protože tyto společnosti jsou světoznámé a mají dlouholetou historii na trhu České republiky.

*Vozy pro státní správu*

Jak už bylo zmíněno, státní správa se rozděluje do tří skupin a prodej se řídí zákonem 137/2006 sbírky. Do tohoto kanálu spadá fleet zakázka s 20 a více vozy. Fleet obchod probíhá tak, že státní instituce vypíše podlimitní nebo nadlimitní zakázku, rozdíl jen v tom, že jestli zakázka je podlimitní, státní instituce soukromě sama osloví 5 obchodníků do

výběrového řízení. Co se týče nadlimitní zakázky, instituce zveřejní svou zakázku, kam se může přihlásit každý obchodník.

V květnu roku 2015 česká policie převzala 85 nových Škoda Octavií. Časopis iFLEET.cz uvádí: „Zakázky na dodávku celkem 85 nových služebních vozů vyhrála mladoboleslavská automobilová společnost ve veřejných tendrech koncem loňského roku. Prvních 15 vozů obdrželi policisté v první polovině května. Nové vozy modelové řady Octavia pro potřeby Policie ČR jsou poháněny výhradně benzinovými agregáty 1.8 TSI 132 kW a 1.4 TSI 103 kW. Z celkového počtu 85 vozů dodaných útvarem Policie ČR je 21 kusů v policejních barvách a 64 v civilním provedení.<sup>29</sup>

Od roku 1993 dodala domácí automobilová společnost pro potřeby policie více než 17 000 vozů. V současnosti jsou ve službách Police ČR zastoupeny modely Fabia, Octavia, Superb a Yeti. Ať již speciálně upravené podle požadavků policejních sborů nebo v sériovém provedení.“

V roce 2014 Škoda auto dodala Správě Pražského hradu pět nových vozů Škoda Superb. Kompletně přepracovaná Škoda Superb nadchne svěžím designem, novým technickým řešením a ještě vyšší efektivitou. Pět nových vozů vystřídá stávající flotilu Pražského hradu. Výběrové řízení pro obnovu vozového parku vyhrála značka Škoda v silné konkurenci zahraničních prémiových značek.

V Ruské Federaci statní instituce jako DASAAF (dobrovolné státní sdružení), FSB (Federální služba bezpečnosti) a FSKN (Federální služba Ruské federace pro kontrolu narkotik) zakoupili 240 automobilů značky Škoda v roce 2014.

#### *Vozy pro diplomaty*

Diplomati spadají pod skupinu VIP zákazníků stejně tak, jako tajemníci, celebrity či vedení velkých společností.

Vozy Škoda jsou populární nejen mezi firemními zákazníky. Jejich kvality, jako jsou vynikající vnitřní prostor, bezpečnost, kvalita zpracování a nízké provozní náklady, oceňují i diplomatické sbory po celém světě. Díky velkým zkušenostem s dodávkami pro zahraniční zákazníky a národní zastoupení ve více než sto zemích celého světa je Škoda

---

<sup>29</sup>iFLEET.cz . Policie převzala 85 nových Octavií. ifleet.cz. [online]. 15.5.2015 [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.ifleet.cz/aktuality/fleet-manazer/policie-prevzala-85-novych-octavii.html>



schopna nalézt optimální řešení potřeb všech zákazníků z řad diplomacie. Ať už se jedná o prodej jednotlivých vozů, dodávky vozových parků pro celé ambasády nebo komplexní řešení pro celé diplomatické sbory.<sup>30</sup>

Nejvíce objednávané vozy pro diplomaty a VIP zákazníky jsou Škoda Octavia a Škoda Superb.

V roce 2013 Prezident společnosti Škoda China Andreas Hafemann předal velvyslanci Sečkovi v sídle Velvyslanectví České republiky v Pekingu nový vůz Škoda Superb 2.0 TSI Elegance černé barvy. Škoda je tak dodavatelem oficiálního služebního vozidla pro velvyslanectví České republiky v Pekingu již třetím rokem v řadě.

Importér Škoda auto RUS nabízí úpravu automobilů dle diplomatického postavení a také speciální diplomatické ceníky. Podle tohoto programu se provádí prodej automobilů diplomatickým pracovníkům, diplomatickým misím v Ruské Federace, cizincům vlastnících diplomatické pasy, nebo celní privilegium na území RF a také organizacím přirovnaným podle statusu k diplomacii. Mezi největší zákazníky patří velvyslanectví ČR, Slovenska, Německa, Rakouska, Francie, Itálie, Maďarska, Moldavska, Mongolska.

Importér Škoda auto RUS uvádí následující výhody tohoto programu:

- získání automobilu za speciální cenu, bez ohledu na cla a daně z přidané hodnoty,
- možnost výběru jakéhokoliv automobilu z modelové řady Škoda auto v různých stupních výbavy,
- možnost výpočtu ceny automobilu podle konfigurátoru dané země, který je kupující, což usnadní následný prodej v této zemi,
- možnost získání SOS certifikátu (Certificate Of Conformity), potřebný pro dovoz automobilů do zemí EU.

### *Firemní vozy*

Jak bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, firemní vozy firmy kupují a registrují přímo na sebe, nejsou ve správě žádné leasingové společnosti. V České republice se největším zákazníkem pro firemní vozy stala společnost Agrokor, která v roce 2014 odebrala v průměru 125 automobilů. V Rusku společnost Energoresurs odebrala u importéra 486 automobilů, pro svůj vozový park. (viz tabulky č. 5 a č. 6)

---

<sup>30</sup> Škoda auto a.s.. Nabídka pro diplomati. škoda auto.cz. [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/fleet/diplomatic-sales>

## 5. Návrh řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

Při provedení analýzy českého a ruského fleetového trhu, bylo zjištěno, že ruský automobilový průmysl mnohem zaostává od automobilového průmyslu západních států. Proto v této kapitole budou uvedeny problémy rozvoje fleet managementu v Rusku a popsány návrhy na jejich řešení.

### Problémy a jejich řešení:

1. Problém vedení evidence řízení vozového parku.

Řešením by bylo vytvoření informačního systému, speciální počítačové programy řízené dopravním podnikem, který by zahrnovaly výpis a evidenci listů „povolení k jízdě“, evidence oprav a údržby, evidence vozů, evidence žádostí o přepravě, evidence příjmů, evidence pracovní doby a také kalkulace nákladů norem paliva a rozpočtu. Příkladem by byl program Web - Dispečink od společnosti HI Software Development. Web - Dispečing poskytuje základní vlastnosti z pohledu uživatele (kniha jízd), automatické vedení klasické knihy jízd s přesností v ulicích (dle mapových podkladů), editaci, import a správu elektronických výpisů z platebních karet. Řeší komplexní dispečerské pracoviště (on-line sledování), statistiky (porovnání vozidel nebo řidičů za časové období), administrativu z pohledu uživatele a kontrolu využívání služebních vozidel a pracovního času. Průměrná cena daného počítačového programu by byla pro dva automobily 1200 Kč, verze pro 6 automobilů 1900 Kč a 3000 Kč za verzi pro 7 a více automobilů.<sup>31</sup>

2. Nízká odborná příprava řídicích pracovníků.

Ze statistiky bylo odhaleno, že v Rusku řídí společnosti zabývající dopravou lidé staršího věku. Mají obrovské zkušenosti v odvětví dopravy a jasně si uvědomují, že k tomu, aby úspěšně vedli svůj podnik v současných podmínkách, je třeba použít informační systém. Tito manažeři, kteří jsou skutečnými profesionály ve svém oboru, často vůbec neumí zacházet s počítačem.

Řešením by bylo přesvědčit tyto manažery a jejich podřízené o nutnosti naučit se, jak zacházet s počítačem a danými programy.

---

<sup>31</sup> Hospodářské noviny. WEB - DISPEČINK – správa vozového parku. idnes.cz. [online]. 4. 10. 2011 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-53096580-web-dispecink-sprava-vozoveho-parku-na-e-mobilita>

3. Neexistence prostředků pro bezdrátový přenos dat jako GSM, GPS, Bluetooth, WI-FI a také málo využívané internetové možnosti.

Příkladem pro ruské telefonní operátory, by byl operátor T-Mobile, který v České republice nabízí softwarovou aplikaci, která se nazývá „T-Mobile autopark“ je určena každému, kdo chce mít kontrolu nad svými vozidly i zaměstnanci. Aplikace nabídne přehled o vozidlech a jízdách na jedné obrazovce, grafické zobrazení všech vozidel v reálném čase na interaktivní mapě a spoustu dalších možností. Cena této aplikace by se odvíjela od počtu měsíců, na které by byla nainstalovaná, v průměru od 483 Kč na 60 měsíců do 567 Kč na 24 měsíců.<sup>32</sup> Dále existuje fleet aplikace „Fleetmatics REVEAL“, která je k dispozici pro Android, Ios a Windows mobile. Aplikace poskytuje přístup k mapám, zprávě vozového parku, možnost najít nejbližší vozidla, zobrazuje jejich cesty v trase přehrávání, také podporu navigace či webové prohlížení.<sup>33</sup> Aplikace „WD Fleet“ nabízí firmám efektivní správu flotily vozidel prostřednictvím rozšířené elektronické knihy jízd. Mezi funkcemi je vedení záznamu o provozu vozidel služebního vozového parku, několik druhů možné navigace k cíli (Googlemaps, Sygic Fleet), chat s dispečerem a mnoho dalšího<sup>34</sup>

4. Neexistence místních medií a publikace o fleet managementu a o fleetovém obchodu. Ráda bych navrhla známé ruské analytické agentuře „AVTOSTAT“ vytvořit veřejný internetový časopis a také tištěný časopis, které by se zabývali publikacemi o fleet managementu a o fleetovém obchodu, informovali veřejnost o nabízených produktech, aktivitách a také, kde by automobilové společnosti mohli zlepšit image své značky. Příkladem by byl český internetový časopis „IFLEET.cz“ a také tištěný časopis „FLEET firemní automobily“.

Pro importéra Škoda auto RUS, bych ráda navrhla rozvíjení marketingové politiky pomocí reklamy v TV a rádiu. Výsledky ukazují, že televizní reklama je opravdu vyrovnaná zejména, když vnucuje nové produkty a vede k podstatnému zvýšení prodeje asi na 60 %. Statisticky rádio posluchačů tvoří 34%, většina z nich jsou lidé mladší 35 let, tyto lidé se

---

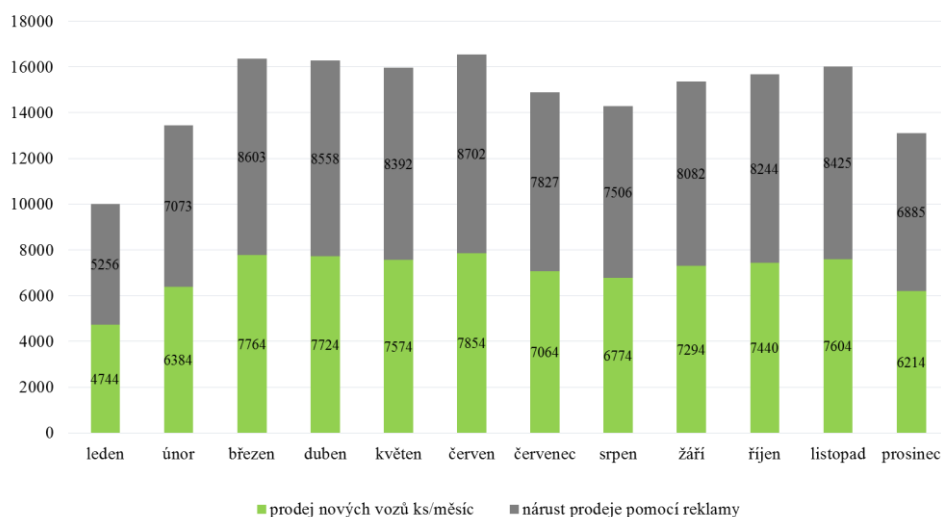
<sup>32</sup> společnost T-Mobile . Služba T-Mobile autopark. t-mobile.cz. [online]. [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/autopark>

<sup>33</sup> Fleetmatics. Fleetmatics Intelligence at work . fleetmatics.com. [online]. 2.3.2015 [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <http://www.fleetmatics.com/reveal/fleet-tracking-app>

<sup>34</sup> Martin Březina. WD fleet. mobilniaplikacevyvoj.cz. [online]. 2. 3. 2015 [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <http://www.mobilniaplikacevyvoj.cz/app/wd-fleet/>

častěji rozhodují o nákupu automobilů. Reklama nových značek a reklama již známých značek se spouští někde na 40%. Lidé, kteří viděli reklamu nových výrobků, si zboží kupují častěji, než ti, kteří se na reklamy nedívají. Průměrné procento zvýšení prodeje prostřednictvím reklamy činí 10,8%. Toto číslo se na první pohled zdá poměrně skromné, ale pro inzerenty může takový rozdíl znamenat miliony dolarů. V případě, že se televizní reklamy zobrazují často, výrazně se zvyšují prodeje již v prvním týdnu promítání, vrcholu však dosahují v 5.- 6. týdnu.

Na grafu č. 11 je porovnán, během dvanácti měsíců roku 2014, počet prodaných nových automobilů značky Škoda na základě statistického portálu „1 GAI“<sup>35</sup> a předpokládaný objem prodeje, který by se navýšil na 10,8%, kdyby se importér Škoda auto RUS více zaměřil na televizní reklamu a reklamu v rádiu.



Graf č. 11 „Zvýšení prodeje automobilů značky Škoda pomocí reklamy“.

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>35</sup> Statistický portál „1 GAI“. Statistika prodeje nových automobilů v Rusku v roce 2014. 1gai.ru. [online]. 2015 [cit. 2015-09-15]. Dostupné z: <http://www.1gai.ru/blog/514082-statistika-pro-dazh-novyh-avtomobily-v-rossii-za-periody-yanvar-dekabr-2014-2013-goda.html>

## 6. Závěr

Tato diplomová práce si klade za cíl analyzovat fleetové obchody ve společnosti Škoda auto na trhu České Republiky a trhu Ruska, zhodnotit současný stav a doporučit návrh řešení rozvoje fleet managementu v Rusku.

Diplomová práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je vytvořena tak, aby našla využití v praktické části, která se týká podnikání společnosti Škoda auto a.s. a importéra Škoda auto RUS. V praktické části je použita shodná logika jako v teoretické části. Praktická část se pak zabývá konkrétními případy společnosti Škoda auto a.s. Nejdříve je v praktické části pro bližší seznámení uvedena historie společnosti, její hlavní strategie. Zde bylo zjištěno, že strategie společnosti je složena ze čtyř dílů: profitabilita a finanční síla, strategické zaměření na poměr ceny/hodnoty, praktičnost a pozornost, špičkový zaměstnavatel s globálním týmem talentů, prodej více jak 1,5 milionů vozidel, zaměření na trhy EU a RIC. Dále jsme se dozvěděli, že ve fleetovém podnikání strategie Fit For Fleet (dále FFF) je určena ke zvýšení fleetových prodejů společnosti Škoda auto a.s. v distribučních kanálech Small Commercial (1-2 vozy), Small and Medium Enterprises (do 50 vozů), (dále SME zákazníci). V sekci pravomocí headquarter manažera, importéra a dealera bylo řečeno, že každý manažer musí být zodpovědný za svou práci a musí plnit svoji funkci. Díky tomu je fleet management ve společnosti Škoda auto a.s. na vysoké úrovni. Další podkapitola se zabývá fleetovým podnikáním společnosti Škoda auto a.s., jak bylo uvedeno výše, v tomto podnikání se Škoda auto a.s. řídí strategií FFF a zaměřuje se na SME zákazníky. Kromě SME zákazníků, existují klíčoví zákazníci, kteří podnikají v mezinárodním prostředí, vozový park těchto zákazníků zahrnuje minimálně 1500 automobilů a roční obnova jejich koncernových vozů je minimálně 300 kusů. Jak v ČR, tak i v Rusku je společnost Coca-Cola největším klíčovým zákazníkem.

Důležitou kapitolou je fleetová analýza Českého trhu a trhu Ruska. V České republice registrace automobilů na fleetovém trhu značně převyšuje registrace na soukromém trhu. Při srovnání počtu registrací na soukromém a fleetovém trhu v České republice bylo zjištěno, že fleetový trh ve zkoumaných letech skoro 3-4 krát převýšil soukromý trh. Tak vysoký ukazatel svědčí o tom, že se společnost Škoda auto a.s. více zabývá fleetovým

trhem než soukromým trhem, dává přednost spíše větším zakázkám. Pro soukromé zákazníky jsou ceny za nové modely Škoda dost vysoké, vysoké dealerské marže a také vyzývána marketingová politika konkurentů jako jsou Kia, Hyundai, Peugeot. Návrhem by bylo udržovat fleetový obchod a udělat větší důraz na soukromé zákazníky a změnit cenovou politiku, jako snížit rozsah cen mezi jednotlivé výbavy, zvýšení záruční lhůty na neomezený počet ujetých kilometrů a navýšit základní model o určité výbavové doplňky.

V Ruské Federaci se situace na fleetovém trhu vyvíjí jinak, naopak od České republiky. Registrace automobilů v Rusku na soukromém trhu značně převyšují registrace na fleetovém trhu. Stejná situace je i na trhu Škoda auto RUS. Registrace značek Škoda auto na retailovém trhu skoro 6,5 krát převyšuje registrace na fleetovém trhu. Ukazatel vypovídá o tom, že fleet management není dost rozvinutý. Hlavní problémy fleet managementu v Rusku spočívají ve vedení evidence řízení vozového parku. Nízká odborná příprava řidičích pracovníků, neexistence prostředků pro bezdrátový přenos dat jako GSM, GPS, Bluetooth, WI-FI, používání výhradně tištěné dokumentace jako listy „povolení k jízdě“, dopravní faktury, účetní knihy a také velmi málo využívané internetové možnosti. Dále je problém v tom, že v Rusku neexistují publikace o fleet managementu nebo o fleetovém obchodu, které by mohly informovat veřejnost o nabízených produktech, aktivitách a také, kde by automobilové společnosti mohly zlepšit image své značky.

Fleetový trh v Rusku je na moc nízké úrovni. V roce 2014 bylo zaregistrováno na tomto distribučním kanálu jenom 3292 vozů značky Škoda auto, v důsledku sankcím a následující ekonomické situaci v roce 2015 se registrace sestavila jenom z 1281 vozy, proto bylo mnou navrženo rozvíjení marketingové politiky pomocí reklamy v TV a rádiu pro zvýšení objemu prodeje automobilů.

Práce může pomoci jako pomůcka pro nově nastupující zaměstnance do fleetového oddělení jak v České republice, tak i v Rusku pro obecnou představu o fleetovém podnikání společnosti Škoda auto ve zkoumaných zemích.

## 7. Seznam použité literatury

ARMSTRONG Michael Management a Leadership. 1 vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s.  
ISBN 978-247-2177-4, s. 16

AVTOSTAT „Analytická agentura“ Dostupné z: <http://www.autostat.ru>

BĚLOHLAVEK František, ŠULÉŘ Pavel, KOŠTAN Oldřich *Management*. Praha:  
ComputerPress/CP Books, 2006, 642s. ISBN: 978-80-251-0396-8

DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 328 s.  
ISBN 978-80-247-2149-1

ELEKTRONICKÝ ČASOPIS „Business Car“. Dostupné z: <http://www.business-car.cz>

ELEKTRONICKÝ ČASOPIS „Fleet Financial“. Dostupné z:  
<http://www.fleetfinancials.com>

ELEKTRONICKÝ ČASOPIS „Business fleet“. Dostupné z: <http://www.businessfleet.com>

FLOTILA Magazín pracovníků firemních flotil. Dostupné z: <http://www.e-flotila.cz>

FLEET: Firemní automobily: Praha 4, 2014, Zvláštní vydání. ISSN 1214-861X

JANOŮŠEK, Karel. *Automobil v podnikání* vyd. Praha: Anag 367 s. 2011 ISBN 978-80-  
7263-668-6

KOTLER, P. KELLER, K. L. *Marketing management. 1.* vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s.  
ISBN 978-80-247-1359-5.

KAŠÍK, M., HAVLIČEK, K. 2009 *Marketing při utváření podnikové strategie*. Odborná redakce Jana Šíroková, p. 256 ISBN 978-80-7408-022-7

LORENC Miroslav *Závěrečné práce-metodika*. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

Magazín pro efektivní správu a řízení vozových parků „IFLEET. cz“ Dostupné z: <http://www.ifleet.cz>

MULAČOVÁ Věra, MULAČ Petr a kolektiv *Obchodní podnikání ve 21. století* Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN: 978-80-247-4780-4

ŠKODA auto a.s. Interní dokumentace společnosti „*True fleet Principles Group Fleet International*“, 2014

ŠKODA auto a.s. Interní dokumentace společnosti *Global Fleet Strategy*, 2014

ŠKODA auto a.s. Interní dokumentace společnosti *Fit ForFleet*, 2011

ŠKODA auto Česká republika *Fleetový program* a.s. © 2014

VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2012 120 s. ISBN: 978-80-247-7834-1

W. LAMB, Charles, F. HAIR, JR. Joseph, McDANIEL, *MKTG student edition*. South-Western CengageLearning, Carl 2009-2010 326 s. ISBN 978-0-324-78928-7



### **Tabulky:**

Tabulka č. 1 „Ilustrační ukázka kalkulace TCO“. Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Tabulka č. 2 „obchodní vs. retailový zákazník“. Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Tabulka č. 3 „Zásady True fleet“. Zdroj: interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Tabulka č. 4 „Soukromý vs. fleetový zákazník“. Zdroj: Interní materiály společnosti Škoda auto a.s.

Tabulka č. 5 „Seznam největších klíčových zákazníků firmy Škoda Auto CZ podle počtu odebraných vozů“. Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Tabulka č. 6 „Seznam největších klíčových zákazníků Škoda Auto RUS podle počtu odebraných vozů“. Zdroj: Interní dokumentace importéra Škoda auto RUS

Tabulka č. 7 „TOP 5 Fleetových zákazníků na Českém trhu“. Zdroj: Interní dokumentace Škoda auto a.s.

Tabulka č. 8 „TOP 5 Fleetových zákazníků na Ruském trhu“. Zdroj: informace z oddělení Škoda team fleet

### **Grafy:**

Graf č. 1 „Vývoj výroby osobních automobilů v ČR v tis. ks“. Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu

Graf č. 2 „Podíly registraci jednotlivých distribučních kanálů komerčního trhu v ČR“. Zdroj: Dataforce, 2015

Graf č. 3 „Registrace na soukromém a korporátním trhu Škoda Auto v České republice“. Zdroj: Dataforce, 2015

Graf č. 4 „Jednotlivé distribuční kanály komerčního trhu Škoda auto v ČR“. Zdroj: Dataforce, 2015

Graf č. 5 „Porovnání podílů firmy Škoda auto na celkovém a fleetovém trhu ČR. Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 „Vývoj výroby osobních automobilu v RF v tis. ks“. Zdroj: Production Statistics OICA. 2015

Graf č. 7 „Podíly registrací jednotlivých distribučních kanálů komerčního trhu v RF“.  
Zdroj: Dataforce, 2014

Graf č. 8 „Registrace na soukromém a korporátním trhu Škoda auto v Rusku“.  
Zdroj: Dataforce, 2015

Graf č. 9 „Podíly registrací jednotlivých distribučních kanálů komerčního trhu pro společnost Škoda auto a.s. v RF“.  
Zdroj: Dataforce, 2015

Graf č. 10 „Porovnání podílů importéra Škoda auto na celkovém a fleetovém trhu RF“.  
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11 „Zvýšení prodeje automobilů značky Škoda pomocí reklamy“.  
Zdroj: autor

### **Obrázky:**

Obrázek č. 1: Rozdělení fleet manažerů. Zdroj: interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Obrázek č. 2: proces fleet obchodu. Zdroj: autor

Obrázek č. 3 „Celkové náklady na vlastnictví“.  
Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Obrázek č. 4 „model nákupního chování“.  
Zdroj: Kotler, 2007, Moderní marketing

Obrázek č. 5 „Segmentace fleet zákazníků“.  
Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Obrázek č. 6 „Rozdělení trhu na jednotlivé distribuční kanály“.  
Zdroj: Interní materiály společnosti Škoda auto a.s. – Global Fleet Strategy

Obrázek č. 7 „Strategie Škoda auto a.s.“.  
Zdroj: Škoda výroční zpráva 2014

Obrázek č. 8 „Segmentace zákazníků podle strategií Fit For Fleet“.  
Zdroj: interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Obrázek č. 9 „Zákaznický proces“.  
Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Obrázek č. 10 „Schéma pořízení vozu Škoda na leasing“.  
Zdroj: stránky importéra Škoda auto RUS

**Odborná konzultace při napsání diplomové práce s:**

Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc. – vedoucí diplomové práce

Bc. Lenka Petrboková – Odborný koordinátor péče o klíčové mezinárodní fleetové zákazníky.

Ing. Ladislav Koubek – Odborný koordinátor prodeje oddělení PTC statní správě

Dorofeev Aleksei Nikolaevich – profesor katedry podnikání a managementu Vysoké školy ekonomie v Moskvě

Olga Kompaniets – Vedoucí Fleet oddělení Škoda auto RUS

**Seznam zkratk:**

ČR – Česká Republika

RF – Ruská Federace

RIC – zemi Rusko, Indie a Čína

TCO – celkové náklady na vlastnictví

HQ – headquarter manažer

B2B – business to business

B2C – business to customer

FFF – Fit ForFleet

GFI – Group Fleet International

EU – Evropská Unie

EFTA – Evropské sdružení volného obchodu

SME – Malé a střední podniky

## Přílohy

### Příloha č. 1

#### Úvodní strana webové stránky Fleetového oddělení Škoda auto CZ

SIMPLY CLEVER


ŠKODA

ŠKODA Modely | Záběhky | Společnost | Motorsport | Karéra | Recenze

Citigo Nová Fabia Rapid Octavia Yeti Nový Superb


### Vítejte ve fleetové nabídce ŠKODA

Nabídka pro firemní zákazníky | Jak se stát firemním zákazníkem



### Komplexní řešení pro firemní zákazníky

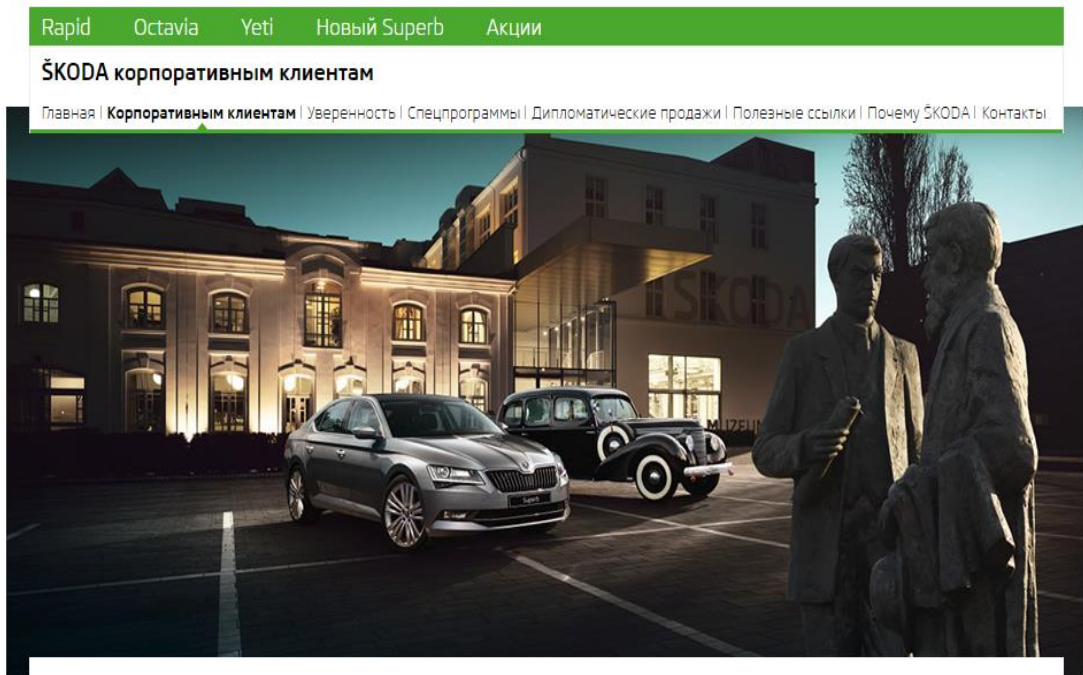
Oddělení Global Fleet společnosti ŠKODA AUTO nabízí řešení pro firemní zákazníky (B2B) s těmi nejúčinnějšími požadavky. Ať už vaše společnost působí globálně a nebo jen v jediné zemi, můžeme vám připravit nabídku, která bude plně odpovídat vašim požadavkům. Vozy ŠKODA se prodávají ve více než 101 zemích světa a naše široké portfolio produktů a služeb nám umožňuje zvládnout jakýkoliv úkol, od prosté obnovy firemní garáže až po sestavení zcela nové **flotily**.



Zdroj: <http://www.skoda-auto.cz/chci-vuz-skoda/velkoodberatele>

## Пříloha č. 2

### Úvodní strana webové stránky Fleetového oddělení Škoda auto RUS



Мы предлагаем нашим клиентам широкий спектр услуг:

- **Специальные условия приобретения автомобилей, распространяющиеся на весь модельный ряд**  
Наша команда менеджеров — это профессионалы в работе с корпоративными клиентами. Мы с удовольствием проконсультируем Вас по вопросам приобретения автомобилей марки ŠKODA для корпоративных парков, включая подбор моделей, структурирование и финансирование сделки.

Zdroj: <http://www.skoda-avto.ru/skoda-fleet/skoda-corps>

### Příloha č. 3

## Příspěvky zaměstnanců společnosti Škoda auto pro podporu neziskových organizací

#### Zaměstnanecké sbírky - skutečně odvedené příspěvky

Měsíc*	Rok 2014	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Celkem
Počet účastníků	1 013	1 062	1 138	1 185	1 186	1 199	1 179	1 193	1 178	1 210			1 178
Počet poskytnutých podpor**	1 083	1 145	1 234	1 287	1 291	1 306	1 279	1 289	1 273	1 305			1 273
Průměrná částka/zaměstnanec (Kč)	74	74	74	73	74	75	75	76	75	75			1 349
<b>Vybrané prostředky zaměstnanci (Kč)</b>	<b>805 673</b>	<b>78 388</b>	<b>83 888</b>	<b>87 033</b>	<b>87 298</b>	<b>89 508</b>	<b>88 060</b>	<b>90 500</b>	<b>88 125</b>	<b>90 903</b>			<b>1 589 376</b>
z toho Helppees	255 419	25 629	27 954	29 589	29 839	30 039	30 161	33 251	30 726	32 404			525 011
<i>Bezpečně na silnicích</i>	36 815	3 648	4 098	4 348	4 323	4 373	4 223	4 123	4 098	4 198			74 247
<i>Linka bezpečí</i>	55 154	5 409	5 709	5 809	5 959	6 384	5 959	5 859	5 859	5 859			107 960
<i>Člověk v tísni</i>	156 561	14 160	14 410	14 910	14 935	15 935	14 785	14 635	14 860	14 985			290 176
<i>Život dětem</i>	301 724	29 542	31 717	32 377	32 242	32 777	32 932	32 632	32 582	33 457			591 982
<b>Dorovnané prostředky ŠKODA (Kč)</b>	<b>805 673</b>	<b>78 388</b>	<b>83 888</b>	<b>87 033</b>	<b>87 298</b>	<b>89 508</b>	<b>88 060</b>	<b>90 500</b>	<b>88 125</b>	<b>90 903</b>			<b>1 589 376</b>
z toho Helppees	204 335	20 503	22 363	23 671	23 871	24 031	24 129	26 601	24 581	25 923			420 009
<i>Bezpečně na silnicích</i>	29 452	2 918	3 278	3 478	3 458	3 498	3 378	3 298	3 278	3 358			59 398
<i>Linka bezpečí</i>	44 123	4 327	4 567	4 647	4 767	5 107	4 767	4 687	4 687	4 687			86 368
<i>Člověk v tísni</i>	125 249	11 328	11 528	11 928	11 948	12 748	11 828	11 708	11 888	11 988			232 141
<i>Život dětem</i>	241 379	23 634	25 374	25 902	25 794	26 222	26 346	26 106	26 066	26 766			473 586
<i>Dětský domov Vasant Rao Naik v Aurangabádu</i>	161 135	15 678	16 778	17 407	17 460	17 902	17 612	18 100	17 625	18 181			317 875
<b>Celkem zaměstnanci a ŠKODA (Kč)</b>	<b>1 611 346</b>	<b>156 776</b>	<b>167 776</b>	<b>174 066</b>	<b>174 596</b>	<b>179 016</b>	<b>176 120</b>	<b>181 000</b>	<b>176 250</b>	<b>181 806</b>			<b>3 178 752</b>

\*kdy byla provedena srážka ze mzdy

\*\*někteří zaměstnanci podpořili více projektů

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Škoda auto a.s.

Příloha č. 4

a) Data vyfiltrovaná z Dataforce pro analýzu českého fleetového trhu

New Car Regs. as values			2011	2012	2013	2014	2015
Czech Republic	Private	Private	66 471	58 758	50 677	51 486	39 087
		<b>Private</b>	<b>66 471</b>	<b>58 758</b>	<b>50 677</b>	<b>51 486</b>	<b>39 087</b>
	Commercial	True Fleets	65 941	66 683	63 484	77 566	59 647
		Special Channels	40 855	48 614	50 521	63 265	54 250
		<b>Commercial</b>	<b>106 796</b>	<b>115 297</b>	<b>114 005</b>	<b>140 831</b>	<b>113 897</b>
	<b>Market-Segment</b>			<b>173 267</b>	<b>174 055</b>	<b>164 682</b>	<b>192 317</b>

New Car Regs. as values				2013	2014	2015	Date	
SKODA	Private	Private	Private	10 416	10 889	10 770	115 238	
			<b>Private</b>	<b>10 416</b>	<b>10 889</b>	<b>10 770</b>	<b>115 238</b>	
		<b>Private</b>	<b>10 416</b>	<b>10 889</b>	<b>10 770</b>	<b>115 238</b>		
	Commercial	True Fleets	True Fleets	23 311	28 862	22 013	177 756	
			<b>True Fleets</b>	<b>23 311</b>	<b>28 862</b>	<b>22 013</b>	<b>177 756</b>	
		Special Channels	Rentals (Short Term)	6 599	8 120	7 164	52 751	
			Dealerships/Manufacturer	9 619	10 220	8 773	63 001	
			<b>Special Channels</b>	<b>16 218</b>	<b>18 340</b>	<b>15 937</b>	<b>115 752</b>	
		<b>Commercial</b>			<b>39 529</b>	<b>47 202</b>	<b>37 950</b>	<b>293 508</b>
	<b>Market-Segment</b>				<b>49 945</b>	<b>58 091</b>	<b>48 720</b>	<b>408 746</b>
	<b>Make &amp; Model</b>				<b>164 682</b>	<b>192 317</b>	<b>152 951</b>	<b>1 331 854</b>

b) Data vyfiltrovaná z Dataforce pro analýzu ruského fleetového trhu

New Car Regs. as values			2011	2012	2013	2014	2015
Russia	Private	Private	0	2 379 644	2 210 308	2 101 807	747 337
		<b>Private</b>	<b>0</b>	<b>2 379 644</b>	<b>2 210 308</b>	<b>2 101 807</b>	<b>747 337</b>
	Commercial	True Fleets	0	183 307	199 128	152 884	74 989
		Special Channels	0	36 622	49 708	54 019	25 055
		<b>Commercial</b>	<b>0</b>	<b>219 929</b>	<b>248 836</b>	<b>206 903</b>	<b>100 044</b>
	<b>Market-Segment</b>			<b>0</b>	<b>2 599 573</b>	<b>2 459 144</b>	<b>2 308 710</b>

New Car Regs. as values				2013	2014	2015	Date	
SKODA	Private	Private	Private	73 890	77 705	22 092	173 687	
			<b>Private</b>	<b>73 890</b>	<b>77 705</b>	<b>22 092</b>	<b>173 687</b>	
		<b>Private</b>	<b>73 890</b>	<b>77 705</b>	<b>22 092</b>	<b>173 687</b>		
	Commercial	True Fleets	True Fleets	9 646	8 631	5 531	23 808	
			<b>True Fleets</b>	<b>9 646</b>	<b>8 631</b>	<b>5 531</b>	<b>23 808</b>	
		Special Channels	Rentals (Short Term)	185	981	658	1 824	
			Dealerships/Manufacturer	1 593	2 311	623	4 527	
			<b>Special Channels</b>	<b>1 778</b>	<b>3 292</b>	<b>1 281</b>	<b>6 351</b>	
		<b>Commercial</b>			<b>11 424</b>	<b>11 923</b>	<b>6 812</b>	<b>30 159</b>
	<b>Market-Segment</b>				<b>85 314</b>	<b>89 628</b>	<b>28 904</b>	<b>203 846</b>
	<b>Make &amp; Model</b>				<b>2 459 144</b>	<b>2 308 710</b>	<b>847 381</b>	<b>5 615 235</b>

Zdroj: Dataforce, 2015



Příloha č. 5

Hospodářská situace ve společnosti Škoda auto a.s.

Celosvětová výroba vozů Škoda

	2014	2013	2014/2013
Svět	67 525 346	65 638 451	2,8%
Škoda auto ČR	719 410	618 118	16,4%

Zdroj: SAP +Škoda výroční zprava 2014

Výroba Škoda automobilů v jednotlivých zemích.

	2014	2013	2014/2013
ŠKODA celkem	1 049 409	931 621	12,6%
Z toho:			
Česká republika	719 410	618 118	16,4%
Čína	277 138	255 222	8,6%
Rusko	84 272	82 807	1,7%
Indie	10 887	15 310	-28,9%

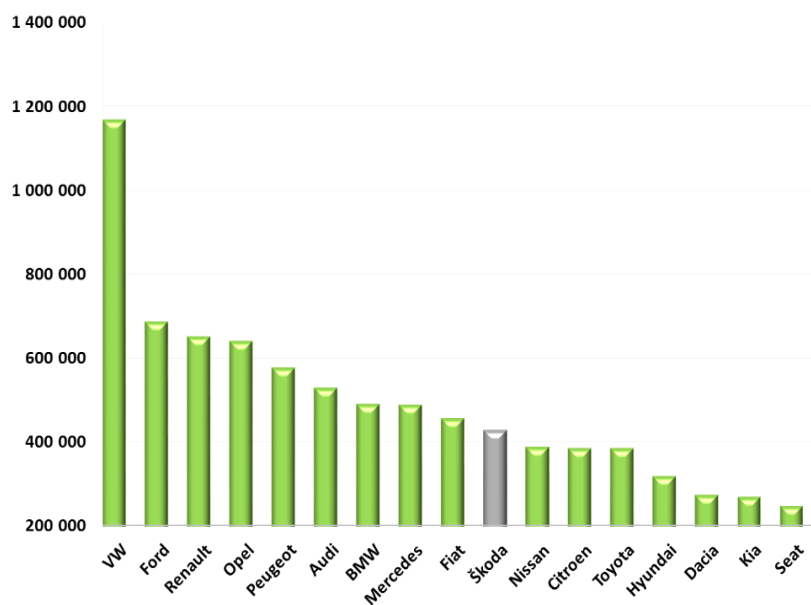
Zdroj: Škoda výroční zprava 2014 + Interní dokumentace

## Dodávky zákazníkům automobilů značky Škoda auto - největší trhy

	2 014	2 013	2014/2013
<b>Dodávky ŠKODA auto celkem</b>	1 037 226	920 750	12,7%
<b>Z toho:</b>			
Čína	281 412	226 971	24,0%
Německo	149 538	136 415	9,6%
Rusko	84 437	87 456	-3,5%
Velká Británie	76 027	66 029	15,1%
Česká republika	70 200	60 042	16,9%
Polsko	46 650	38 710	20,5%
Francie	21 054	20 400	3,2%
Rakousko	20 487	20 073	2,1%
Nizozemí	18 567	13 597	36,6%
Švýcarsko	17 820	16 984	4,9%
Belgie	17 807	15 482	15,0%
Španělsko	17 783	13 421	32,5%
Slovensko	16 402	14 827	10,6%
Indie	15 538	22 563	-31,1%

Zdroj: Škoda výroční zpráva 2014

## Značky dle počtu prvních registrací na trhu EU+EFTA“



Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu