

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

**ROZVOJ NOVÝCH FORMÁTŮ V PRODEJNÍ
SÍTI AUTOMOTIVE
Diplomová práce**

Bc. Alexandra SUBBOTINA

Vedoucí práce: Ing. Hana Volfová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka práce: Bc. Alexandra Subbotina
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Mezinárodní marketing
Vedoucí práce: Ing. Hana Volfová, Ph.D.

Název práce: **Rozvoj nových formátů v prodejní síti automotive**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Hlavním cílem práce bude zjistit postoj partnerů na ruském trhu k novému digitálnímu formátu dealerství, a to na základě analýzy stávajících formátů, porovnání s tradičním typem dealerství a kvalitativního výzkumu mezi dealery na ruském trhu.

Rámcový obsah:

1. Vytvoření literárního přehledu
2. Analýza současné situace konceptu dealerské sítě
3. Zjištění postojů a spokojenosti dealerů s digitálním konceptem dealerské sítě
4. Zhodnocení možností digitálních formátů v prodeji nových automobilů
5. Návrh doporučení pro zlepšení konceptu dealerské sítě s využitím nových digitálních konceptů

Rozsah práce: 55 - 65 stran

Literatura:

1. ARMSTRONG, G. -- KOTLER, P. *Principles of Marketing. : Sixteenth edition.* Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5.
2. LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky.: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
3. CAVUSGIL, S T. *International Business.: Strategy, Management and the New Realities.* USA: PEARSON Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-13-173860-7.
4. *Business-to-business marketing: analysis and practice.* Upper Saddle River: Prentice Hall, 512 s. ISBN 978-0-13-605828-1.
5. TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy.* 1. vyd. Grada Publishing, 2017. 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.
6. BÁRTOVÁ, H. -- KOUDELKA, J. -- BĀRTA, V. *Chování spotřebitele a výzkum trhu.* 2. vyd. VŠE Praha: Oeconomia, 2004. 243 s. ISBN 80-245-0778-1.
7. OLIVER, R. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer.* New York: Routledge, 2014. 544 s.
8. STEWART, B. -- KHARE, A. -- SCHATZ, R. *How Digitization Affects Mobility and the Business Models of Automotive OEMs.* Switzerland: Springer International Publishing, 2017. ISBN 978-3-319-44467-3.

Datum zadání: květen 2020

Datum odevzdání: květen 2021

Elektronicky schváleno: 10. 5. 2021
Bc. Alexandra Subbotina
Autorka práce

Elektronicky schváleno: 10. 5. 2021
Ing. Hana Volfová, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 10. 5. 2021
doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno: 10. 5. 2021
doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 14.5.2021

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Haně Volfové, Ph.D. za podporu a odbornou pomoc při vedení diplomové práce.

Obsah

Úvod	7
1 Trh a jeho členění	9
1.1 Trh B2C	11
1.2 Trh B2B	12
1.3 Marketingová strategie na trhu B2C	14
1.4 Marketingová strategie na trhu B2B	17
1.5 Distribuce a distribuční sítě	19
1.6 Typy dealerství	25
1.7 Prodejní formáty v automobilovém průmyslu a trendy v rozvoji dealerství 25	
2 Trendy v automobilovém průmyslu	29
2.1 Digitální ekonomika	31
2.2 E-commerce	32
2.3 Digitalizace	34
2.4 Digitalizace v automobilovém průmyslu	35
3 Dealerská síť ŠKODA AUTO a.s.	38
3.1 Prodejní formáty dealerské sítě ŠKODA AUTO, a.s.	39
3.2 Tradiční showroom	45
3.3 Digitální showroom	50
4 Digitální showroomy v praxi	56
4.1 Specifika ruského automobilového trhu	58
4.2 Specifika tradičního a digitálního showroomu v Rusku	60
4.3 Řízené rozhovory s dealery	61
4.4 Vyhodnocení výsledků řízených rozhovorů	62
4.5 Návrhy na zlepšení	66
Zavěr	71
Seznam literatury	72
Seznam obrázků a tabulek	78
Seznam příloh	80

Seznam použitých zkratek a symbolů

AEP	Asociace evropských podniků
B2B	Business-To-Business
B2C	Business-To-Consumer
CIS	Car Information Stand
OEM	Original Equipment Manufacture
SST	Sales Support Tool

Úvod

V současné době se skoro každý podnikatel snaží obejít svého konkurenta a přizpůsobit se dnešní tržní realitě. Technologický rozvoj nutí podnikatele zkoušet nové věci a nástroje pro nalákání nových skupin zákazníků. Budoucnost může být děsivá pro ty, kteří se nedokážou, nebo se nechtějí přizpůsobit novým trendům a tržním podmínkám. Automobilový průmysl nemůže zůstat beze změn, protože čelí transformaci globálního ekosystému. Obchodníci se postupně připravují na výzvy, které jim připravuje dnešní moderní svět. Automobilový maloobchod se však ukazuje jako odolný a nejlepšími prodejci jsou ti, kteří přijali změny a trendy v oboru a přizpůsobili své prodejní a marketingové procesy tak, aby vyhovovaly novým požadavkům spotřebitelů a poskytovaly zkušenosti, které kupující chtějí.

Rychlý vývoj digitálních nástrojů na velkoobchodním trhu tlačí prodejce implementovat nové a moderní strategie. S inovativním přístupem jak komunikovat se zákazníkem přišla i automobilová společnost ŠKODA AUTO a. s. Dnes nabízí investorům nový prodejní formát, který umožňuje komunikovat se zákazníkem interaktivním způsobem pomocí digitálních nástrojů. V současné době je digitální showroom dostupný pro všechny trhy. Nejvíce aktivní je v zavedení těchto nových prodejen ruský trh a vykazuje určité výsledky, které se dají analyzovat. Celkem má země 125 obchodů ŠKODA, z nich 22 je v digitálním formátu.

Cílem mé diplomové práce je zjistit postoj partnerů na ruském trhu k novému prodejnímu formátu na základě porovnání s tradičním typem obchodu. Dále navrhnout řešení, která umožní zlepšit digitální showroom pro jeho další efektivní fungování. Dílčím cílem je zhodnotit možnosti digitálních formátů v prodeji nových automobilů. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje informativní podklad pro čtenáře. První kapitola představuje pojem trhu a jeho členění. Následující kapitola se zabývá marketingovou strategií na trhu B2B a B2C, včetně distribuce a distribučních sítí. V první kapitole se čtenář seznámí s typy prodeje a prodejními formáty v automobilovém průmyslu. Další kapitola je věnovaná trendům v automobilovém průmyslu. Zabývá se digitální ekonomikou, e-commerce a digitalizací. Praktickou část představují kapitoly tři a čtyři. Třetí kapitola poskytuje informace o současném stavu prodejní sítě ŠKODA, a následně představuje existující prodejní formáty. Poslední čtvrtá kapitola je věnovaná samotnému marketingovému výzkumu, kde jsou představeny výsledky řízených

rozhovorů s dealery a jejich vyhodnocení. Poslední podkapitola zahrnuje návrhy na zlepšení a zefektivnění digitálního formátu showroomu, plynoucí z provedené analýzy.

1 Trh a jeho členění

Pod pojmem trh se rozumí nejenom soubor existujících a potenciálních spotřebitelů, výrobců, zprostředkovatelů, kteří vstupují do vztahů za účelem nákupu, prodeje a spotřeby zboží a služeb. Trh je také sférou směny zboží za peníze a peněz za zboží, spojení mezi samostatnými výrobci; místo, kde se provádí úkon nákupu a prodeje zboží. „Z hlediska ekonomické teorie je možno chápat trh jako oblast ekonomiky, ve které dochází k výměně výsledků činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny“ (Palatková, 2014)

Trh plní své určité funkce, je to zaprvé univerzální prostředek přenosu zboží mezi lidmi, územími, státy. Vztahy mezi komoditami a penězi významně urychlují proces pohybu zboží od producentů ke spotřebitelům, což zahrnuje mnoho společenských zdrojů v oběhu. „Poskytuje podněty pro chování výrobců a spotřebitelů – podněcuje a motivuje chování a rozhodování podnikatelů a spotřebitelů“ (Brčák, 2013, str. 32). Za druhé jedinečný regulátor ekonomiky, především nabídky a poptávky. „Na trhu se stanoví taková rovnovážná cena, při které budou zároveň uspokojena přání kupujících i prodávajících“ (Samuelson, 2013, s. 27). Další funkce spočívá v tom, že trh stimuluje výrobu zboží a služeb, zajišťuje rovnováhu nabídky a poptávky bez nátlaku a objednávek, ale pomocí „neviditelné ruky“ (A. Smith). Je také nezávislým distributorem životně důležitého zboží mezi spotřebiteli na rovnocenné osnově. Je objektivní hodnotitel schopností každého člověka v roli spotřebitele, podnikatele, výrobce a identifikuje „přínosy pro společnost“, objektivně odměňuje člověka. Nakonec je univerzálním prostředkem komunikace mezi lidmi. K tomu, aby si prodejci a kupující rozuměli ve veřejném jazyce - komoditě, stačí několik gest. Okamžitě reaguje na všechny tržní pobídky a je materialistický.

Jestliže se podíváme na trh ze dvou stran, je vidět, že na jedné straně odráží lidskou spolupráci, a na druhé straně vyjadřuje nekonečný konflikt. Pod spoluprací rozumíme dělbu práce a vzájemnou směnu produktů. „Pokud by každý člověk vše, co potřebuje ke svému životu, musel vyrábět sám, byly by základní lidské potřeby i při velmi příznivých geologických a klimatických podmínkách uspokojovány jen s námahou a nedostatečně“ (Jurečka, 2018, s. 43). Konfliktem je myšlena neustálá a vzájemná soutěž mezi prodávajícím a kupujícím. Jedni by měli prodat nebo koupit výhodněji než druzí. Není to nic jiného, než konkurence. Trh vede výrobce k tomu, aby vyráběl přesně ten produkt, který spotřebitel potřebuje. Osud výrobce závisí na

tom, jak přesně odhadl poptávku na trhu. Trh se zaměřuje na silného výrobce, poskytuje mu nejvýznamnější zdroje, což přispívá k jejich efektivnějšímu využití v celospolečenském měřítku. Spotřebitel je nejdůležitější součástí trhu a proto veškeré marketingové úsilí směřuje k němu. Každá firma se snaží udržet dlouhodobé vztahy se zákazníkem a nastavit s ním spolupráci.

Dle Kotlera a Armstronga (2016) se zákaznický trh dělí na:

- Trh spotřebitelů, což je samotný systém, který umožňuje nakupovat výrobky, zboží a služby. Tyto položky lze použít pro osobní použití nebo sdílet s ostatními. Na spotřebitelském trhu se sám jednotlivec rozhoduje o tom, jak utratí peníze a jak bude používat zakoupené produkty. Čím více lidí chodí ven a aktivně nakupuje výrobky, tím aktivnější je spotřebitelský trh.
- Obchodní trhy se skládají ze společností, které nakupují zboží pro použití ve výrobním procesu nebo pro zajištění provozu podniku. Například právní služby na podporu transakcí, organizace zajišťující stravování pro zaměstnance podniku, suroviny a materiály na výrobu zboží, zařízení pro následný prodej atd.
- Předprodejní trh se skládá se z takzvaných zprostředkovatelů - jedná se o společnosti, které obvykle nevlastní zboží, ale poskytují informační služby nebo se zabývají jeho dalším prodejem. Patří sem také velkoobchody, maloobchodníci, dopravní společnosti. Jedná se například o prodej poukázek cestovními kancelářemi, poskytování služeb pro přepravu zboží atd.
- Státní trh tvoří státní organizace, které nakupují zboží a služby za účelem jejich další transformace do soukromých služeb nebo je poskytují těm, kdo tyto produkty více potřebují.
- Mezinárodní trh, který je složen ze zahraničních kupujících, včetně spotřebitelů, výrobců, předprodejců a států.

„Trh je regulátorem a stabilizátorem ekonomického rozvoje“ (Brčák, 2013, s. 32). Proto každá firma, která cílí na vysoké prodeje, úspěšnou existenci a uspokojení potřeb zákazníka by měla umět rozlišit výše uvedené typy zákaznických trhů a individuálně přistupovat ke spolupráci s potenciálním zákazníkem za účelem zefektivnění a zlepšení nákupního procesu. S ohledem na zvolené téma diplomové

práce bude hlavní důraz kladen na obchodní trhy, které jsou těsně vázané na byznys, což jsou trhy B2B a B2C.

„V některých ohledech jsou obchodní trhy podobné spotřebitelským trhům. Obchodní trhy se však v mnoha ohledech liší od spotřebitelských trhů. Hlavní rozdíly se liší ve struktuře trhu a poptávce, povaze kupní jednotky a typech rozhodování a rozhodovacím procesu“ (Kotler, Armstrong, 2016, str. 199). Na základě výše uvedeného lze říct, že trhy B2B a B2C mají mezi sebou značné rozdíly, které vyvolávají odlišný přístup nejenom k zákazníkům a nákupnímu procesu, ale i v rámci strategického plánování k budoucí propagaci výrobků či služeb.

1.1 Trh B2C

„Business-To-Consumer“ (B2C) má několik významů. V nejširším slova smyslu je B2C tržním sektorem zaměřeným na ekonomickou interakci s konečným spotřebitelem zboží nebo služeb, tedy s jednotlivcem neboli „obchodování firem přímo se zákazníky“ (Synek, 2015, s. 23). B2C je definován jednak jako forma elektronického obchodu mezi právníckými osobami a fyzickými osobami, jednak jako typ internetového zdroje vytvořeného pro elektronický obchod - provádění obchodních operací mezi společnostmi a klienty (online obchody, placené služby, elektronické platformy, burzy atd.). „Je to název pro oblast elektronického obchodu, kde společnosti provádějí své marketingové, prodejní a distribuční aktivity spotřebiteli pomocí počítačových sítí“ (Güçlü, 2018, s. 67). Model B2C umožňuje maloobchodní prodej bez účasti nebo s minimálním zapojením. Díky systému B2C se zvyšuje efektivita prodeje, nastavují se konkurenceschopné ceny prodaného zboží a oslovuje širší publikum: marketingová komunikace v sektoru B2C umožňuje zůstat v kontaktu a informovat spotřebitele o zboží a službách bez ohledu na místo jejich bydliště, čímž se rozšiřuje geografie prodeje. „Firmám internet stále více poskytuje přístup k širokému spektru demografických segmentů,“ (Hálek, 2017, str. 245).

Prodej B2C je nejčastěji založen na krátkém prodejním cyklu a osobním přístupu ke spotřebiteli. V sektoru B2C je možné dosáhnout zisku prostřednictvím nízkých cen a masivního pokrytí zákazníků. Pokud považujeme B2C za způsob elektronického obchodování, je nutné vyjmenovat nástroje, které tvoří strukturu společností B2C: web, hosting, podpůrná služba (back office), doručovací služba, vypořádací systém, služba interakce s dodavateli a marketingová služba. Dle Karlíška (2018) se

obchodování prostřednictvím internetu stalo naprostou nezbytností. Systém B2C umožňuje společnostem ušetřit na pronájmu prostor a platech zaměstnanců a rychle reagovat na změny v poptávce. S ohledem na to, že B2C marketing se nachází na konci hodnotového řetězce produktu, není třeba věnovat zvláštní pozornost předchozím krokům. Klient s pomocí systému B2C dostane příležitost zjednodušit a zrychlit nákup, zpříjemnit nákupní proces - nemusíte chodit do obchodu, můžete se seznámit s nabídkami přímo na webových stránkách společnosti, online vybrat a zaplatit zboží, které je zákazníkovi doručeno, aniž tebn opustí pohodlé svého domova. „Jedná se zároveň o velice pružnou platformu pro obě strany kupního procesu“ (Mulačová, 2013, s. 113).

Definování cílového publika v sektoru B2C je obtížnější než v B2B. Důvodem je skutečnost, že sektor B2B je stabilnější a nepodléhá silným změnám poptávky. Proto je pro B2B od samého začátku důležité správně definovat cílové publikum a poté jej pouze mírně upravit, rozšířit nebo zúžit. V sektoru B2C se cílové publikum může změnit kvůli mnoha různým okolnostem - objevování nových nabídek na trhu (zejména se vznikem zásadně nových „revolučních“ produktů nebo segmentů trhu), demografické změny (klasickým příkladem je generace „baby boomers“ v USA nebo demografické selhání 90. let v Rusku), sociální a kulturní trendy (například zvýšený zájem o technologie šetrné k životnímu prostředí nebo stejně tak ekologicky šetrnou módu), psychologické změny v chování skupin lidí (virtuální komunikace na sociálních sítích) a někdy politické události. Koubelka (2018) zmiňuje, že znalost zákazníka má zásadní význam na spotřebních trzích, proto je důležité neustále sledovat nejmenší pohyby poptávky, hledat jejich příčinu a v souladu s tím měnit politiku propagace a případně upřesňovat parametry cílového publika

1.2 Trh B2B

„Business to business“ (B2B) je termín, který definuje typ informací a ekonomické interakce, klasifikovaný podle typu interakce se subjekty, v tomto případě se jedná o právnické osoby, které nepracují pro konečného běžného spotřebitele, ale pro stejné společnosti, tj. pro jiné podnikání. Dle Vebera (2012) koncept B2B je založen na vzájemných vztazích mezi dvěma firmami bez přímého vlivu na konečného zákazníka. V mnoha zemích se pod pojmem B2B často rozumí jakákoli činnost některých společností, která jsou zaměřeny na poskytování dalších výrobních společností doprovodnými službami, doplňkovým vybavením, jakož i zbožím

určeným k výrobě jiného zboží (výrobní prostředky), zbožím pro profesionální použití atd. Taková oblast činnosti je zaměřena na získávání výhod (zisků) z poskytování služeb nebo prodeje zboží, kde „předměty“ jsou služby nebo zboží a „subjekty“ jsou organizace působící v oblasti trhu. „Hlavními odvětvími, která B2B trh vytvářejí, jsou zemědělství, lesnictví a rybářství, těžební průmysl, zpracovatelský průmysl, stavebnictví, doprava, komunikace, veřejné služby, bankovníctví, finance a pojišťovnictví, distribuce a služby“ (Kotler, 2013, s. 221). Organizace a (nebo) jednotliví podnikatelé zde jednají jako „prodávající“ a „kupující“ služeb nebo zboží. Existuje také zajímavá definice trhu B2B: „Obchodní trhy se obecně skládají z méně, ale velkých trhů zákazníků a podílí se na nákupech značně vysoké hodnoty se složitou ekonomickou, technickou a finanční úvahou“ (Vitale, Giglierano, Pfoertsch, 2011).

Dle Jakubíkové (2013) se B2B trhy dají rozdělit na dva typy:

- **Horizontální trhy.** O takový druh B2B trhu jde, když dodavatel spolupracuje se spotřebiteli v různých oblastech či odvětvích. Ve většině případů se dá hovořit o poskytování služeb, např. poradenských, finančních, marketingových atd.
- **Vertikální trhy.** O takový typ B2B trhu jde, jestli dodavatel komunikuje se zákazníkem v úzce definovaných odvětvích, např. nabízení specifického zemědělského či průmyslového produktu.

Zajímavé úvahy o specifických rozdílech mezi B2B trhem a B2C trhem podle typu akvizice uvádí I. Bleichman: rozhodnutí o koupi se nejčastěji přijímá kolektivně, provádí se předběžný průzkum cen a dodavatelů, výběrová řízení se konají často, téměř ve všech případech probíhají jednání atd.

Jeden z důležitých rysů B2B komunikace vychází z povahy konkurence na trhu B2B: nejde o konkurenci pro jednotlivce v roli konečného spotřebitele, ale pro právnickou osobu. To znamená, že v sektoru B2B je průměrná kupní cena mnohem vyšší, než na trhu B2C. To také znamená, že obchodní zástupci mnohem lépe posuzují možná rizika a potenciální partnery. A míra důvěry v informace je zde o něco nižší. Dalším odlišným rysem B2B je, že volba kupujícího je založena hlavně na racionálních úvahách. Komunikace v B2B mají zpočátku kvalitativně vyšší úroveň zacílení, to znamená zacílení na osobu nebo osoby, které rozhodují o

nákupu, jinými slovy, v B2B sféře jsou požadavky na zacílení zpráv, kanálů a dopravců mnohem vyšší než v oblasti B2C.

Oblast B2B komunikace je poměrně konzervativní, objevující se inovace jsou schvalovány s obtížemi. To souvisí jak s racionálním základem argumentace a forem informací, tak s mentalitou středních a vrcholových manažerů podniků, které ve skutečnosti směřují k B2B komunikaci. Ale lze říct, že v současné době B2B trh aktivně funguje ve velkém měřítku online, tedy na internetu. „Model B2B představuje první praktický model elektronického obchodování. Jeho představení proběhlo ještě před vystavením prvních komerčních webových stránek“ (Moos, 2018, s. 183). To znamená, že nejdůležitější část B2B komunikace probíhá prakticky prostřednictvím webových stránek, multifunkčních informačních portálů, platform elektronického obchodování, online obchodů, burz, atd. Dnešní zavádění metod elektronického obchodování je určováno nutností výroby. O všem zde rozhoduje ekonomický přínos z používání nových technologií. Většina velkých a středních podniků ve světě již pochopila pohodlí, které při používání internetu ve svém podnikání mají.

1.3 Marketingová strategie na trhu B2C

„Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout poslání a cílů. Určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů“ (Zamazalová, 2010, s. 21). „Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojí očekávání zainteresovaných skupin (stockholderů a stakeholderů)“ (Souček, 2003, s. 25).

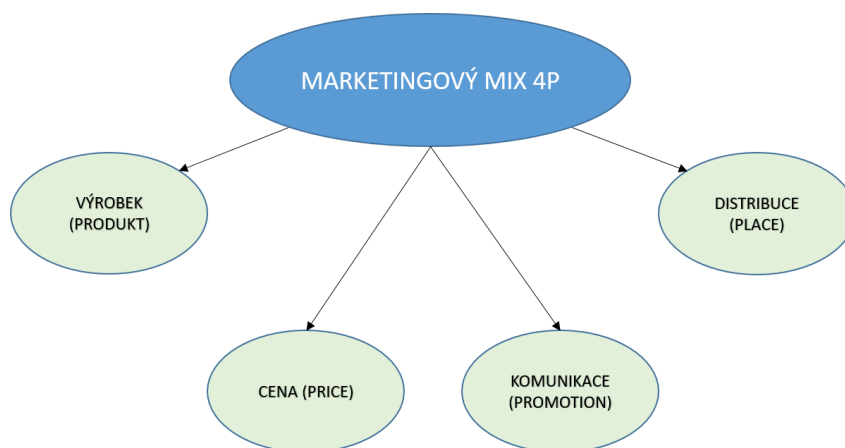
„Ve strategickém plánování firmy hraje rozhodující roli marketing“ (Zamazalová, 2010, s. 21). Marketingová strategie je součástí strategie činnosti společnosti zaměřené na vývoj, výrobu a komunikaci s kupujícím zbožím a službami, které nejlépe vyhovují jeho potřebám. Cílem je prohlášení, co chce společnost ve dlouhodobém horizontu trvale dostávat. Marketingová strategie je soubor principů, podle nichž podnik formuje marketingové cíle a organizuje implementaci těchto cílů na trhu. Tempo dosažení cíle také určuje marketingová strategie: rychlý růst zisků z tržních aktivit, stabilita růstu, nebo pokles zisků kvůli růstu dalších netržních ukazatelů (kapitalizace, globalizace, atd.). Marketingová strategie také „připravuje marketingové manažery na změny, učí je rozpoznávat výrazné příležitosti a rizika pro podnik a reagovat na ně dříve, než konkurence“ (Jakubíková, 2013, s. 74).

Marketingovou strategii nelze stanovit bez provedení situační analýzy. „Marketingová situační analýza zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejců“ (Jakubíková, 2013, s. 95). Jinými slovy, týká se to souboru metod, které marketingoví manažeři používají k analýze interního a externího prostředí společnosti, aby porozuměli příležitostem organizace, svým potenciálním zákazníkům a podnikatelskému prostředí. „Závěry situační analýzy jsou prezentovány v podobě SWOT analýzy. Tento nástroj umožňuje přehledně uspořádat nejdůležitější faktory, které je třeba vzít v úvahu při přípravě marketingové strategie“ (Karlíček, 2018, s. 237). SWOT analýza pomáhá organizaci identifikovat její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s konkurencí nebo plánováním projektu. Situační analýzu nelze provést bez marketingového výzkumu, který je také součástí marketingové strategie. Hálek (2017) uvádí, že „marketingový výzkum jako takový spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci údajů“, které slouží k porozumění trhu, identifikování problémů, spojení s podnikáním na tomto trhu a k formulování směru marketingových činností. Na trhu B2C se průzkumníci soustředí více na vlastnosti výrobku a jeho přijetí, propagaci a balení.

Podstatou marketingové strategie jsou segmentace (segmentation), zacílení (targeting) a umístění (positioning). Nejprve je nutné definovat typy zákazníků, následně je rozdělit do klíčových segmentů, poté pro každý segment najít cílové trhy a optimalizovat pro ně produkt. Konečným výsledkem je jedinečná prodejní nabídka, která uspokojí potřeby kupujícího a zdůrazní odlišnosti od konkurence. „Segmentovat trh znamená rozčlenit jej na homogenní podmnožiny spotřebitelů (zákazníků), na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji“ (Jakubíková, 2013, s. 78). Je nutné zdůraznit, že trh B2C má široké publikum a zboží potřebuje každý. Pozornost je zaměřena spíše na potřeby celých skupin lidí než na konkrétní spotřebitele. Nabídky jsou co nejuniverzálnější, aby oslovily co nejvíce potenciálních kupujících. Segmentace má různá kritéria (např. demografická, geografická, frekvence nákupu, spotřebitelská atd.). Firmu by mělo zajímat kupní a spotřební chování segmentu, psychologické vlastnosti, pohnutky a věrnost značce. Důležitým kritériem je také segmentace podle orientace na vlastnosti výrobku. Je více zaměřena na vnější kvalitu, která je vnímána zákazníkem. Do toho lze zahrnout cenu, vzhled a bezpečnost. Jakmile podnik má určené tržní segmenty, musí si vybrat, kterému se konkrétně bude věnovat.

„Targeting nebo zacílení zahrnuje vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů, jejich třídění a výběr“ (Štědroň, 2018, s. 52). Cílový trh B2C se zaměřuje na spotřebitelský základ, který není známý, s „maloobchodními“ produkty a cenami. Jak již bylo řečeno, trh B2C má široké cílové publikum. Produkt by se měl líbit a přilákat pozornost velkého počtu lidí bez ohledu na vzdělání, věk, a pohlaví. Ale mělo by také existovat porozumění cílové skupině a jejím potřebám. Produkt či služba, který nemá cílové publikum, nemá klienta. Dalším krokem je umístění. Dle Jakubíkové (2013) umístění představuje způsob, jakým by chtěla firma být vnímána v mysli spotřebitele, jak by se měla vymezovat vůči konkurenci a dalším skupinám (stakeholderům). Projevuje se to v názvu, firemní identitě, designu, případně i obalu, souboru výhod a vlastností. „Positioning představuje vybudování konkurenční pozice produktu a vytvoření podrobného marketingového mixu“ (Kotler, 2007, s. 457). Tady dochází k uzavření práce s trhem a další aktivity už budou přizpůsobeny jednotlivým částem marketingového mixu.

Dle Volfové (2020) marketingový mix je dlouhodobým a složitým úkolem, „neboť i přesto, že se v rámci tohoto mixu řeší pouze čtyři atributy, je jejich správná definice kritickým bodem úspěchu produktu na cílovém trhu“. „V marketingovém mixu je nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů i jejich uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci činnosti dané firmy. Výsledek závisí na správném vzájemném „poměru“ na správné kombinaci všech složek marketingového mixu (4P)“ (Hálek, 2017). Ale v současné době je možné se setkat s různými variantami jako je např. 6P, 8P, 9P, nebo s pohledem ze strany zákazníka, známý jako 4C. S ohledem na téma diplomové práce bude další kapitola věnovaná hlavně distribuci.



Zdroj: Kotler, 2001 „Marketing management“

Obrázek 1: 4P Marketingového mixu

Spotřebitelé jsou velmi citliví na určité nástroje marketingové komunikace, jako je například podpora prodeje (vnější stimuly ke koupi a slevy). Stejně jako i na trhu B2B na trhu v konkurenčním prostředí hraje významnou roli vysoká kvalita produktu a služeb. Kotler (2005) tvrdí „Nicméně, dnes se z kvality a služeb stávají komodity. Bez vysoké kvality a služeb společnost upadá. Pokud nabízí vysokou kvalitu služeb, nemusí nezbytně zvítězit“. Dnes se kvalita považuje za samozřejmost. Jak již bylo řečeno, s ohledem na složitost zacílení na jednotlivce se na B2C trhu velmi často využívá reklama, hlavně ta masová. Velkou roli u konečných spotřebitelů hrají při nákupu emoce. Ale „reklamou nelze vyvolat silné emoce“ (Kotler, 1997). Je tedy nezbytně nutné na zákazníky nějakým způsobem zapůsobit. Např. „příjemným vystupováním dát zákazníkovi pocit jedinečnosti, individuální výhody“ (Kotler a Keller, 2007). V současné době, s ohledem na vývoj nových technologií je velmi populární a účinná online reklama. „Dnešní spotřebitelé si mohou přes Internet objednat velké přístroje, nábytek, jídlo s dodávkou do domu, a dokonce i automobily. „Obchodníků v kamenných obchodech se již dotkl rostoucí prodej prostřednictvím katalogů a v budoucnosti dostanou další ránu v podobě rostoucího objednávání online“ (Kotler, 2005). Pro nalákání potenciálních zákazníků firmy mohou provádět nejrůznější akce a dostat se tak blíž k zákazníkovi. Dle Koudelky (2005) na některé spotřebitele může také dobře zapůsobit vhodně zvolený sponzoring. Na trhu B2C je nutné stručně a jasně vysvětlit výhody vašeho produktu nebo služby i konkrétní výhody, které spotřebitel v případě nákupu získá. B2C marketing by měl být založen na emocích a pocitech spotřebitele.

1.4 Marketingová strategie na trhu B2B

Marketing na trhu B2B na rozdíl od běžného marketingu, který je zaměřen na spotřebitele vyžaduje odlišné přístupy. „Každý trh má samozřejmě své specifické vlastnosti a obvykle vyžaduje i jiné náměty a nástroje“ (Kotler, 2005, s. 10). Marketingová strategie na trhu B2B hraje stejnou roli jako na trhu B2C. Pokud marketingová strategie neexistuje, firma neprokáže očekávané výsledky. Hlavním cílem marketingové strategie v tomto segmentu je dosažení zisku z tržních aktivit. Základní kroky k úspěšnému B2B prodeji jsou podobné segmentu B2C, ale metody pro dosažení cílů jsou různé.

Stejně jako na trhu B2C prvním krokem plánování marketingové strategie je situační analýza. Od jejího závěru závisí budoucnost společnosti. “Budou-li totiž její závěry

povrchní, nepřesné či jinak zkreslené, budou přijatá strategická opatření orientovaná jiným směrem, než by bylo žádoucí“. (Jakubíková, 2013, s. 95). Na rozdíl od B2C trhu, poskytování služeb na trhu segmentu B2B je vždy úzce zaměřená činnost. Specifika podnikání B2B spočívají v tom, že vyžadují analýzu určitého průmyslového odvětví, ve kterém se podnik bude pohybovat, jeho konkurenční prostředí a bezchybné znalosti o specifice výroby a produktu společnosti. Poskytování služeb na trhu segmentu B2B je vždy úzce zaměřená činnost, kde je obtížné najít klienta a uzavřít transakce.

Hlavní rozdíl mezi segmentací klientů na tržích B2C a segmentací na trhu B2B spočívá v tom, že cílovým publikem na trhu B2B jsou právnické osoby: firmy, podniky, komerční a neziskové organizace. Některá kritéria, podle kterých se segmentuje trh B2B se používají také u spotřebních trhů. Například demografie, přístup k nákupu, provozní proměnné. Kotler (2013) uvádí, že „B2B marketéři své segmenty obvykle vymezují za použití postupného procesu“. Spotřebitelská segmentace je více orientovaná na organizace nákupu, dodavatelsko- odběratelské vztahy a nákupní zvyklosti. Podle orientace na vlastnosti výrobku se trh B2B zaměřuje na vnitřní kvalitu produktu (např. technické charakteristiky a normy), na dodací podmínky a jištění rizik. Na B2B trhu nakupují profesionálové ve svém oboru. Produkty či služby na trhu B2B jsou složitější a specializovanější než na trhu B2C. Cílová skupina se výrazně liší než u B2C. Trh B2B nemá mnoho zákazníků a má úzký profil. Počet klientů je omezený, proto je důležité provádět cílenou práci a zaměřit se na kvalitní jednání, prezentaci produktu a analýzu rozhodovacího procesu ve společnosti klienta. „Nejdůležitějšími faktory, které jsou pro targeting rozhodující, jsou: velikost cílového segmentu, jeho atraktivita a také růstový potenciál“ (Štědroň, 2018, s. 52). Jde hlavně o vedení nebo majitele určitých firem, kteří rozhodují o uzavření obchodu. Business zákazníci jsou zvláštní kategorií kupujících a vyžadují důkladný přístup, aby zjistili potřeby a očekávání každé konkrétní skupiny potenciálních zákazníků. Posledním důležitým krokem v tomto řetězci je určit pozici produktu či služby v mysli klienta.

Je složité definovat, do jaké míry má umístění vliv na rozhodnutí o nákupu ve světě B2B. V okamžiku, kdy se klient rozhoduje o nákupu či pořízení produktu nebo služeb, existuje seznam kritérií, která musí být splněna, a ta jsou často začleněna do nabídky, které jsou poté zasílány různým dodavatelům. Pokud je splněna většina nebo všechny základní požadavky, může se cena stát rozhodujícím faktorem. Lze

také říct, že opakovaný nákup může hrát ve prospěch firmy a bude mít přednost před méně známým nebo neznámým konkurentem.

Stejně jako na B2C trhu, jsou v marketingovém mixu důležité vzájemné vazby určitých nástrojů i jejich využívání. B2B komunikaci lze chápat jako komunikaci nezbytně nutnou k podpoře komerčního návrhu, jehož obsahem jsou výrobní prostředky, jakož i související zboží a služby, které přímo nebo nepřímo slouží výrobnímu procesu v jedné nebo druhé fázi životního cyklu produktu. Cílem B2B komunikace je navazování partnerství, hledání spolehlivých dodavatelů pro další výrobu, nákupčí surovin atd. „Marketingové komunikace B2B jsou zaměřeny na výrobky určené spíše pro určité druhy podnikání než ke konečné spotřebě u konečného spotřebitele“ (Bárta, 2009, s. 147). Komunikační nástroje B2B, tj. kanály a média, na rozdíl od nástrojů B2C, jsou zásadně zaměřeny výlučně na profesionály pracující v konkrétní oblasti nebo odvětví. Komunikační nástroje B2B lze běžně rozdělit na B2B média (tiskové publikace, webové stránky, portály, elektronická média, business TV, rozhlasové vysílání a kanály), B2B akce (průmyslové a mezioborové výstavy, veletrhy, konference, kulaté stoly, mistrovské kurzy, prezentace, workshopy atd.) a další prostředky. Podle klasiků zahraničního marketingu F. Kotlera a V. Pfoertsche jsou hlavními komunikačními nástroji v odvětví průmyslového zboží a služeb osobní prodej, přímý marketing, PR, specializovaný tisk, sponzorství, veletrhy a výstavy, reklama, podpora prodeje a e-mailový marketing. Součástí přímého marketingu na B2B trhu je také direct marketing (mailing). „Představuje společné úsilí firem, které jsou zaměřeny na stejné cílové zákazníky a které si vzájemně nekonkurují. Cílem této techniky je oslovit zákazníky a zároveň snížit individuální náklady na přímý marketing“ (Jakubíková, 2013).

Zvolit správný přístup k získávání a zpracovávání zákaznických dat je správnou cestou k budování dlouhodobých vztahů s klienty. Stejně jako na trhu B2C roste nutnost zahájení elektronického obchodování a online marketingu. Přejít obchodování organizací na internetové hřiště přineslo řadu změn jak pro odběratele, tak i pro dodavatele.

1.5 Distribuce a distribuční síť

Distribuce (distribuce) v marketingu je komplexní logistická činnost, která spočívá v přesunu produktů od výrobců ke konečným spotřebitelům, organizování distribuce

produktů v segmentu, na území, organizování prodejních, předprodejních a poprodejních služeb. V novém pojetí marketingu „se firmy soustřeďují na vytvoření takového vztahu s kupujícími, ve kterém distribuce hodnoty bude povýšena na tvorbu hodnoty“ (Jakubíková, 2013, s. 240). Existuje několik pohledů na distribuci jako proces ze strany dodavatele i samotného distributora. Pro distributorskou společnost je to organizace pohybu zboží od výrobce ke kupujícímu a distribuce zboží v určité oblasti. Distribucí pro dodavatele produktů je vytvoření systému řízení prodeje, který je založen na řízení a plánování prodeje v různých prodejních kanálech.

Spotřebitel musí být fyzicky schopen produkt zakoupit, jinak k transakci nedojde. Zajištění této přístupnosti je proto jedním z nejdůležitějších marketingových úkolů a zároveň je jedním z prvků marketingového mixu. „Ale způsob distribuce a samotné místo prodeje (např. hotel, cestovní kancelář, škola aj.), kde se uskuteční transakce, může být tím jediným prvkem marketingového mixu, jenž dokáže nabídnout konkurenční výhodu“ (Jakubíková, 2013, s. 241).

Efektivní distribuční strategie je jednou z nejdůležitějších součástí konkurenční strategie pro společnost, protože příležitost získat konkurenční výhody prostřednictvím přidané hodnoty se stále více přesouvá z oblasti „cen produktů“ do oblasti distribuce. Koneckonců je to efektivní správa distribučních kanálů, která zajišťuje, že konečný spotřebitel bude spokojen s časem, místem a podmínkami nákupu zboží. Obrovský význam a rozsah distribuce potvrzuje jedna z největších outsourcingových dohod naší doby. Americká společnost Case Corp udělala objednávku na rozvoj dodavatelského řetězce v hodnotě půl miliardy amerických dolarů. Odborníci L. Gorchels, E. Marien, C. West ještě v roce 2005 věnovali pozornost rostoucí dynamice charakteristické pro procesy probíhající ve zprostředkujícím prostředí a zmiňovali, že svět distributorů se neustále mění.

„Podle toho, jaký počet distributorů firma využívá, rozlišujeme tři základní distribuční strategie. Jedná se o strategie intenzivní, exkluzivní a selektivní distribuce“ (Karlíček, 2018, s. 2019).

Intenzivní distribuce znamená snahu o maximalizaci možného počtu distribučních míst zboží. Jinými slovy, podnik se intenzivní distribuce snaží co nejvíce zpřístupnit svůj produkt spotřebitelům. „Firma se snaží o to, aby byl její produkt dostupný zákazníkům, kdykoliv a kdekoliv si vzpomenou“ (Vašítková, 2014, s. 112). Tuto strategii volí podniky s masovou velkovýrobou, které vyrábějí zboží nakupované s

minimálním úsilím. Tato metoda distribuce je tedy typická pro většinu potravinářských výrobků (např. chléb, mléko, čokoláda, zmrzlina, minerální voda atd.) ve středních a nízkých cenových segmentech. Hlavní výhody této metody spočívají v tom, že téměř všem potenciálním spotřebitelům poskytuje příležitost ke koupi tohoto produktu a zvyšuje povědomí o značce. Při použití tohoto modelu distribuce je však nemožné kontrolovat ceny a kvalitu služeb ve všech maloobchodních prodejnách, což může negativně ovlivnit image výrobce. Nevýhoda spočívá v tom, že kontrola nad nákupním zážitkem spotřebitele je omezena.

Selektivní distribuce spočívá ve výběru konkrétních prodejen, které jsou nejvhodnější pro prodej konkrétního produktu nebo pro obsluhu cílových zákazníků. Firma omezuje počet vybraných distributorů. Selektivní distribuce se používá k prodeji produktů jako nábytek, domácí spotřebiče, oblečení, drahé nebo po technické stránce složité zboží. „Někteří maloprodejci si kladou selektivní distribuci jako podmínku a jsou pak také ochotni aktivně toto zboží podporovat tím, že mu v obchodě vyčlení zvláštní místo, atd.“ (Pivoda, 2007, s. 17). Na prodej nových motorových vozidel a náhradních dílů se vztahuje bloková výjimka. V automobilovém průmyslu selektivní systém funguje tak, že výrobce nebo importér dodává nová vozidla autorizovaným obchodníkům na základě předem stanovených kritérií a smluvní obchodníci potom nemají právo přeprodávat neautorizovaným obchodníkům. Tento distribuční systém se dělí na kvantitativní (výrobce nebo importér stanoví počet autorizovaných obchodníků) a kvalitativní (výrobce nebo importér stanoví kvalitativní kritéria pro autorizaci a ten, kdo je splní, může autorizaci získat). Podle blokové výjimky kvalitativní selektivní systém plátí tehdy, pokud tržní podíl výrobce je nad 40 %. V České republice se to týká koncernu Volkswagen, který reprezentuje značky ŠKODA, VOLKSWAGEN, VOLKSWAGEN UŽITKOVÉ VOZY, AUDI a SEAT.

Na rozdíl od distribuce exkluzivní, selektivní není tak přísná.

Exkluzivní distribuce je typická především pro prémiové a luxusní zboží (kvůli jeho vysokým nákladům nebo přirozeným vlastnostem, například drahé parfémy a oděvy). Nebo zboží, za jehož nákup se kupující zavazuje vynaložit značné množství peněz. Tato forma distribuce spočívá v záměrném omezení počtu spotřebitelů produktu a počtu podniků, které jej prodávají. Vašítková (2014) zmiňuje, že u exkluzivní distribuční strategie je počet distribučních míst úmyslně omezen. V

tomto případě je důležité vybrat organizace jako prodejce, kteří jsou schopni poskytovat požadovanou kvalitu služeb a úroveň cen zboží, jehož obraz bude kombinován s obrazem prodávaného zboží. Pokud jde o exkluzivní systém v automobilovém průmyslu, výrobce nebo importér dodává nová vozidla pouze jednomu autorizovanému obchodníkovi v konkrétním regionu. V tomto systému obchodník může prodat nové vozy i neautorizovaným obchodníkům.

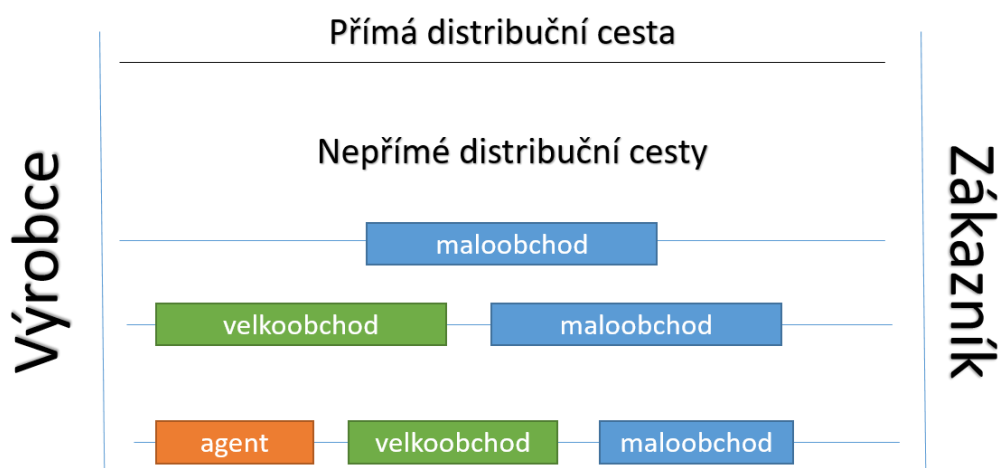
Pro pochopení podstaty distribuce hraje důležitou roli koncept distribučního kanálu. Tímto termínem se označuje celý řetězec firem, které se podílejí na procesu dodávání produktu konečnému spotřebiteli. Zahrnuje součet všech firem, kterými produkt projde, než je zakoupen. To zahrnuje různé zprostředkovatelské firmy a obchodní zástupce.

Dle Kellera (2007) se dají rozlišit dvě úrovně distribučních cest. První úroveň je přímá cesta, jinými slovy - spotřebitelský kanál. Tento typ zahrnuje maloobchodníky vlastněné výrobcem, tj. vyrábí produkt a má svůj vlastní obchod, který jej prodává. „Přímá cesta umožňuje výrobcí bezprostřední kontakt se zákazníkem, budování vztahů se zákazníky, výměnu informací a tím získání zpětné vazby, možnost bezprostředně reagovat na požadavky zákazníka“ (Jakubíková, 2013, s. 249). Současně se používají i jiné distribuční kanály, protože je obtížné prodat všechny produkty společnosti prostřednictvím jednoho obchodu. Tento typ obchodu je typický pro oděvní průmysl, zejména oblast dámských oděvů. Obchod je zpravidla přílohou samotného podniku a prodává nejen zboží vyrobené podnikem, ale také získané z jiných zdrojů. Přímé kanály častěji využívají společnosti, které chtějí navázat kontakt se samotnými konečnými spotřebiteli. Jejich produkty nevyžadují předběžnou akumulaci, vyžadují značkový servis a cílové trhy jsou omezené.

Druhou úrovní je nepřímá cesta. „Spojení výrobce se zákazníky, kdy je zboží dodáváno zákazníkům pomocí distribučních mezičlánků (velkoobchod, maloobchod, nezávislý prodejní agent apod.)“ (Zamazalová, 2010). Její kanály se používají ke zvýšení cílových prodejních trhů, rozšíření prodeje, snížení prodejních nákladů atd. Výrobci zpravidla stále převádějí část prodejních aktivit na zprostředkovatele, protože se domnívají, že využití zprostředkovatelů je docela ziskové. Mnoho výrobců často nemá dostatek finančních prostředků na organizaci obchodu. Zprostředkovatelé mají díky svým kontaktům, zkušenostem, specializaci a rozsahu činnosti příležitost udělat to lépe než společnost. Přitažlivost zprostředkovatelů pro výrobce spočívá v tom, že jim umožňuje získat větší zisk, než

jsou sami schopni dosáhnout tím, že si celý proces oběhu zboží provedou sami. Pro efektivní nepřímou distribuci „by se firmy měly snažit budovat se svými distributory vztah. Měly by přitom systematicky sledovat celý distribuční proces až ke svému spotřebiteli“ (Kárlíček, 2018, s. 226).

Kotler (2007) zmiňuje, že při rozhodování o distribuci je nezbytné brát v úvahu délku a šířku distribučních kanálů. Distribuční kanál se vždy skládá z výrobce na jedné a konečného spotřebitele na druhé straně. Délka distribučního kanálu se rovna počtu mezičlánků mezi nimi. Čím je větší délka distribučního kanálu, tím je větší i problém se získáváním informací o konečném spotřebiteli nebo s prováděním kontroly. Proto neznamena, že dlouhý distribuční kanál bude pro výrobce výhodný. Níže uvedené schéma ukazuje několik úrovní délky distribučních kanálů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Distribuční cesty

Na rozdíl od délky distribučního kanálu, která se rovná počtu mezičlánků mezi nimi, šířka distribučního kanálu je dána nikoli počtem mezičlánků v daném kanálu, ale intenzitou distribuce.

Tradiční distribuční politika obsahuje všechny marketingové aktivity a zodpovídá za přenos produktů a služeb. Funguje jako jeden z prvků marketingového mixu (propagace, cena, produkt), které uvádí Kotler a Keller (2007), a zahrnuje všechny aspekty, které určují, jak dostat produkt nebo službu od výrobce k zákazníkovi.

Hlavní povinností distribuce je celkový návrh činností, které jsou důležité pro úspěšnou distribuci. „Ve své podstatě je distribuce souborem závazků vůči velkému počtu nezávislých institucí, jejichž hlavní oblasti činnosti jsou distribuční aktivity

poskytované určitému segmentu trhu“ (Hálek, 2017, str. 279). Jsou definované primární a podpůrnou činností. Příkladem primární činnosti může být logistika, marketing, prodej. Jako podpůrné lze uvést řízení lidských zdrojů nebo firemní infrastrukturu. Dle Kotlera (2007) „Retailing zahrnuje všechny činnosti, kterých se týká prodej zboží nebo služeb přímo konečným spotřebitelům pro osobní, nepodnikatelské použití“. Zákazníky mohou být třeba majitelé vozového parku (např. pošta, dopravní společnosti atd.), nejrůznější firmy s firemními vozy pro své zaměstnance nebo privátní zákazníci.

S ohledem na neustálý rozvoj a nové trendy ve všech oblastech našeho života se koordinace a řízení jakýchkoliv druhů podnikání stává složitým procesem. Kottler (2007) zmiňuje, že aby firma byla úspěšná, musí hledat konkurenční výhody v hodnotových řetězcích, u distributorů a zákazníků.

Automobilový trh po celém světě má hodně hráčů a každý z nich se snaží stát lídrem nejenom v modelové řadě, ale také mění a přizpůsobuje svoje distribuční modely zákazníkovi. Neustále probíhají investice, fúze, akvizice, existují procesy optimalizace a zvyšování efektivity činností v rámci společností. Konkurence se zintenzivňuje nejen mezi prodejci, ale také mezi výrobci, zejména v segmentu levných automobilů.

Distribuční kanály jsou systémy, které stojí ve vzájemném vztahu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.5, existují přímé a nepřímé distribuční kanály. V automobilové distribuci dominují formáty nepřímých kanálů; prodej automobilů a následný servis provádějí nezávislí prodejci v rámci. Ale „všechny hlavní zúčastněné strany - spotřebitelé, výrobci, dokonce i samotní prodejci - jsou nespokojeni se stávajícím distribučním systémem po celá desetiletí“ (Jullens & Smend 2003, s. 95). „Automobily jsou velkoobchodní výrobky, zprostředkované tzv. dealerem. Tato transakce od výrobce k dealerovi je financována prostřednictvím vlastních finančních organizací a vypořádána výrobcem ještě předtím, než je vozidlo doručeno logistickou společností - třetí stranou dealerovi. Dealer následně prodá automobil zákazníkovi, který podobně financuje koupi vozu finanční institucí, resp. jeho bankou“ (Dinsdale, A., Willigmann, P., & Glueck, J. 2016).

Prodej automobilů nebyl předmětem velkých změn za celá poslední desetiletí. Ale nové technologie a vývoj začaly ovlivňovat distribuci v automobilovém businessu a lze pozorovat, že začalo docházet ke změnám. V posledních letech několik studií

zvažuje vícekanálové prostředí automobilového průmyslu. Jedna oblast je zaměřena na vývoj a implikaci nových kanálů, zejména s ohledem na internet.

1.6 Typy dealerství

Termín „Dealer“ se v literatuře již dávno využívá a je definován jako „profesionální obchodník, který obchoduje pod svým jménem a na svůj účet“ (Chválková, 2008). Gusakov (2017) definuje dealera jako „nezávislého maloobchodníka, který nakupuje značkové výrobky od výrobních zástupců a poté je prodává kupujícím v předem určené oblasti jako „exkluzivní prodejce“. „Činnost prodejců je omezena dohodou s výrobcem, který stanoví jeho povinnosti obchodovat výhradně se zbožím této společnosti na konkrétním trhu a v jeho segmentu“ (Rebrova, 2017). V automobilovém pojetí to jsou podniky, které prodávají auta od velkého výrobce na územích, která jim byla přidělena na základě smluv.

Dle Volgina (2009) se dealeři dělí na dva typy: **autorizované** a **neautorizované**. „Firmy, které uzavřely obchodní smlouvy, získaly práva zástupců dodavatelů na určitém území a jednají v rámci obchodní politiky dodavatelů stanovené v dohodách, se nazývají autorizovaní prodejci, distributoři“ (Volgin, 2009). Z toho vyplývá, že na rozdíl od neautorizovaných prodejců, autorizovaní mohou řešit problémy, pouze pokud mají plnou technickou, informační, právní a cenovou podporu od výrobce. Všechny otázky v těchto oblastech řeší obchodní zastoupení. Neautorizovaní dealeři mají omezený přístup ke značkovým informacím a specifikám, přichází o podporu ze strany výrobce, a tím si sami zvyšují nekonkurenceschopnost.

1.7 Prodejní formáty v automobilovém průmyslu a trendy v rozvoji dealerství

Očekávání zákazníků vyvinula na automobilky obrovský tlak, aby změnily způsob, jakým zavádějí své strategie a řídí své organizace. „Automobilový průmysl musí být kreativnější, aby přitáhnul větší část pozornosti spotřebitele“ (IBM Global business services, 2011).

Prodejci automobilů, dovozci a výrobci tvoří distribuční síť, kde každý hráč tradičně vydělává peníze ze souboru činností v oblasti prodeje a poprodejního servisu. A řada trendů si pravděpodobně vynutí změny nastavení v tomto systému. Automobilový distribuční průmysl je ve své přirozenosti vyspělý a neustále

zdokonaluje své procesy a struktury po mnoho desetiletí. Ve výsledku začíná stále více OEM upgradovat jejich maloobchodní prostředí pilotováním nových maloobchodních formátů, jako jsou například butikové obchody umístěné v centru měst - Tesla Stores, Audi City Cyberstores, BMW Stores, Mercedes-Benz Visionary. Online obchody, například centrum zákaznické interakce BMW nebo Mercedes-Benz“ (McKinsey&Company, 2014).

Velké množství studií se v posledních pěti letech zabývalo transformací tradičního způsobu prodeje, sestávajícího z tradičních dealerů. Společnosti KPMG (2020), EY (2015), Frost&Sullivan (2020) ve svých studiích uvádí tři hlavní a moderní prodejní formáty ve sféře automotive:

- **Pop-up Store.**

Je obchodní formát, který je vytvořen na krátkou, omezenou dobu. Umístění Pop-Up Storu je klíčové, mělo by být na vysoce frekventovaném místě, jako je nákupní centrum nebo nákupní ulice, ale to také závisí na hodnotách a strategických cílech značky. Dle Frost&Sullivan (2020) docela často značky používají tento formát pro testování konceptů a promoci v krátkém časovém období.

- **Brand Store**

Jde v podstatě o „malé obchody v prestižních lokalitách v centru města, které vystavují jen omezeně produkty fyzicky, často podporované digitálními technologiemi“ (McKinsey&Company, 2014). Na rozdíl od Pop-Upu zůstává na stejném místě delší dobu (zpravidla déle než jeden rok) a rovněž jako Pop-up Store se otevírá obzvláště na lukrativních místech v centru města. Kromě marketingového účelu je cílem vytvořit atmosféru, která v ideálním případě motivuje zákazníka zůstat v obchodě delší dobu. Součástí Brand Storu je ve většině případů také kavárnu či restaurace.

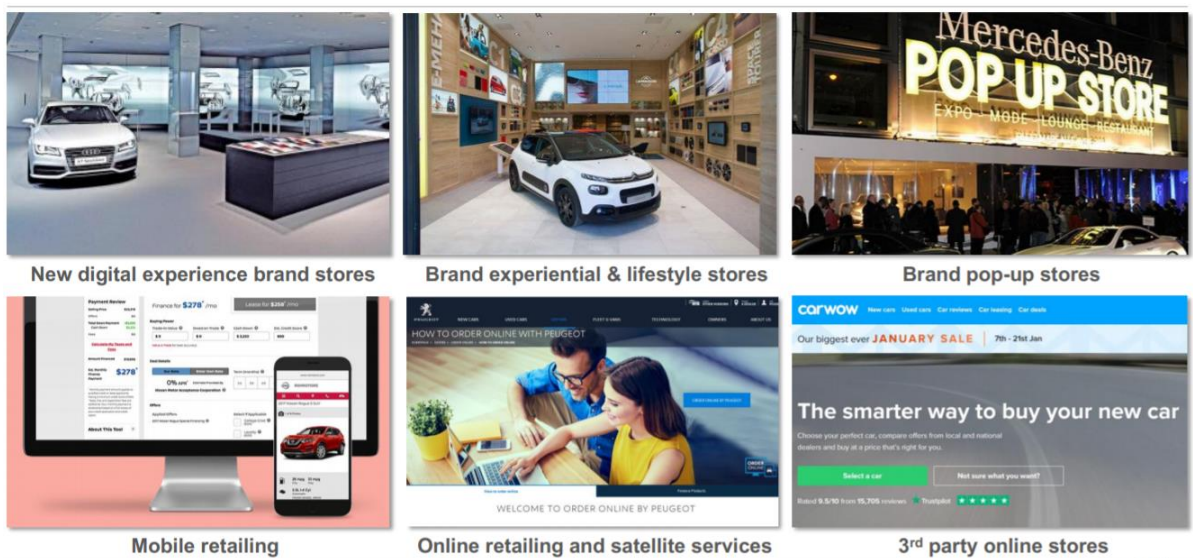
- **Brand Experience Center**

KPMG (2020) uvádí, že „centra zkušeností se značkou“, budují ti výrobci OEM, kteří myslí na budoucnost. Jeho hlavním záměrem je přilákat co nejvíce zákazníků a podpořit povědomí o značce.

Na rozdíl od jiných průmyslových odvětví, jako je například elektronika, kde se význam tradičních prodejců snížil, kamenné prodejny automobilů dle názoru McKinsey&Company (2014) zůstanou klíčovým kontaktním bodem pro zákazníka alespoň ze tří důvodů:

- Většina zákazníků bude vždy chtít vozidlo fyzicky vyzkoušet před samotným zakoupením, protože je to obvykle jedna z jejich největších investic.
- Zákazníci také často vyhledávají odbornou pomoc a další služby (např. pojištění a financování) a také podrobné informace, které buď nejsou k dispozici, nebo nejsou dostatečně popsány online.
- OEM i zákazníci si i nadále váží osobního aspektu procesu prodeje, který tvoří základ reprezentace značky, udržení zákazníka a nabídky služeb.

Kromě nových malých prodejních formátů, které jsou zacílené nejenom na prodej aut, ale zvyšují i povědomí o značce, existují také velcí prodejci, kteří chtějí rozšířit svoji zónu působení a předběhnout konkurenci. Obecný název pro tento typ dealerství je „**Car Superstore**“. McKinsey & Company (2013) definují Superstore jako velké obchody na okraji města, které nabízejí zákaznickou zkušenost „all-in-one“ a „cash-and-carry“. Tyto „super obchody“ nabízejí širokou paletu vozidel pro zákazníky se zájmem o koupi automobilu přímo na místě. Prodejci jsou schopni na místě zodpovědět všechny druhy otázek, týkající se koupě, financování a pojištění vozidla. Příkladem může sloužit showroom „Longo Toyota“ společnosti Toyota v kalifornském El Monte, který je umístěn na 50 akrech a zaměstnává 500 lidí.



Zdroj: Frost & Sullivan, 2019

Obrázek 3: Vznikající nové maloobchodní formáty v automobilovém průmyslu

V dnešní době lidé častěji očekávají interaktivní přístup dealerů. Jedním ze způsobů, jak se společnosti s touto výzvou vyrovnávají, je integrace pokročilých digitálních technologií. Dealeři začínají investovat do různých digitálních technologií

zaměřených na spotřebitele. Jednou z takových technologií je **Virtual Car Showroom**. „S touto technologií může nakupující vybírat z celé škály dostupných značek a modelů, prohlížet si vozidlo ze všech možných úhlů, vybírat různé barvy exteriéru, provádět virtuální procházky a vyzkoušet si, jaké to je být na sedadle řidiče,“ (EVOX Images, 2020). Virtuální realita umožňuje obejít časově náročný proces návštěvy autorizovaného prodejce a rozšíření klientské databáze dealerů. Dle Deloitte (2019) je hlavním záměrem automobilových prodejců aktualizovat a vylepšit prodejní proces, který dlouhá léta zůstával neměnný.

2 Trendy v automobilovém průmyslu.

Očekávání zákazníků se mění nejen v nákupu automobilů, ale v nakupování jako takovém vůbec. Lidé začínají hledat pohodlí ve všech krocích svého nakupování. Začínají preferovat digitální přístup, online nakupování, elektronické platby atd. Dnes jsou nejúspěšnějšími podniky ty, které vycházejí vstříc potřebám svým zákazníků. Tato kapitola se bude primárně zabývat digitální ekonomikou, která zahrnuje používání nových informací, technologií a produktů, elektronický obchod, a další komponenty, které významně ovlivnily chování spotřebitele a během kratké V 21. století automobilový průmysl hraje nadále klíčovou roli v ekonomice, rozvoji a lidském pokroku. „Dnešní ekonomiky se kardinálně mění, což je vyvoláno vývojem na rozvíjejících se trzích, zrychleným nárůstem nových technologií, politikami udržitelnosti a změnami spotřebitelských preferencí ohledně vlastnictví“ (McKinsey&Company, 2016). Neustále probíhající změny v automobilové ekosféře výrazně ovlivňují budoucnost tohoto odvětví a jsou méně předvídatelnou než kdykoli předtím.

Dle IESE Business School lze přesto identifikovat několik klíčových trendů:

Supply and Demand: Prvním největším automobilovým státem ve světě, z hlediska nabídky i poptávky, se stala Čína. Tento posun v průmyslu bude vést k postupné změně některých klíčových determinantů odvětví. Některé z těchto změn lze pozorovat již dnes (např. jejich dopad na zisk a prohlášení o ztrátách mnoha výrobců automobilů). V současné době jsou změny týkající se technologie a designu také viditelné a hrají velkou roli v automobilovém světě.

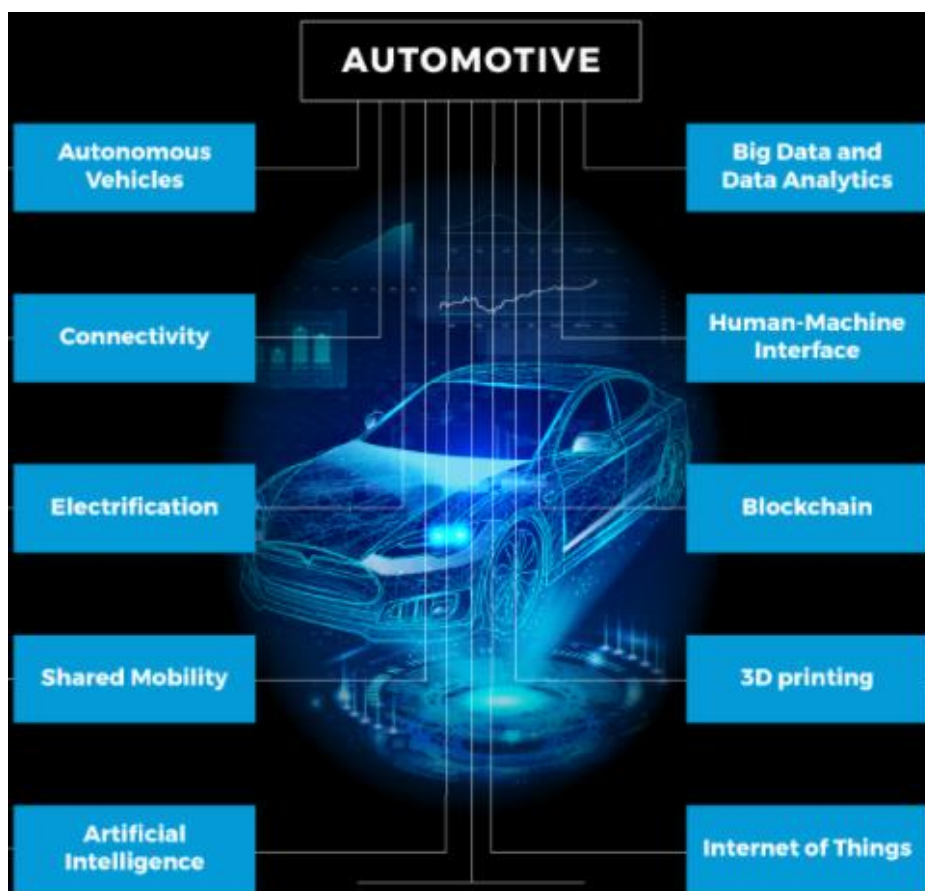
Technologie: Ekologické problémy a obavy o životní prostředí nutí vlády po celém světě, aby zavedly právní předpisy podněcující výrobce automobilů ke snižování emisí. Výsledkem jsou nové motory, které spojují vysoký výkon s nižšími emisemi. V neustále rostoucí urbanizaci po celém světě (a souvisejícími problémy s emisemi a přetížením), je elektrifikace motorů považována mnoha vládami za atraktivní řešení. Vývoj elektrických vozidel trvá již dlouhá léta, ale rok 2019 „byl dosud nejlepší rok pro vozy s elektrickými a hybridními motory“ (Intlend, 2020).

Potřeby mobility: Studie trhu ukazují, že poptávka po automobilech mezi mladšími generacemi značně klesla. Na rozdíl od uplynulých let, kdy většina dospívajících toužila vlastnit automobil. „Chování v oblasti mobility se mění, což vede k tomu, že až jeden z deseti automobilů prodaných v roce 2030 může být potenciálně sdíleným

vozidlem“ (McKinsey&Company, 2016). Dnešní mladí lidé dávají přednost sdílení automobilů (ve všech jeho formách) před tím, aby měli „své“ auto. To sebou nese významné důsledky pro celý automobilový hodnotový řetězec.

Systemy podpory řidičů: Všichni dynamičtí výrobci automobilů v současné době pracují na technologiích pro podpory řidiče, tj. na systémech, které automobilu umožňují provádění některých úkolů místo řidiče. Většina výrobců má docela evoluční přístup a vyvíjí systémy, které např. varují řidiče, když opouští jízdní pruh, zpomalí nebo dokonce zastaví auto, když je identifikována překážka nebo auto automaticky zaparkují. „Autonomní vozidla a možnosti, které přinášejí, upoutaly pozornost spotřebitelů a postupně získávají jejich zájem a pozornost“ (EY, 2016).

Appletization: Vývoj aplikací pro chytré telefony a tablety změnil zákaznické očekávání. Zavedení multimediálních funkcí do automobilů znamenalo první krok v reakci na tento trend. Nakonec budou následovat další kroky, které zvýší spokojenost zákazníků se službami poskytovanými poskytovateli při a během řízení.



Zdroj: SturtUs Insights „Research Blog“

Obrázek 4: 10 top Automotive Industry Trends and Innovations in 2021

2.1 Digitální ekonomika

Globalizace probíhající v moderních podmínkách prochází všemi strukturami světové ekonomiky, které ji vedou ke konkurenční konfrontaci. Globalizace překonává ekonomické překážky, podporuje růst sdružení obchodu a zpřístupňuje dříve uzavřené sektory mezinárodní soutěže. Globalizace a její procesy odrážejí kvalitativně novou fázi evolučního rozvoje světové ekonomiky, vstupuje do nové etapy vývoje, která se vyznačuje vývojem informací, komunikačních technologií, šířením internetu a mobilních komunikací. Hlavními technologickými atributy moderní etapy globalizace jsou počítač a jím generované nové technologie, které spojily svět do jednoho komunikačního systému a vytvořily integrální finanční a informační prostor.

Tapscott ještě v roce 1999 zmiňoval, že „ekonomikou nového věku síťové inteligence je digitální ekonomika“. Dle jeho názoru, na rozdíl od digitální ekonomiky, klasická ekonomika měla všechny informační toky ve fyzické podobě: faktury, šeky, peníze se posílaly v hotovosti, setkání obchodních partnerů probíhaly buď v osobní rovině nebo ve formě klasických telefonních hovorů. Nová ekonomika již obsahuje informace v digitální podobě. „Digitální ekonomika je další pojem, který signalizuje prorůstání informačních a komunikačních technologií zejména do produkčních sfér a potažmo do celé společnosti (digitální společnosti). Cíl implementace digitalizace do ekonomické sféry samozřejmě není samoučelný, ale má podporovat posílení konkurenceschopnosti příslušné ekonomiky, ať z pohledu mikro, tj. konkurenceschopnosti příslušné dané firmy, která prvky digitalizace implementuje, či z makro pohledu národní (či mezinárodní) konkurenceschopnosti.“ (Veber, 2018, s. 13)

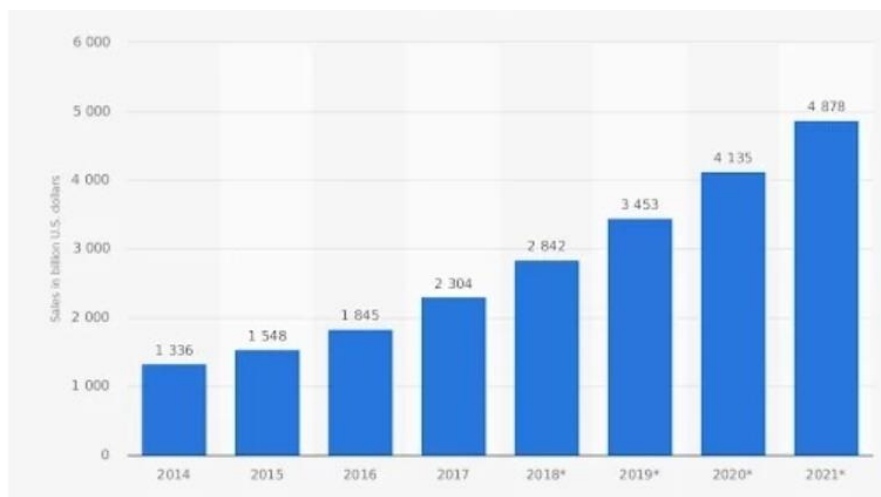
Digitalizace zásadně ovlivnila ekonomiku ve 21. století. Objevil se internet, progresivní počítače, digitalizace se stala důležitou součástí každodenního života. Zároveň technologie zcela mění i pravidla hry ve všech oblastech na trhu. Jen v posledních několika letech se představilo obrovské množství technologií zaměřených na zvýšení efektivity vývoje, výroby, prodeje, marketingu a optimalizace informačních toků podniku. Na konkurenčním trhu je důležitá efektivní komunikace s koncovými zákazníky, společnostmi a soukromými klienty. „Dnešní megatrendy přetvářejí svět a vytvářejí bohaté příležitosti“ (EY, 2020). Dnes je trh pod vážným tlakem digitálních technologií a služeb. Digitální transformace

podnikání je nová realita, která vyžaduje radikální revizi obchodních procesů a přístupů k práci s klienty v rámci podnikání. Schopnost rychle se přizpůsobovat změnám, optimalizovat svou práci, přizpůsobovat se očekáváním zákazníků, jsou hlavními výzvami, které s sebou přináší digitalizace podnikání. Digitalizace a elektronické obchodování se staly klíčem k rozvoji podnikání v různých sférách.

2.2 E-commerce

Internet způsobil výrazný rozvoj průmyslového elektronického obchodování, který se nyní vyvíjí rychleji než kdykoli předtím. „Využití Internetu k nákupu je relativně široké a významné. Umožňuje setkání dodavatelů a kupujících na tržišťích, časově rychlé porovnání cen, virtuální prohlížení katalogů apod.“ (Synek, 2015, s. 228). Malé společnosti se učí, že mohou realizovat své obchodní aktivity online i zlepšit svoji pozici na konkurenčním trhu. Podniky všech velikostí si uvědomují, že mohou využívat výhod internetu k tomu, aby snížily své obchodní náklady, a to buď nahrazením stávajících sítí internetem, nebo používáním internetu jako jiného komunikačního kanálu nebo transformací svých obchodních dat do digitální podoby. Novinkou pro společnosti je však význam důležité funkce – spolupráce při používání digitálních informací, rozvoj počítačových společností a internetu.

V posledních několika letech mnoho společností ocenilo výhody elektronického obchodování a rozhodlo se přesunout své produkty a služby do digitální podoby. Nyní většina podnikatelů přemýšlí především o tom, jak prodávat online, nikoli offline. „Vlastní e-shop se stal v celé řadě produktových kategorií naprostou nezbytností“ (Karlíček, 2018, s. 224). Výzkum statista.com ještě v roce 2018 předpověděl, že celosvětový maloobchodní prodej elektronického obchodu dosáhne do roku 2021 nového maxima. Společnosti elektronického obchodování by mohly růst o 265%, ze 1,3 bilionu USD v roce 2014 na 4,9 bilionů USD v roce 2021. To naznačuje budoucí udržitelný vzestupný trend bez viditelných známek poklesu.



Zdroj: *statista.com*

Obrázek 5: Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S dollars)

Pojem e-commerce lze vnímat jako obchodování probíhající prostřednictvím internetu. Z širšího pohledu, Suchánek (2012, s. 11) definuje e-commerce jako „všechny obchodní aktivity a služby, během kterých je realizován pomocí elektronických nástrojů datový transfer bezprostředně související s realizací obchodních případů, přičemž v případě nákupu softwaru nebo jiných informací mohou být i tyto přeneseny ke koncovému spotřebiteli elektronicky“.

E-infrastruktura je ta část ekonomické infrastruktury, která se používá k podpoře elektronických obchodních procesů a řízení elektronických obchodních transakcí. Je důležité neplést dva pojmy, které jsou součástí online businessu: elektronické podnikání a elektronické obchodování. Elektronické podnikání (e-business) je každá transakce (proces), kterou společnost realizuje prostřednictvím online sítí. Tyto transakce jsou založeny na zpracování a přenosu digitálních dat, včetně textu, zvuku a videa. Švadlenka (2014, s. 7) uvádí, že elektronické podnikání využívá nové informační a komunikační technologie, podporuje výměnu informací mezi klíčovými ekonomickými hráči, zvyšuje flexibilitu, reaktivitu, rychlost, kvalitu, vytváří a podporuje tvorbu nových partnerských vztahů a zvyšuje konkurenceschopnost a diferenciaci trhu. Elektronické podnikání je širší pojem než e-obchodování. Nejen, že obsahuje prodej a dodávky zboží a služeb přes internet, ale také další související procesy. To znamená transformaci všech procesů uvnitř i vně společnosti s využitím moderních technologií založených na internetu nebo jeho celosvětové síti.

Elektronické obchodování (e-commerce) je každá transakce, která je realizována prostřednictvím online sítí a jejímž výsledkem je převod vlastnictví nebo práv na

užívání zboží nebo služeb. Švadlenka (2014, s. 8) zmiňuje, že elektronický obchod, se ve většině případů týká prodeje nebo poskytování služeb přes internet a používání internetu. Podle jiné definice lze elektronický obchod chápat jako výměnu informací prostřednictvím elektronických médií za účelem uzavření obchodu nebo jeho podpory. Z výše uvedeného je nejdůležitější to, že elektronický obchod je součástí elektronického podnikání, což je oblast využívající informační technologie ve všech aspektech obchodní činnosti.

Mezi charakteristické rysy elektronického obchodu oproti tradičnímu dle D. V. Razuvaeva patří:

- absence zeměpisných bariér a do jisté míry i jazykových umožňuje propagovat zboží a služby na nových prodejních trzích
- nižší úroveň výrobních a distribučních nákladů, díky zavedení nových technologií ve všech oblastech působení společnosti (od nákupu surovin a materiálu po distribuci hotových výrobků a poprodejního servisu)
- vyšší úroveň konkurence, z důvodu „vzdálenosti“ obchodu (několik sekund, které jsou nutné k načtení příslušné internetové stránky)
- potenciální kapacita elektronického obchodu výrazně převyšuje kapacitu tradičních obchodů kvůli absenci fyzických omezení skladu a maloobchodních prostorů

2.3 Digitalizace

Jak již bylo řečeno, dnes žijeme ve světě inovativního využívání informačních a komunikačních technologií ve výrobě, službách, průmyslových odvětvích, což přispívá ke zlepšení našich životů (například inteligentní automobily nebo inteligentní města). S rostoucím trendem přijímání inteligentních technologií výroba během posledních deseti let vytváří podmínky pro vývoj levných a vysoce kvalitních produktů vyráběných podle individuálních požadavků spotřebitelů, což mělo obrovský dopad na společnosti a ekonomiky po celém světě. Toto je „Průmysl 4.0“, nebo čtvrtá průmyslová revoluce, která vypovídá o obrovském transformačním potenciálu inteligentních technologií, které ovlivňují všechny aspekty lidského života. „Autonomní kyberneticko-fyzické systémy převzou opakující se a jednoduché činnosti, které do té doby vykonávali lidé“ (Českomoravská konfederace odborových svazů, 2017). Termín Průmysl 4.0 se používá pro označení současného trendu digitalizace, ale nelze si však tyto dva pojmy (Průmysl

4.0 a digitalizaci) plést. Jedná se o dva různé pojmy. Digitalizace je pouze podmínkou. Průmysl 4.0 je definován robotizací, automatizací, umělou inteligencí a propojením se v informační síti, které pak komunikují mezi sebou.

Digitalizace zahrnuje integraci digitálních dat a informačních technologií do podoby hodnot. Je těžké najít jednotnou definici digitalizace a různí autoři definují digitalizaci v závislosti na různých kontextech. Psohlavec (1999) definuje digitalizaci jako „převod vybraných měřitelných fyzikálních veličin digitalizovaného objektu do numerických hodnot“. Business Slovník (2019) formuluje digitalizace jako „integraci digitálních technologií do každodenního života digitalizací všeho toho, co lze digitalizovat“.

Pavlíček (2010, s. 7) zmiňuje, že „digitalizace není evoluční změnou, jedná se doslova o revoluci – radikální změnu koncepce, která od základu mění původní systém. Nejde jen o pouhou „změnu formátu“ jedná se o strukturální proměnu, která se promítne do všech společenských oblastí, od ekonomiky až po kulturu“. Vodáčková (2004, s. 161) poznamenává, že digitalizace poskytuje zcela nové možnosti práce s daty, informacemi a znalostmi v prostoru i čase. Vznikají podmínky pro bleskové překlenutí i velkých mezikontinentálních vzdáleností elektronickým propojením. Jak poznamenal Bill Gates, digitalizace pomáhá podnikat „rychlost myšlenky“. Dle Westerman, Bonnet a McAfee (2014) změny zákaznické zkušenosti jsou základem digitální změny. Digitální technologie mění průběh hry v komunikaci s nakupujícím, a to díky nově nastaveným pravidlům a možnostem, které před chvílí byly naprosto nepředstavitelné.

2.4 Digitalizace v automobilovém průmyslu

V dnešním moderním automobilovém průmyslu dochází v reálném čase ke změnám obchodních modelů, zkoušení známých technologií a zavádění nových pokročilých řešení. Změny v automobilovém průmyslu probíhají na globální úrovni, podnikání má zájem o efektivní a dlouhodobou práci, tyto změny nelze ignorovat. Jinak automobilový business zůstane dlouho na okraji pokroku. Proto zbývá jen jedna věc, zavádět nové technologie a snažit se předvídat změny. Prodej automobilů přes internet se zatím nestal hromadným kanálem, nahrazuje je kombinovaný formát - digitální prodejci. Na jedné straně umožňují snížit náklady, na druhé straně dávají potenciálnímu kupujícímu příležitost zkontrolovat a otestovat konkrétní vůz. V souvislosti s digitální transformací ekonomiky a rychlým růstem online prodeje se

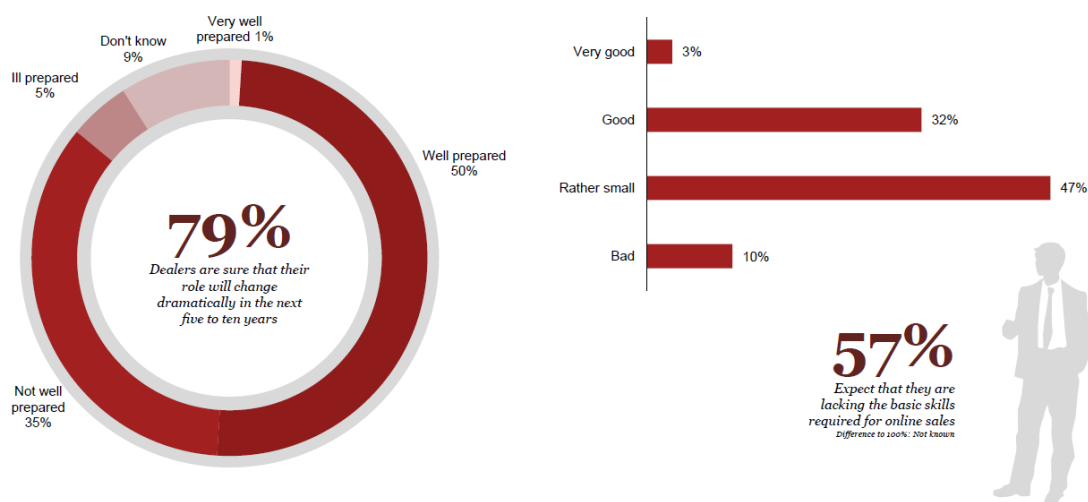
stále častěji objevuje otázka: zůstane v budoucnu místo pro prodejce automobilů, nebo tito zmizí jako zbytečná vrstva mezi klientem a výrobcem?

Společnost KPMG (celosvětová síť poradenských společností poskytujících služby v oblasti auditu, daní a poradenství, 2019) uvádí, že téměř polovina (48%) vedoucích pracovníků automobilového průmyslu po celém světě je přesvědčena, že počet fyzických prodejců klesne do roku 2025 o 20–50%. Transformaci podnikání s prodejci automobilů ovlivňuje několik faktorů. Za prvé, neustálý růst prodeje různého zboží prostřednictvím internetu naznačuje, že automobily nebudou výjimkou a brzy se stanou dalším předmětem nákupu online. Zadruhé, rychlý pokles marží z prodeje nových automobilů nutí prodejce, aby v budoucnu hledali nové zdroje příjmů.

Společnost PWC ve svém průzkumu „The Future of Automotive Retail“ zmiňuje, že pro dealera jsou přímý prodej OEM (Original Equipment Manufacturer) (82%) a online prodejní platformy provozované externími poskytovateli mimo výrobce (73%) považovány za největší hrozbu pro tradiční model automobilového retailu. Tato hrozba se zda být relevantní s ohledem na skutečnost, že 63% zákazníků by nakupovalo přímo online od OEM a 50% prostřednictvím online platformy třetí strany. Dobrou zprávou je, že 62% zákazníků preferuje online nákup u obchodníka. Podle průzkumu KPMG je vidět, že automobilky učinily obrovský krok vpřed v budování přímých vztahů se zákazníky. Některé velké automobilové závody, jako je například Mercedes-Benz, již zvažují možnost výroby automobilů na montážní lince v maximální konfiguraci a chtějí poskytnout zákazníkovi příležitost zvolit si určité možnosti či funkce na základě předplatného (na vyžádání). Tento model je založen na skutečnosti, že je stále obtížnější prodat zákazníkovi plně vybavené auto, protože lidé šetří peníze a je snazší prodat funkci užívání. V poslední době velmi rychle roste popularita sdílení automobilů nebo krátkodobého pronájmu automobilů. V tomto případě má jeden řidič své vlastní potřeby, o hodinu později má druhý jiné potřeby, což dává vynikající možnost k vydělávání peněz.

„Budou-li chtít přežít, budou se muset dealeři a manažeři neustále rozvíjet. Budou se muset vypořádat s generací, která nejenže perfektně používá technologie, ale vyžaduje také kompletní informace, které jsou dostupné na chytrých mobilech, v tabletech a dalších moderních zařízeních“ (KPMG, 2018). Prodejci již cítí tlak a většina očekává, že za pět až deset let se prodejní proces změní. Dealeři také vidí přímý prodej OEM a třetích stran jako největší hrozbu pro svůj obchodní model. Dle

průzkumu PWC „si většina prodejců si jistá, že se jejich role v příštích pěti až deseti letech změní, ale cítí se na to špatně připraveni“.



Zdroj: PWC survey „The Future of Automotive Retail“

Obrázek 6: Jak jsou dealeři připravení na dalších deset let

OEM začínají upgradovat stávající obchodní zastoupení novým vybavením nejnovějšími technologiemi - 3D konfigurátory, video obrazovky / stěny atd. Lákají také odborníky na tyto produkty a poradce, kteří jsou schopni odpovídat na dotazy zákazníků pomocí interaktivních informačních aplikací na iPadech. „Například Audi nedávno otevřelo první Audi City internetový obchod, který pro konfiguraci modelů používá multitouch tabulky, obrazovky Powerwall k prezentaci konkrétních modelů a salonky pro konzultace v soukromém prostředí“ (EY,2019). Zdá se však, že žádný výrobce OEM ještě nezačal komplexní transformaci pokrývající celou jejich maloobchodní síť.

3 Dealerská síť ŠKODA AUTO a.s.

Značka ŠKODA se snaží být inovativní a implementuje nové technologie nejenom na modelovou řadu, ale také se přizpůsobuje novému zákaznickému chování a digitalizuje svou dealerskou síť. V reakci na nové trendy je třeba komplexně zhodnotit vývoj dealerství ŠA. V první části praktické části bude zpracována detailní analýza současného stavu, ve smyslu porovnání tradičního a digitálního konceptu showroomu a následně budou představeny všechny prvky moderního digitálního prodejního místa. Na tuto analýzu bude v další části navazovat marketingový výzkum, který si klade za cíl zhodnotit aktuální fungování digitálních showroomů na ruském trhu. Cílem diplomové práce je zjistit, jakým způsobem digitalizace ovlivnila práci dealerů a jak celkový koncept digitálního showroomu působí na zákazníka. Pomocí marketingového výzkumu se dá zjistit, jak fungují nové digitální formáty prodeje na ruském trhu a dá se je porovnat s tradičním showroome, což vede k splnění na začátku stanoveného cíle. K řešení zadaného tématu si autorka zvolila metodiku dotazování. Jedná se o řízené rozhovory s dealery na ruském trhu.

V posledních letech se značka ŠKODA formovala do silné a stabilní dealerské sítě na trzích. Tohoto pomohlo dosáhnout přesné plánování dealerské sítě a ochota všech partnerů investovat do tohoto konceptu. Tradiční česká značka je nyní zastoupena na více než 100 globálních trzích a rok za rokem si získává věrnost zákazníků po celém světě. Značka ŠKODA je jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících na světě. Značka je považována za jednu z nejnovativnějších v automobilovém průmyslu. Pro podporu celkového obrazu značky se klade velký důraz na podnikovou identitu společnosti, aby mohla zákazníkům poskytnout skvělý a nezapomenutelný zážitek. Moderní a čerstvý design showroomů odráží kvalitu, spolehlivost a sílu produktů ŠKODA.

Značka ŠKODA je jedním z nejstarších výrobců automobilů na světě. V roce 2021 společnost oslavila 125 let úspěšného podnikání. V rámci strategie rozvoje dealerské sítě v letech 2013 - 2016 ŠKODA AUTO a.s. provedla obrovský rebranding (rokem 2017 byl z velké části hotov), který prospěl k posílení značky v konkurenčním prostředí. Nový firemní styl dealerské sítě ŠKODA AUTO a.s. je jedním ze základních prvků rozvojové strategie společnosti. Změna koncepce je známá technika pro zlepšení image značky. Zároveň není vůbec nutné, aby značka přežívala těžké období nebo krize, naopak je to ukazatel touhy být ještě lepší.

Rebranding přinesl praktická a pohodlná řešení pro zákazníky i zaměstnance, odráží novou komunikační filozofii značky, vysokou kvalitu a charakteristické rysy produktů ŠKODA. Nový design je založen na kombinaci moderní technologie, kvalitních materiálů a racionálního plánování prostoru. Zkušenost interakce mezi klientem a značkou a základní hodnoty značky ŠKODA spočívají v realizaci myšlenky nového designu. Každý prvek salonu je naplánován pro nejvyšší kvalitu služeb zákazníkům a pohodlnou komunikaci se značkou. Nový design showroomů vytváří dokonalé pozadí pro obnovené portfolio.

3.1 Prodejní formáty dealerské sítě ŠKODA AUTO, a.s.

Hlavním cílem moderního a inovativního designu dealerů ŠKODA AUTO, a.s. je vytváření silného vztahu se zákazníky. Globální automobilový trh se dnes vyznačuje vysokou mírou konkurence mezi značkami. Trh je velmi nasycený a nabízí kupujícímu obrovský výběr vozidel různých typů a tříd. Tato situace vyžaduje hledání nových a účinných způsobů komunikace značek se zákazníky. Každá značka nese určité myšlenky a hodnoty, které jsou vyjádřeny nejen napřímo, ale také se projevují ve všech detailech, ve všech aspektech interakce mezi značkou a klientem. Klíčovým článkem v tomto komunikačním procesu jsou obchodní zastoupení značek nebo showroom - místo setkání automobilů a potenciálních kupujících. Proto dnes skoro každá značka zavádí nové standardy nejen pro práci, ale také pro vnější a vnitřní design svých obchodních zastoupení. V současné době ŠKODA AUTO, a.s. nabízí svým investorům několik dealerských formátů, prostřednictvím kterých značka posiluje své pozice na mezinárodním trhu a buduje dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Full – Function Dealer (plně funkční dealerství).

Plně funkčním dealerstvím se nazývá dealerství, které poskytuje autorizované prodejní a servisní služby na stejném místě. Prodejní služby zahrnují prodej nových a ojetých vozů. Možné různé režimy nákupu automobilů: předběžná objednávka, výměna ojetého vozu za nový (trade-in), pojištění a leasing. Autorizovaný servis zajišťuje povinné opravy automobilů během záruční doby. Záruční doba na dva roky poskytuje velké a stabilní portfolio objednávek dealerovi na servis automobilů. Dealer může být **exkluzivním** nebo **multibrandovým**. Exkluzivní prodejce se zabývá prodejem a záruční údržbou produktů jedné značky a splňuje všechny standardy stanovené výrobcem. Multibrandové dealerství prezentuje dvě nebo více

značek. Jediné omezení, které automobilka stanoví takovému obchodníkovi, je povinnost prodejce předvést automobily od jiných dodavatelů v samostatných prostorách stejné místnosti. Separace značek může být provedena třemi způsoby: **Full Separation**: plánování stavby musí vytvořit dojem dvou samostatných identit při zachování provozních výhod jediného obchodní zastoupení; **Wall to Wall Separation**: oddělení showroomů pomocí pevné zdi, definující hranici mezi značkami; **Optical Separation**: oddělení značek pomocí nábytku nebo určitých elementů, které opticky vytvářejí efekt dělení prostoru.

ŠKODA AUTO a.s. má několik typu plně funkčního dealerství:

- **Tradiční showroom**

Tradiční prodejce nabízí zákazníkům plnohodnotný zážitek během návštěvy showroomu. Takoví dealeři tvoří základ prodejní sítě ŠKODA AUTO a.s. Showroomy jsou postavené tradičním způsobem - žádné digitální nástroje nebo inovativní zóny. Popisem tradičního showroomu se bude zabývat kapitola 3.2 Tradiční showroom.

- **Digitalní showroom**

ŠKODA AUTO a.s. digital showroom je možnost pro investora vytvořit moderní prostředí, které přiláká zákazníky. Současná doba je dobou informací a inovativních technologií, proto představa dealera jako prostředku komunikace s klientem je zcela přirozená. Rychlý rozvoj nových technologií, a to jak v oblasti automobilového průmyslu, tak v oblasti digitálních zařízení, navzájem hrají důležitou roli při navrhování nové představy o automobilovém prodeji. Implementace všech povinných digitálních nástrojů a nových zón tvoří luxusní atmosféru a pomáhá dealerovi komunikovat se zákazníkem atraktivním způsobem. Více se tomuto typu dealerství bude věnovat kapitola 3.3 Digitalní showroom.

- **ŠKODA Center**

Používání názvu „ŠKODA“ ve jménu dealera je zakázáno. ŠKODA AUTO, a.s. se rozhodla, že tuto možnost by mohla poskytnout prodejcům, kteří by splňovali vyšší standardy, než obyčejné dealerství a prodejna by se tvářila jako prodejna s vysokou kvalitou poskytování produktu a služeb zákazníkovi. Jinými slovy ŠKODA Center je velké, plně funkční dealerství (více než 500m²), postavené podle nejvyšších standardů.

Pod nejvyššími standardy se rozumí častější a přísnější kontroly, kompletní modelová řada vozidel pro testovací jízdy, úplná sada digitálních nástrojů a větší požadavky na poprodejní služby. Cílem je zvýšit povědomí o značce a dodat speciální a unikátní zkušenosti zákazníkům. Aby byla zajištěna bezchybná kvalita předváděcího prostoru, musí prodejci dodržovat ve svých lokalitách standardy, které zaručují komplexní zákaznický servis. Pro exkluzivní postavení na trhu a diferenciaci od ostatních prodejců, je dealerům, plánujícím vysoké standardy dovoleno využít "ŠKODA" jako součást oficiálního názvu (viz. obrázek č. 7).



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 7: Příklad prodejního formátu „ŠKODA Center“

- **Scaled Full Function Dealer**

Jak již bylo řečeno, svět se neustále rozvíjí a spolu s ním se mění zákaznické preference a nákupní chování: klesá návštěvnost tradičního showroomu, menší počet návštěv před koupením vozu, stále menší potřeba velké plochy dealerství. Společnost je nucená v budoucnu pružněji reagovat na očekávání zákazníků. Definování nových formátů je jednou částí celkové strategie. Pro každý podnik v dnešním prostředí je zásadně důležité přiblížit se ke svým zákazníkům a navazovat s nimi dlouhodobé vztahy. Scaled Full-Function Dealer je menší podobou plně funkčního dealerství. Nabízí soukromým i obchodním zákazníkům příležitost vyzkoušet si a zakoupit produkty a služby ŠKODA AUTO a.s. Lze jej také použít k

představení nejnovějších modelů nebo k provádění událostí. Je to nákladově optimalizovaný formát pro jakoukoliv oblast (metropolitní, městská a venkovská), který využívá příležitost komunikovat se zákazníkem inovativním způsobem. Během prodejního procesu je kladen velký důraz na poskytování nových zkušeností, podporovaných zejména digitálními nástroji a na poradenství. Navíc pomocí tohoto formátu lze zvyšovat povědomí o značce a generovat potenciální zákazníky. Scaled Full-Function Dealer odpovídá celkovému obrazu dealerství značky ŠKODA.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 8: Scaled Full – Function Dealer v Polsku

Zákazníci hodnotí tento formát jako zajímavý a inovativní, poskytující vysokou kvalitu služeb. Díky atraktivním lokacím přitahuje nové cílové skupiny. Může získat nové zákazníky a udržet si ty stávající. Plně funkční prodejce ŠKODA Scaled poskytuje rozšířené pokrytí trhu. Scaled Dealer ŠKODA má minimální velikost 125 m² a obsahuje tři fyzicky umístěná vozidla. Takový prodejní formát může otevřít jenom stávající investor, který má ve svém vlastnictví standartní, plně funkční dealerství.

Jedním z důležitých důvodů pro snížené standardy pro scaled dealership je využití synergie s hlavním dealerstvím, na které je tento prodejní formát navázán. Předávací místo a větší paleta testovacích vozů se může nacházet u hlavního dealera. Aby bylo možné využít synergií a efektivní výhody mezi obchodními

jednotky, umístění Scaled Dealera musí být v sousední oblasti Full-Function Dealera, na který je formát navázán.

City Store

City Store je prodejním formátem, pomocí kterého chce ŠKODA AUTO a.s. přilákat nové cílové skupiny a dostat se blíž k zákazníkovi. Většina z nich je instalována v oblastech s vysokou frekvencí pohybu lidí. Hlavní výhodou City Storu je možnost oslovit širší publikum díky atraktivním lokacím. Ve většině případů jsou to centrální místa ve městech nebo obchodní centra. Je to malý showroom (minimální velikost 50m²), který se tváří jako prodejní jednotka a splňuje určité marketingové funkce, zacílené na posilování značky a zvýšení povědomí o ní.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 9: City Store ve Španělsku

Servis není standardem, jen doporučení ze strany OEM, ale prodejce v City Storu by měl splňovat některé servisní kompetence (např. rezervace termínu pro zákazníka na servisní schůzku v hlavním dealerství). Oddělení zabývající se servisem se také snaží najít cestu k zákazníkovi v atraktivních lokacích. Proto jako možnost servisní služby aktivně nabízejí investorům redukovaný formát Drop-off. Zákazník si naplánuje termín servisu v prodejně, zaparkuje auto na parkoviště a odevzdá klíče do připravené krabičky, umístěné uvnitř / vně showroomu. Jakmile je práce hotová, zákazník si během otevírací doby vyzvedne klíče od vozu na recepci prodejny.

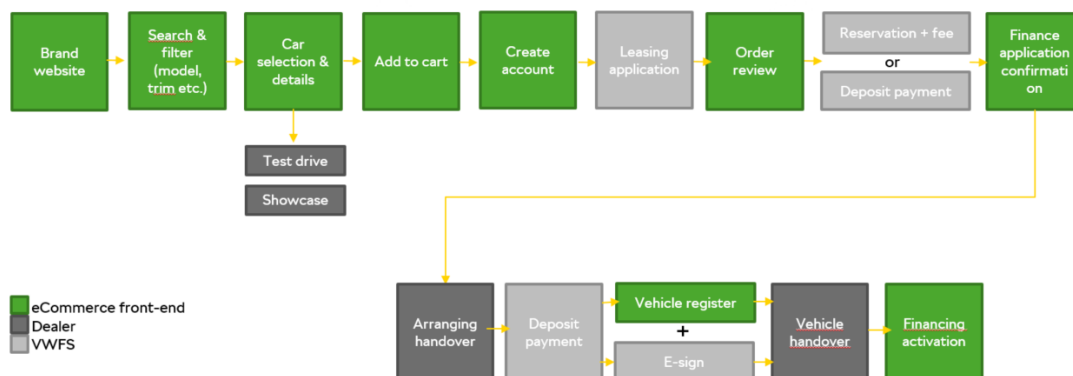
Bez ohledu na flexibilní standardy ŠKODA City Store odráží koncepci značky a je vnímán jako inovativní a plně digitální formát. Díky velmi sníženým požadavkům se showroom City Store může přizpůsobit místní situaci a vytvořit atraktivní design městského obchodu se zachováním některých elementů korporátní identity. Koncept se tedy může lišit od místa k místu a design obchodu se může měnit.

V City Storu musí být dodržen prodejní proces, alespoň první kontakt, analýza potřeb, prezentace vozů, jednání a uzavření prodeje. Všechny ostatní kroky prodejního procesu, které v City Store neprobíhají, musí být zajištěny prostřednictvím Full Function dealera, na který je formát navázán. Stejně jako Scaled Full-Function Dealer, City Store není samostatnou prodejní jednotkou, vždy je otevřena existujícím investorem a využívá synergii s plně funkčním dealerem.

City Store vystavuje aspoň jedno fyzické auto, prezentace dalších modelů je podpořena digitálními nástroji. Interiér City Store je navržen podle požadavků značky ŠKODA. Uspořádání a rozsah funkcí zákaznické oblasti vychází z místní situace a požadavků. ŠKODA AUTO, a.s. se vždycky snaží přesvědčit investora o nutnosti a výhodách dalšího businessu, který pomůže přilákat větší počet návštěvníků a rozšířit zákaznickou bázi. Pod dalším businessem se rozumí: kavárna, restaurace, prodej nebo pronájem e-scootřů, koloběžek, kooperace s dalšími značkami.

Online Sales

ŠKODA AUTO, a.s. zavedla digitální prodej vozů v České republice již na konci roku 2017, dávno před pandemií COVIDu-19 a během tří let se platforma úspěšně vyvíjela. V současnosti nabízí zákazníkům celý kupní proces z pohodlí domova: zákazník si nakonfiguruje auto nebo si ho vybere z existujícího skladu dealerů, přihlásí se, zanechá svoje zákaznické údaje, včetně čísla občanského a řidičského průkazu. Pokud si vybere možnost operativního leasingu, musí vyplnit finanční údaje, včetně údajů o zaměstnání. Do 48 hodin od odeslání objednávky zákazník dostane vyrozumění o schválení (nebo zamítnutí) objednávky od dodavatele finančních služeb, Volkswagen Financial Services. Po schválení zákazník musí zaplatit první splátku leasingu přes online platební bránu, čímž přijímá zasláný návrh na uzavření smlouvy, a smlouva se stává účinnou a platnou. Zákazník si vybere datum, kdy si auto vyzvedne u vybraného dealera, a tím online proces končí. Ve vybraný termínu zákazník navštíví dealera a své auto si vyzvedne.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 10: Zákaznický proces v digitálním prodeji

Nastavení centrálního digitálního prodeje se týká více zemí. ŠKODA AUTO a.s. je součástí VW koncernové platformy, která umožní prodávat importérské i dealerské, nové i ojeté, skladové i konfigurované vozy. Prvními pilotními trhy pro ŠKODA AUTO a.s. budou v letech 2021-2022 Německo, Francie, Itálie, Polsko a Velká Británie. V Polsku se počítá s prodejem nových dealerských skladových vozů, a ve Velké Británii s prodejem nových importérských skladových vozů. Digitální prodej je novým prodejním kanálem, který se často využívá pro přímý prodej od importéra k zákazníkovi – tento prodejní model přivezme Velká Británie. Nicméně klasická dealerská síť je využita pro nutné offline procesy, které zapadají do online procesu: testovací jízda, převzetí ojetého vozu od zákazníka (avšak ocenění probíhá online dle podrobného dotazníku), příprava a následné předání vozu.

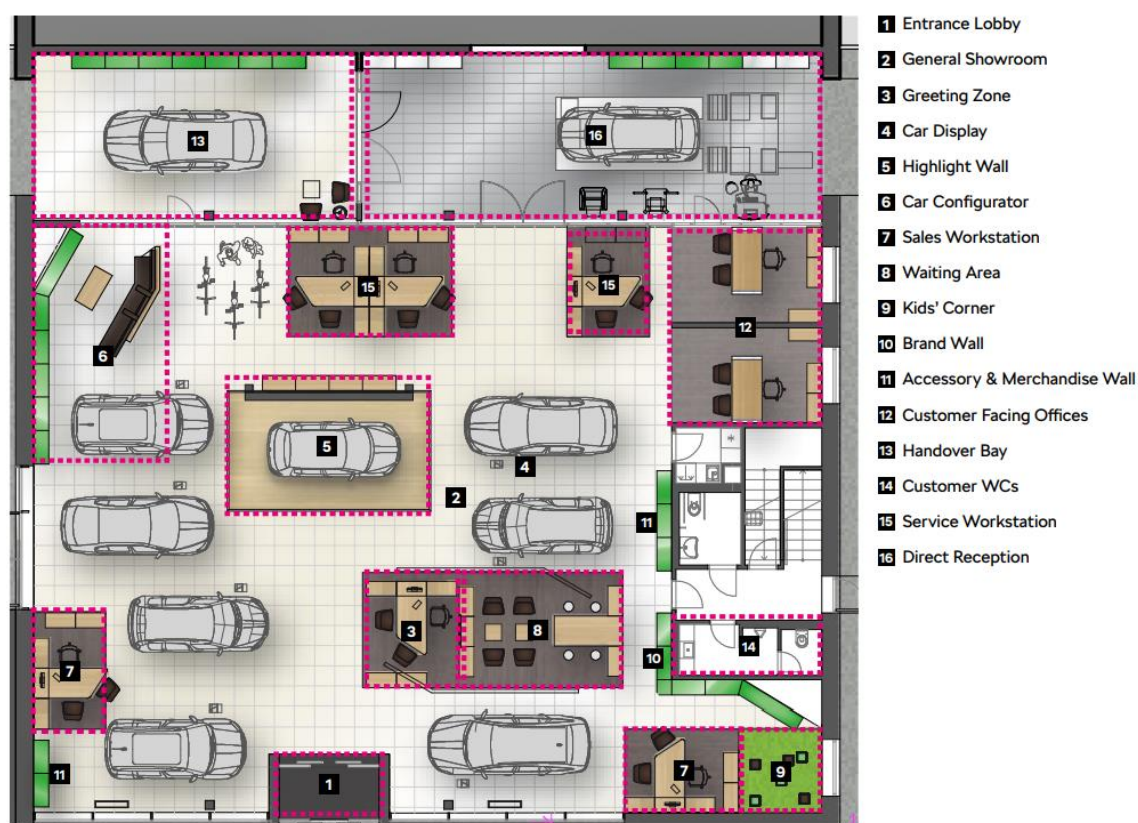
Pandemie COVIDu-19 donutila obchodníky přijmout nové způsoby prodeje a přinesla setkání s náročnějšími zákazníky. Na jednu stranu samotný koncept sociálního odstupů při návštěvě prodejny nebo při testovací jízdě se nemusí jevit jako správná věc pro zvýšení prodeje. Ale stále je to realita, kterou je třeba přijmout. Většina ŠKODA prodejců po celém světě začala aktivně investovat do svého webu a zabývat se možnostmi online prodeje.

3.2 Tradiční showroom

Obnovené dealerství by mělo vytvořit příjemný a nezapomenutelný komunikační zážitek se značkou ŠKODA. Nový koncept obchodního zastoupení, po rebrandingu, nabízí flexibilní strukturu, která je navržena pro osobnější interakci s klientem.

Příjemná atmosféra s vizuálně zvýrazněnými částmi v různých směrech vám umožní rychlou navigaci a vytváří prostory, které splňují různé potřeby zákazníků. Každý prvek showroomu byl pečlivě plánován na základě zákaznických přání a měl by pomáhat v interakci se značkou. Každý prodejní formát se řídí určitými minimálními standardy, které stanovuje OEM.

Minimální velikost showroomu je 200 metrů čtverečných s minimálním počtem vystavených aut 6, aspoň jedno auto by mělo být elektrické. Ale s rostoucím prodejním cílem zároveň rostou i minimální požadavky na prodejní plochu a počet vystavených aut. Prostor je rozdělen na určité zóny. Každá z nich má splňovat svoji funkci. V této podkapitole budou popsány jenom ty zóny, které jsou relevantní pro porovnání tradičního a digitálního showroomu dle záměru diplomové práce.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 11: Zóny v tradičním showroomu

Vehicle display area (Výstavní plocha pro auta)

Jedním z nejdůležitějších aspektů dealerského showroomu je zona prezentování automobilů. Dealer může mít nejlepší produkt, nabízet nejlepší služby, ceny, ale

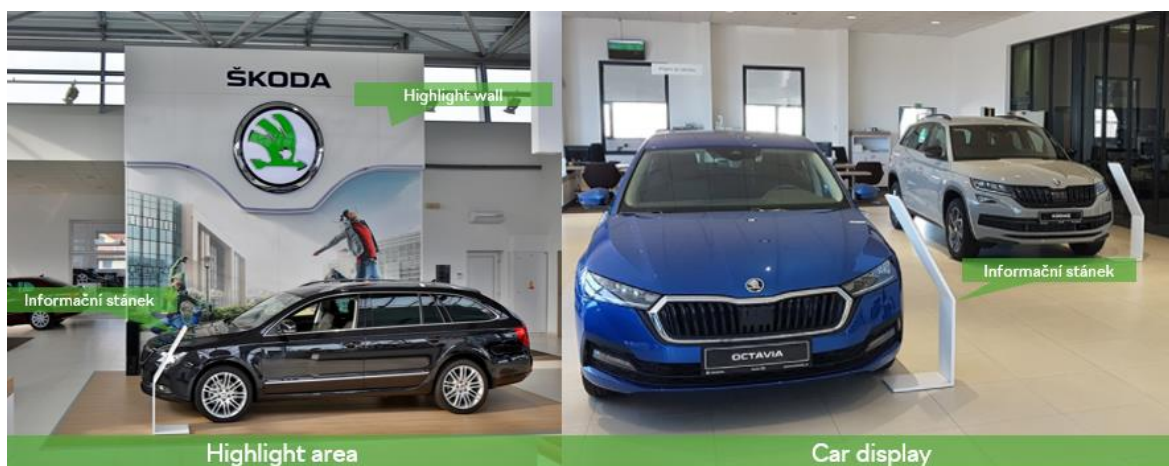
prezentace produktu představuje největší hodnotu. Vehicle display area má další podoby:

- **Car display area (Výstavní plocha)**

Umožňuje maximální viditelnost aut. Presentování aut tímto způsobem zvýší zákaznickou zkušenost v showroomu. Výsledkem je přilákání pozornosti zákazníka. Součástí car display area je tradiční informační stánek, který obsahuje cenu a další informace, týkající se prezentovaného vozů. Car display area je určena pro jakékoliv auto v showroomu.

- **Highlight area (Zvýrazněné místo pro vystavení auta)**

Velká stěna představuje klíčový prvek designu showroomu ŠKODA. Její funkcí je ihned přilákat zákazníka, který do showroomu vešel. Představuje to silný image značky. Primární úlohou zony je zvýraznit nejaktuálnější nebo nejprodávanější model automobilu. Ale nikdy neomezuje obchodníka k nějaké vlastní aktivitě. Dealer může zvýraznit jakýkoliv model, který z jeho pohledu má větší propagační potenciál. Součástí zvýrazněného místa pro vystavení auta jsou highlight wall, podlaha a informační stánek (viz. obrázek 12).



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 12: Vehicle display area v tradičním showroomu

Working zone (Pracovní zóna)

Pracovní zóny v showroomu ŠKODA slouží pro interakci/jednání se zákazníky a je pro zaměstnance každodenním pracovním místem. Hlavní funkce zóny spočívá v

poskytování příležitosti uzavírat dohody se zákazníkem a jednat o jakékoli záležitosti v soukromí.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 13: Working zone v tradičním showroomu

Greeting zone (Vítací zóna)

Zóna prvního kontaktu s klientem. Je to místo, kde mohou zákazníci zjistit klíčové informace o produktech a službách, které poskytuje prodejna. V této zóně sedí vyškolený recepční nebo prodejce, který pozdraví klienta a pomůže mu zorientovat se v showroomu. Minimální standard nábytku pro uvítací zónu je představen podobou Workstation nebo Dedicated Reception. Je to vždycky na volbě konkrétního dealera nebo Importera.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 14: Greeting zone v tradičním showroomu

Waiting area (Čekací zóna)

Specializovaná oblast pro trávení času během čekací doby. Zákazník se zde má cítit pohodlně během čekání na svého prodejce. Zákazník si zde může odpočinout

a začít svoje seznámení a komunikaci se značkou ŠKODA. Pokud jsou všichni prodejci zaneprázdněni nebo zákazník čeká na dokončení určité služby, může se pohodlně posadit a přečíst časopisy nebo brožury ŠKODA.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 15: Waiting area v tradičním showroomu

Digital zone (Digitální zona)

Digitální zóna v tradičním showroomu poskytuje možnost prezentace kombinace výbav a modelů, které nejsou na showroomu přítomny. Je to další klíčový prvek interiéru značky ŠKODA. Tento multifunkční a interaktivní nástroj pomáhá zákazníkům v procesu rozhodování. Také slouží jako nástroj pro prodejce, který může bez problému vizualizovat všechny součásti vozu na obrazovce. Konfigurátor automobilů je k dispozici také online. V showroomu může být konfigurátor vozu vybaven dotykovou obrazovkou nebo dotykovým stolem místo klasického displeje.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 16: Digital zone (konfigurátor automobilů)

3.3 Digitální showroom

ŠKODA AUTO a.s. neustále zdokonaluje proces prodeje automobilů, snaží se lépe porozumět očekáváním a potřebám klienta, stát se dostupnější značkou a být co nejaktivnější v komunikaci se zákazníkem. Digitální showroom svým moderním přístupem a designem láká zákazníky a nutí je zůstat co nejdéle v prostoru showroou. Digitální showroom splňuje všechny požadavky na zajištění funkčnosti zákaznického procesu, stejně jako v tradičním obchodě a velikost showroomu splňuje všechny minimální požadavky na standard. Výměna tradičních zón prostřednictvím digitálních nástrojů zachovává jejich funkčnost v rámci práce a vyjednávání se zákazníkem.

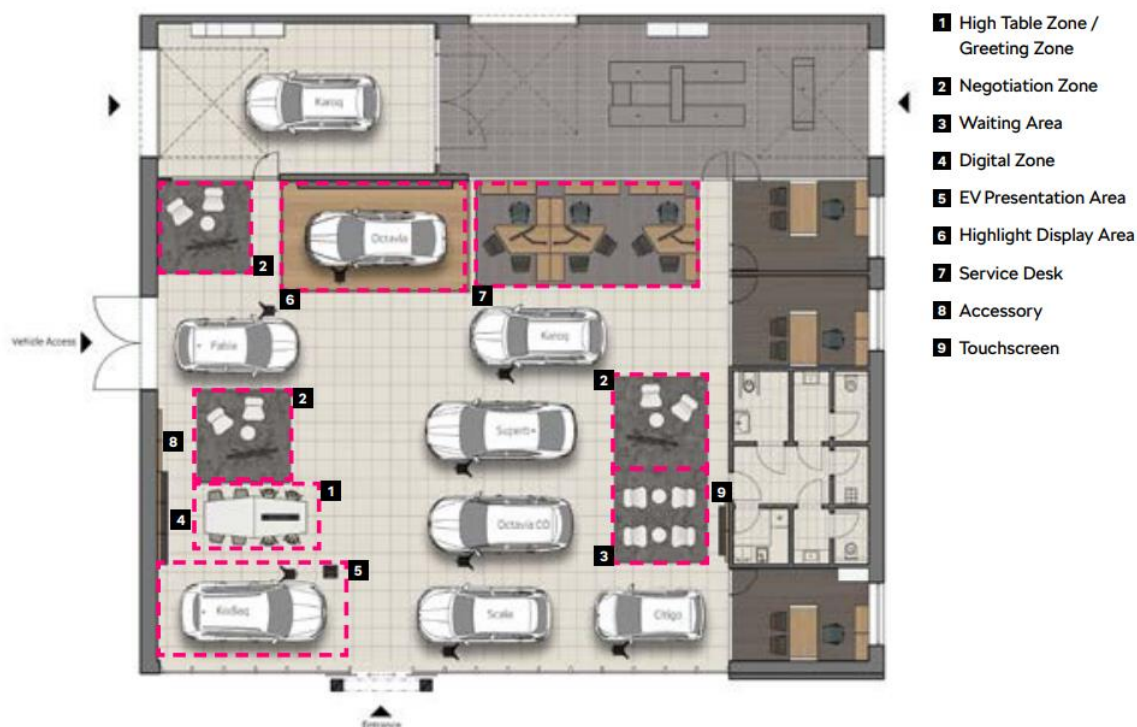
Navíc se digitální nástroje používají jako efektivní zdroj podrobných a komplexních informací o příslušných modelech ve srovnání s jejich konkurencí, v souladu s budoucími trendy a požadavky zákazníků značky ŠKODA. Digitalizace prodeje je doopravdy inovativní krok ve vývoji nejenom showroomu, ale i celé obchodní sítě. Koncept zahrnuje řadu chytrých inovativních nástrojů se specifickými funkcemi.

Současný koncept digitálního showroomu spočívá nejenom v paletě digitálních nástrojů, ale nabízí i nové zóny pro pohodlnou a interaktivní práci s klientem. Digitalizace prodeje ztraktivňuje jednotlivé oblasti prodejního prostoru a nabízí lepší kvalitu služeb stávajícím prodejním zónám.

Minimální standard pro digitální showroom je stejný jako u tradičního dealera – 200m² s počtem vystavených aut 6. Vyšší prodejní cíl umožňuje dealerovi mít o jedno vystavené auto míň než u tradičního showroomu.

Inovační technologie umožňují prezentovat automobily bez ohledu na jejich přítomnost v showroomu. Pomocí digitálních nástrojů zákazník podrobně nastuduje různé modifikace vozů, seznámí se s fungováním různých systémů a asistentů. Klient je schopen porovnat několik navrhovaných možností konfigurace, zjistit informace o cenách, dodacích podmínkách a lhůtách. Po dokončení procesu výběru nebo konfigurace vozu, je klientovi zaslána elektronická specifikace s údaji o automobilu spolu s dalším obsahem, který byl použit při konzultačním procesu v showroomu. Interaktivní showroom má stejné funkční zóny. Hlavním rozdílem je zapojení digitálních nástrojů a nový design, včetně nového nábytků. Dohromady všechnyh elementy tvoří pohodlnou a příjemnou atmosféru v showroomu,

zatraktivňují jednotlivé zony a posouvají značku ŠKODA na nové úrovně.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 17: Zóny v digitálním showroomu

Digital zone (Digitální zóna)

Pod pojmem digitální zóna se rozumí celkový soubor digitálních nástrojů, který by měl mít k dispozici digitální obchod. Tato zóna se významně liší od tradičního showroomu, pro který je dostačujícím elementem konfigurátor automobilů v podobě displeje, dotykového stolu nebo obrazovky.

- **Sales Support Tool** (dále SST)

SST je aplikace pro tablet, prostřednictvím které lze moderním způsobem předvést všechny hlavní a unikátní výhody modelů ŠKODA. Sales konzultant by měl využívat aplikaci během celého prodejního procesu a prostřednictvím jednotlivých sekcí představovat všechny důležité aspekty produktu (např. konektivita, design, technologie). SST obsahuje podrobnou vizualizaci všech modelů ŠKODA, včetně barev, exteriéru, interiéru a kol. Databáze obsahuje komplexní informace o produktu a o všech současných modelech, včetně možnosti porovnaní s konkurencí.

- **Touch Screen / Touch Table**

Tyto nástroje nejsou jen skvělým pracovním elementem, jsou také příjemným prostředkem k relaxaci a zábavě během čekací doby. Nástroje se liší pouze způsobem instalace (vertikální a horizontální). Dotyková obrazovka (touch screen) je připevněna na zeď a zlepšuje atmosféru showroomu. I když je primárně určen pro zákazníka, mohou ji použít při své práci také prodejní konzultanti. Interaktivní obrazovka (touch table) v podobě stolu je ideální při jednání se zákazníky. Je podpůrným elementem při vizualizaci variant vozu (viz. obrázek 16).

- **Video Wall (Videostěna)**

Cílem videostěny v showroomu je získat pozornost zákazníků ihned při vstupu. Díky své velikosti a umístění přidává výjimečnou atmosféru celé prodejně. Je to atraktivní prodejní nástroj, který se v kombinaci se SST používá k vizualizaci modelů ve velkém rozlišení (blízkém ke skutečné velikosti fyzického vozu). Prodejce má také možnost pomoci SST přehrát zákazníkovi video na Video Wall, popisující užitečné vlastnosti vozu. Během času kdy není videostěna používána aktivně, nabízí možnost přehrávání marketingových videí a kampaní, vytvořené dealerem. Dealeři si mohou připravit vlastní koncept videostěny, obsahující jejich vlastní aktuální a speciální nabídky, případně sváteční akce (například Black Friday, Vánoce atd.). Video Wall přitahuje pozornost nejenom zákazníků v showroomu ale i kolemjdoucích lidí.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

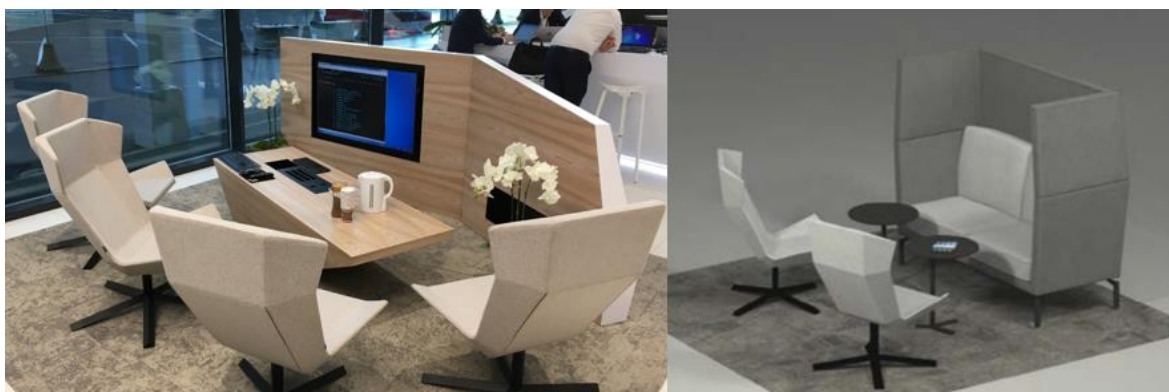
Obrázek 20: Video Wall

Vehicle Display Area (Výstavní plocha pro auta)

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že tato zóna se skládá z Highlight Display area (Zvýrazněné místo pro vystavení auta) a Car Display (Výstavní plocha), součástí kterého je stánek s tištěnými informacemi o ceně a detailech, týkajících se prezentovaného vozů. Hlavní změnou v této zóně se stal nový interaktivní stánek (CIS), který nahradil ten předchozí (viz. obrázek 19).

Working zone (Pracovní zóna) / Negotiation zone (Vyjednávací zóna)

Být blíž k zákazníkovi je jednou z hlavních myšlenek digitálního showroomu. Nová zóna pro práci s klientem se významně liší. Spolu s novým designem a nábytkem vzniká nový název – vyjednávací zóna. Je alternativou klasickému pracovnímu místu. V tradičním showroomu každý prodejce měl svůj stůl a stacionární počítač. V digitálním showroomu konzultanti k jednání s klientem využívají laptopy. Vyjednávací zóna je ve většině případů umístěna v klidné části showroomu a za pomoci rozdělovače uzavřena před okolím. Tady se může objevit LED obrazovka, která zrcadlí obsah SST. OEM ve svých standardech nabízí dvě možnosti uspořádání této zóny a dovoluje obchodníkovi přijít se svým návrhem. Pohodlné prostředí vytváří vynikající podmínky pro komunikaci se zákazníkem a uzavření prodeje.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 21: Negotiation zone v digitálním showroomu

Greeting zone (Vítací zóna)

Jak již bylo řečeno, digitální showroom neposkytuje pracovní místo prodejcům. Alternativou je vysoký stůl (Hightable) v blízkosti vchodu do prodejny a přímo navazuje na vehicle display area. Poradci jsou připraveni pozdravit zákazníky a

případně ukázat konkrétní model pomocí SST. Hightable je k dispozici ve více verzích, a jeden z nich může obsahovat i touch table.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 22: Greeting zone/Hightable v digitálním showroomu

Waiting area (Čekací zóna)

Nový design čekací zóny nabízí zákazníkovi ŠKODA AUTO a.s. pohodlí a nově zkušenost se značkou. Ve srovnání s tradiční verzí obsahuje pohodlné židle a stolečky. Waiting area může být částečně spojena s digitální zónou. Zákazník může použít interaktivní obrazovku a nakonfigurovat auto během čekací doby.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 23: Waiting area v digitálním showroomu

4 Digitální showroomy v praxi

Základním způsobem získávání informací o určitém segmentu obchodního trhu je metodika marketingového výzkumu. Následně pomáhá zkoumat zájmy a postoje zákazníků vůči službám nebo produktům. Tato kapitola diplomové práce obsahuje projekt marketingového výzkumu, jeho základní principy a příčiny analýzy dat. Daný projekt ukazuje jednotlivé procesy výzkumu za účelem zjištění problémů digitálního formátu prodeje na základě porovnání s tradičním formátem, analyzuje kritické body a následně navrhuje změny a doporučení na zlepšení. Analýza získaných informací je založená na objektivizovaných a systematických fázích a opírá se o provedený marketingový výzkum a problematiku navrženého tématu.



Zdroj: Studijní opora Marketing (Volfová, 2020)

Obrázek 24: Proces marketingového výzkumu

Úrčení výzkumní otázky

Cílem provedeného marketingového výzkumu je zjištění postojů partnerů na Ruském trhu, konkrétně dealerů, k novému prodejnímu formátu digitálního typu. Dalším cílem je zjistit spokojenost obchodníků a případně i zákazníků s konceptem dealerské sítě a zhodnotit možnosti digitálních formátů v prodeji nových automobilů. Dílčím cílem je odhalení překážek a případných problémů, které způsobují komplikaci při používání digitálních nástrojů a využití nových zón pro prodejce a práci s klientem. S ohledem na to, že v současné době se automobiloví prodejci snaží digitalizovat prodejní síť a zlepšovat její kvalitu, digitální showroomy mohou přilákat nové zákazníky a posílit samotnou značku na trhu.

Pro naplnění hlavního cíle byly ve výzkumu zvolené následující výzkumné otázky:

- Jaká je spokojenost obchodníků a zákazníků s digitálním konceptem dealerské sítě?
- Jaké možnosti a funkce digitálního formátu je možné v prodeji nových automobilů využít?
- Jaká je přidaná hodnota digitalizace v prodeji nových vozů?
- Co je potřeba změnit nebo zlepšit pro to, aby digitální prodejní formát plnil očekávání zákazníků a dealerů?

Výzkumné otázky se týkají určité oblasti a zahrnují specifika zvoleného regionu.

Výběr metody výzkumu

Další fází byl výběr metody výzkumu. Pro výzkum v této diplomové práci autorka zvolila kategorie kvalitativních výzkumů, které obsahují příčinné otázky a vyhledávají hlavní cíl, motivy implementace různých produktů a služeb na trzích a pracují s menšími skupinami respondentů. V průběhu výzkumu autorka použila data primárního charakteru, která byla následně zpracována do potřebné podoby. Pro porovnání tradičního a digitálního prodeje ŠKODA, autorka zvolila metodu řízených rozhovorů. Rozhovor, na rozdíl od jiných výzkumných metod, je metoda získávání informací z úst primárních zdrojů. Na rozdíl od dotazníku, se rozhovor provádí za přítomnosti tazatele připraveného na dialog a probíhá podrobnější sběr dat pro další analýzu a zpracování. Rozhovor umožňuje výzkumníkovi podrobněji poznat respondenta, jeho postoj k realitě a psychologické charakteristiky jeho osobnosti. V další fází přípravné etapy autorka stanovila cílovou skupinu pro řízené rozhovory.

Stanovení cílové skupiny a určení zdrojů

Za cílovou skupinou byli zvoleni ti prodejci, které dříve měli tradiční showroomy, ale následně podpořili inovační přístup značky a v současné době operují s digitálními showroomy na ruském trhu.









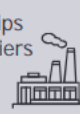

Řízené rozhovory byly provedené s vybranými dealery (B2B partneři), kteří operují s digitálním showroomem na ruském trhu. Rozhovor kombinoval metodu dotazování a pozorování. Autorka kladla otázky, přijímala odpovědi a sledovala reakce a chování respondenta během rozhovoru, což hraje důležitou roli při zpracování a analýze informací. Hlavní výzvou během rozhovoru bylo nastavit důvěryhodné vztahy a otevřenost v komunikaci, což velmi pomohlo navázat úzký kontakt mezi účastníky a dosáhnout lepších výsledků během konverzace. Každý rozhovor trval přibližně hodinu. Během rozhovoru autorka nekladla jen otázky za účelem následného zpracování odpovědí, ale také sledovala dotazovaného a jeho reakce na kladené otázky a zkoumala tak úroveň jeho povědomí a reflexe.

Ruský trh byl zvolen pro tuto analýzu z důvodu úspěšné praxe a největšího počtu digitálních showroomů. V současné době má Rusko dohromady 22 showroomů digitálního formátu. Pro provádění daného výzkumu byla provedena analýza vybraných dealerů (B2B partnerů) v Rusku ve spolupráci s Importérem.

4.1 Specifika ruského automobilového trhu

Rusko je největší zemí na světě s rozlohou více než 17 milionů kilometrů čtverečních. Ekonomika Ruska je mnohostranná a rozvíjí se v každém federálním okruhu, v každém regionu a v každém městě. V letech 2013-2016 prodeje na ruském automobilovém trhu výrazně klesly, což bylo vyprovokováno zhoršením makroekonomických ukazatelů na trhu. Automobilky se začaly pomalu vracet do normálu v roce 2017. V roce 2018 meziroční růst dosáhl až 12,8%, číslo prodaných aut činilo 1,8 milionu jednotek. Auditorská a poradenská společnost EY ve svých studiích předpovídala, že trh bude i nadále růst a do roku 2021 překročí 2 miliony jednotek. Rok 2020 byl pro celý automobilový průmysl velmi náročný. Kvůli pandemii a problémům s dodávkami komponentů z Číny výrobu automobilů pozastavilo mnoho továren po celém světě, včetně závodu ŠKODA AUTO a.s. (jak v Česku, tak i v Rusku). V mnoha zemích byly továrny a prodejny uzavřeny a několik velkých výrobců dokonce oznámilo, že plánované aktualizace modelové řady byly odloženy na neurčitou dobu. Ve druhé polovině roku 2020 se světové trhy, včetně

ruského, postupně oživily, automobilové závody se pokoušely dohnat dříve plánované objemy výroby, ale zcela se jim nepodařilo neutralizovat důsledky jarní pandemie. Asociace evropských podniků (dále AEP) zveřejnila zprávu o prodeji osobních a komerčních automobilů v Rusku v roce 2020. Během loňského roku se v zemi prodalo 1 598 825 vozidel, což je o 9,1 procenta méně než v roce 2019. Ve srovnání s jinými zeměmi ruský trh s novými automobily tolik neutrpěl. Vzhledem k absenci vážných „covid“ omezení ve druhé polovině roku 2020, Rusko obsadilo čtvrté místo z hlediska prodeje v Evropě. Ale bez ohledu na dobrou pozici, odborníci nepředpokládají rychlý růst prodeje na další rok 2021. AEP předpovídá nárůst poptávky v roce 2021 pouze o 2,1% na 1 milion 632 tisíc nových automobilů. Hlavní nárůst navíc pravděpodobně nastane ve druhé polovině roku, kdy si kupující zvyknou na nové ceny, které na přelomu roku rostou rychleji než obvykle. Ale navzdory pandemii Rusko zůstává jedním z největších automobilových trhů v Evropě s dlouhodobým růstovým potenciálem.

Growth drivers			Risks	
<p>Oil reserves Russia was the world's second-largest oil producer in 2019</p> 	<p>Road network expanding Russia is among the top 5 nations by size of road network</p> 	<p>Car sharing booming Moscow is a leading city for carsharing among other cities in the world</p> 	<p>Sanctions are slowing economic growth</p> 	<p>Lower GDP per capita US\$ 29,800 per capita GDP in Russia versus US\$ 46,600 in Western Europe**</p>
<p>Purchasing power Russia's population (147 million people) is the largest population in Europe</p> 	<p>The biggest car fleet* in Europe – 54.2 million cars in Russia</p> 	<p>Annual growth forecast for Russia's car fleet* - 2%</p> 	<p>Dependence on oil prices</p> 	
			<p>Administrative barriers hinder relationships with suppliers</p> 	<p>High interest rates for loans – 9.5%</p> 

The market potential and government support for investors provide good opportunities for new projects in the industry despite the macroeconomic risks.

Zdroj: EY survey „Russian automotive market“

Obrázek 25: Předpoklady a rizika rozvoje Ruského trhu

Značka ŠKODA působí na ruském automobilovém trhu již mnoho let. Po celou tu dobu se její popularita nejen nesnížila, ale významně vzrostla. Tajemství takového úspěchu spočívá v neustálé práci na designu, funkčnosti a kvalitě, rozsáhlé řadě modelů a rozumných cenách, v neustálém rozvoji síti oficiálních dealerů nejenom v

hlavním městě, ale i po celé zemi. V tuto chvíli v Rusku dealerskou smlouvu Importéři značky ŠKODA podepsali s více než 125 dealery. Z toho 22 zastupuje zájmy značky ŠKODA v Moskvě a moskevském regionu, 10 v Petrohradě, zbytek v regionech. Mezi priority společnosti ŠKODA AUTO a.s. v Rusku patří další rozvoj a posílení dealerské sítě.

V roce 2020 značky LADA, KIA, HYUNDAI, RENAULT A VOLKSWAGEN vešli do Top 5 největších automobilových značek v zemi z hlediska prodeje, ale všechny vykazují negativní dynamiku. ŠKODA se dostala do první desítky, která zahrnovala také značky TOYOTA, NISSAN, GAZ a BMW. V plusových číslech skončily rok pouze dvě společnosti: ŠKODA AUTO a.s. (94 632 automobilů, +6,8 procent) a BMW (42 721 automobilů, +3 procenta). Pro českou značku tento růst znamenal dosažení nového rekordu v prodeji.

Nezávislé agentury, které se zabývají hodnocením ukazují, že většina majitelů vozů ŠKODA je s jejich výběrem velmi spokojena. Jsou spokojeni se vším možným: od spotřebitelských vlastností vozidla až po náklady na jeho údržbu a pojištění. Ve svém portfoliu ŠKODA AUTO a.s. v Rusku má ceny v oblasti uznání odborníků a spotřebitelů.

Automobily značky ŠKODA získaly oficiální status nejlepších ve své třídě na Ruském trhu více než jednou. Zároveň značka obdržela ocenění „Auto roku v Rusku“, „Nejlepší auto podle ruského internetu“, „Top-5 Auto“ dle ocenění Národní akademie automobilového průmyslu a další.

4.2 Specifika tradičního a digitalního showroomu v Rusku

Modernizace a digitalizace obchodů ŠKODA AUTO a.s. má globální povahu. Znamená to, že implementace digitálního showroomu je dostupná pro všechny země, kde je značka zastoupena. Tento proces probíhá aktivně i v Rusku. Jak již bylo řečeno, v současné době má Rusko 22 digitálních dealerů. Z toho pět umístěných v Moskvě a tři v Petrohradu. Do konce roku 2021 plánuje společnost ŠKODA AUTO a.s. mít v Rusku 33 showroomů interaktivního typu.

Importér má právo provést lokální adaptaci smluv a směrnic, které obsahují jednotlivé standardy. Plocha showroomu v Rusku je stanovena na základě navrhovaného objemu prodeje dealera (min. 360 metrů čtverečních pro tradiční a digitalní showroomy). Tradiční showroom vystavuje modelovou řadu v počtu nejméně 7 předváděcích vozidel (nejméně 5 vozidel pro interaktivní formát).

Vzhledem k tomu, že Rusko disponuje větší plochou showroomu, jsou zde povinné rozdílné funkční zóny. Kromě vyjednávacích zón mají zároveň i zónu pracovní, kterou tvoří společný velký stůl, u něhož mají prodejci své pracovní místo. Tato zóna je však určena pouze pro práci konzultanta, nikoliv pro komunikaci se zákazníkem.



Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s. 2021

Obrázek 26: Working zone v digitálním showroomu v Rusku

Vítací zóna je také považována za minimální standard a je tvořena recepcí, která je popsána v kapitole 3.2 Tradiční showroom.

4.3 Řízené rozhovory s dealery

Řízené rozhovory byli provedené se čtyřmi prodejci, kteří udělali upgrade tradičního showroomu na digitální v různých regionech (Volgograd, Tver, Petrohrad a Petrozavodsk). Pro analýzu autorka stanovila dvě hlavní výzkumné oblasti: vnímání nových zón prodejcem a zákazníkem a vnímání digitálních nástrojů prodejcem a zákazníkem v porovnání s tradičním showroome. Obchodníkům bylo řečeno, že lokace a jméno prodejce zůstanou anonymní. Proto jsou pojmenované jako Prodejce 1, Prodejce 2, Prodejce 3 a Prodejce 4. Autorka měla možnost navštívit jednoho ze čtyř prodejců osobně a rozhovor s ním vedla přímo v digitálním showroomu. Další tři rozhovory s vedoucími prodejních oddělení proběhly pomocí aplikace Skype. Během osobní návštěvy autorka využila možnosti zjistit názor prodejců na digitalizaci showroomu. V průběhu schůzky byly diskutovány výzvy a problémy, se kterými se obchodníci setkávali, přidaná hodnota digitalizace a nového designu funkčních zón a především, jak digitálních nástroje a nové uspořádání showroomu vnímá zákazník.

Během rozhovoru byly kladeny doplňující otázky, které organicky zapadly do příběhu, a pomáhaly zjistit více informací od respondenta v případě, kdy odpovědi na hlavní, předem stanovené otázky, nebyly dostačující. Pomocí průzkumu autorka získala potřebnou informaci, a co je nejdůležitější, zjistila názor prodejce na práci v nových digitálních showroomech. Přepisy všech rozhovorů jsou k dispozici v přílohách.

4.4 Vyhodnocení výsledků řízených rozhovorů

Každý rozhovor s dealery začínal obecnou otázkou, která pomohla autorce navázat kontakt s respondentem, vytvořit příjemné prostředí pro komunikaci, pochopit náladu dealera a nastavit následující konverzaci správným směrem. Cílem této otázky bylo zjistit obecný pohled obchodníka na obnovení showroomu.

1. Jak se změnil prodej po upgradu (z tradičního na digitální)?

Atmosféra v digitálním showroomu

Všichni dealeři na začátku zmínili, že se atmosféra v showroomu stala velmi komfortní, nejenom pro zákazníka ale i pro prodejce. Jedním z důležitých faktorů zákaznické spokojenosti je poskytnutí kvalitního servisu. Prodejci se cítí v digitálních showroomech líp a tvrdí, že komunikace se zákazníkem se zjednodušila. Díky uspořádání nových zón se dá rychleji získat důvěra zákazníka a jeho pozornost. Většina dealerů podporuje využívání přenosných počítačů, díky kterým je prodejce mobilní a může rychleji plnit zákazníkovi jeho přání a to všechno v soukromí a pohodlí.

Interiér digitálního showroomu

Bez ohledu na to, že automobily značky ŠKODA patří ke střední třídě, nový design interiéru prodejen může směle konkurovat i těm největším hráčům na automobilovém trhu. Jeden z prodejců podotknul, že dnes nejdražší verze automobilů značky ŠKODA již začínají konkurovat s AUDI. Proto v poslední době zákazníci luxusních značek začali navštěvovat showroomy ŠKODA a.s. a všímat si pohodlí a přiměřeného luxusu, které poskytují. Jestli společnosti chtějí dosáhnout nových cílů a posunout se o úroveň výš, měly by sledovat trendy s ohledem na vysoké tempo rozvoje, které ovlivňují každou oblast našeho života. Dealeři jsou přesvědčeni, že digitalizace je budoucnost automobilového trhu.

Poučený zákazník v digitálním showroomu

Je důležité zmínit to, že každý prodejce upozornil na fakt, že i přes neustálý celosvětový rozvoj technologií, které jsou v současné době součástí našeho každodenního života, někteří zákazníci nejsou připravení na intuitivní a samostatné ovládání digitálních nástrojů v automobilovém obchodě. Stále potřebují pomoc či radu prodejce. Lidé stále preferují prohlédnout si vystavené vozy fyzicky, otevřít dveře, posadit se a následně uskutečnit zkušební jízdu. Tzv. si vůz chtějí „osahat“. Je nutné, aby zákazníkovi bylo vysvětleno, jak všechny interaktivní nástroje v obchodě fungují a k čemu slouží.

2. Jak hodnotíte nové zóny určené pro práci s klientem?

Cílem této otázky bylo ohodnotit individuálně každou zónu v showroomu a zjistit, k čemu prospěl nový design funkčních zón. Jak vnímají obnovené obchody nejen samotní prodejci, ale především zákazníci, kteří jsou zvyklí na tradiční uspořádání a vyjednávání.

Pracovní zóna

Největším tématem pro diskuzi se stala pracovní zóna, kterou nahradil jeden velký stůl pro všechny prodejce. Dříve měl každý prodejce svoje pracovní místo, a není překvapivé, že všichni prodejci (kromě jednoho), považují nedostatek osobního prostoru za problém, který je potřeba řešit. Problém se projevuje nejenom v tom, že prodejce nemají vlastní skříňky, kam by mohli ukládat dokumenty, kancelářské potřeby a osobní věci, ale i v tom, že během pracovních telefonických hovorů, konzultanti vyrušují jeden druhého. V prodejních s nízkým pohybem návštěvníků lze využívat prostor showroomu pro telefonickou komunikaci, ale v případě vysokého počtu návštěv toto řešení neplatí.

Další problém, který se podařilo definovat je umístění stolu pro prodejce. Dealeři, kteří se zúčastnili řízených rozhovorů, mají ve svých showroomech také recepci, kde zákazníka vítá recepční. Dva dealeři i přes to, že mají recepce, umístili stůl ve viditelné části showroomu a díky tomu si prodejce ihned všimne zákazníka, který do obchodu vejde. V ostatních dvou případech je stůl schovaný, což dle názoru prodejce není úplně správné rozhodnutí. Protože než recepční přivolá prodejce, trvá to nějakou dobu a někteří zákazníci mezitím ze showroomu odejdou.

Poslední zjištění týkající se jednoho pracovního stolu pro všechny prodejce spočívá v tom, jak ho vnímá zákazník. Zákazníci jsou zvyklí na tradiční showroomy, kde každý prodejce měl svoje pracovní místo, u kterého komunikoval se zákazníkem a

využíval počítač pro společnou konfiguraci automobilů. Zákazníci se nyní domnívají, že se mohou posadit k tomuto velkému, společnému stolu. Ten je ale určen jen a jen pro prodejce. Pro zákazníky je plně vyhrazena Negotiation zone.

Vyjednávací zóna

Na rozdíl od uvítací zóny, nová vyjednávací zóna sklízí velkou pochvalu jak ze strany obchodníků, tak i ze strany zákazníků. Dealeři podporují práci s notebookem místo velkých počítačů, tvrdí, že práce se zákazníkem v této zóně je příjemná a jednoduchá. Otevřený prostor mezi prodejcem a klientem pomáhá mluvit uvolněně, ale díky designu vyjednávací zóny zároveň vytváří soukromí, což podporuje důvěrný vztah. Komunikace s klienty se stala neformální, což usnadňuje proces vyjednávání. I prodejci jsou spokojeni s pohodlnými křesly, kde se zákazník cítí „jako doma“. Jediná věc, kterou by prodejci změnili, jsou stoly, které jsou příliš malé, a proto nejsou vhodné pro podepisování dokumentů.

Čekací zóna

Čekací zóna také vyvolává pozitivní odezvu. Dle slov dealerů nový nábytek nabízí zákazníkovi pohodlí a komfort přímo v showroomu. Během čekání zákazníci konfigurují automobily, koukají na televizi a čtou dostupné časopisy. Ale v této zóně mohou počkat i zákazníci servisních služeb. Doba čekání v poprodejním oddělení je občas delší a zákazníci rádi zůstanou v showroomu a vyberou si komfortní zónu v prodejní části. V obchodech s nízkým počtem návštěv to nedělá problém, ale jestli zákazníků víc, tato zóna se rychle zaplní. Vzniká riziko, že si zákazníci nebudou mít kam si sednout.

3. Do jaké míry se používají interaktivní nástroje?

Na základě odpovědí na tuto otázku autorka zjišťovala, jak často a v jaké míře prodejci využívají digitální nástroje a jak je vnímají zákazníci. Cílem bylo zjistit, jestli každý nástroj plní své funkce a odpovídá záměrům používání. Bylo vidět, že prodejci byli na rozhovor připraveni a komentovali každý interaktivní nástroj.

CIS

Nejjednodušším nástrojem pro zákazníky je interaktivní stojánek (CIS). Zákazníci jsou na podobný nástroj zvyklí, například ze samoobslužných prodejen a restaurací typu MacDonalds. Používají ho nejenom pro zjištění ceny vozů, ale i zajímá je i jejich další obsah (videa, popis vozů, porovnání s konkurencí). Ale je potřeba brát v potaz nejenom mladé lidi, ale i ty starší padesáti let. Tito zákazníci jsou zvyklí na tradiční stojany s vytištěnými papíry, a proto se bojí zkoušet nové věci. Nevědí,

k čemu interaktivní panely slouží a jak je mají používat. V současné době je již vyvinuta další funkce, která se začíná implementovat do CISu a to „zavolat prodejce“, kterou lidé ze zvědavosti rádi zkoušejí. Někteří prodejci si stěžovali na technické problémy, které se následně objevují nejenom u CISu, ale i u dalších digitálních nástrojů. Hlavním problémem interaktivního stojanu je porovnání cen aut značky ŠKODA s konkurenčními vozy. Dealeři mají strach o svoji reputaci, protože nemohou zákazníkovi poskytnout relevantní informaci.

SST

Velkou diskuzi vyvolává nástroj SST, který prodejci skoro vůbec nepoužívají. Jedinou jeho funkci, kterou prakticky denně používají, je propojení s video stěnou, na které zákazníkovi prezentují auto v téměř reálné velikosti. Dle slov prodejců je to skvělá možnost ukázat klientovi vozy, které nejsou vystaveny v showroomu, což oceňují také zákazníci. V současné době kvůli pandemickým omezením, jsou prodejce nuceni mít na sobě ochranné prostředky, včetně rukavic, což je náročné při využití chytrých tabletů. Jinak u SST také vznikají nesrovnalosti a technické chyby, které omezují funkčnost tohoto nástroje. Prodejci tvrdí, že oprava chyb trvá dlouho, a ne vždycky je to v možnostech Importéra. Některé aktualizace v programech jsou na zodpovědnosti OEM. Nejsou obnovené ceny, modely, funkcionality vozů. Navíc tři dealeři zmínili, že barvy automobilů, které značka má ve svém portfoliu, se na digitálních nástrojích zobrazí úplně jinak a neodpovídají realitě. Ale tento problém nevzniká kvůli špatnému nastavení obrazovky digitálních nástrojů, je to stejné i na webových stránkách ŠKODA AUTO a.s. Všichni prodejci poznamenali, že v současné době někteří zákazníci přicházejí do showroomu již připravení, vědí, co chtějí a v těchto případech není konfigurace vozu a využití SST a Video Wall na místě. Tito zákazníci totiž nabídku podívat se i na další auta ihned odmítají.

Video Wall

Samotný Video Wall je neustále zapnutý a prodejci na něm promítají marketingový obsah, který obsahuje jak obecnou reklamu značky ŠKODA, tak i interní marketingové videa, kde prodejci pouští informaci o akcích, speciálních nabídkách a službách. Na zákazníky velká obrazovka působí pozitivně.

Touch screen/Touch table

Nejoblíbenější nástroj skoro každého zákazníka je touch screen nebo touch table. Jak již bylo zmíněno, klienti je používají během čekací doby a prodejce zase pro

účely konfigurování v procesu vyjednávání. Často u těchto nástrojů stojí děti, což dovoluje rodičům strávit více času v showroomu a lépe se soustředit během komunikace s konzultantem.

4. Proběhlo nějaké školení / training v používání interaktivních nástrojů?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak proběhla příprava prodejců na používání nových interaktivních nástrojů. Všichni dealeři shodně uvedli, že byli technicky vyškoleni. Bylo jim vysvětleno, co je to za digitální nástroje, jaké funkce obsahují, co musejí zmáčknout, aby se dostali do správného programu (konfigurace, porovnání cen, popis modelu atd.). Ale nebylo řečeno nic o tom, k čemu tyto nástroje slouží. Všichni čtyři prodejci zmínili, že jim chybí zapojení interaktivních nástrojů do zákaznického procesu. Prodejci nevědí, v jakém kroku tohoto procesu by měli začít využívat určitý nástroj, aby to zaujalo zákazníka.

5. Nyní, když už máte za sebou digitální adaptaci, co byste udělali raději? Vystavili byste jedno auto navíc v tradičním showroomu nebo byste udělali upgrade na digitální showroom?

Poslední otázka byla kladena na závěr řízených rozhovorů, aby autorka zjistila, který formát, tradiční nebo digitální by prodejce preferoval raději, když už má za sebou zkušenost s každým z těchto formátů. Prodejci se ve svých odpovědích shodli. Každý z nich by raději otevřel dveře do budoucnosti a podporoval inovační technologie a modernizaci. Někteří z nich již začínají zkoušet online prodej nebo doručení auta až domů. Ale i přes to zmiňují, že zákazníci ještě nejsou připraveni na plně digitální koupi auta. Fyzicky vystavený produkt je nezbytnou věcí pro prodej automobilů.

4.5 Návrhy na zlepšení

Z předchozí kapitoly vyplývá, že digitalizace prodejen je nepochybně relevantním a moderním řešením, které přináší hodně výhod pro uspokojení zákaznických potřeb. Zároveň pomáhá ve zlepšování a usnadnění komunikace mezi prodejcem a klientem. Nakonec podporuje dobrou image značky a zlepšuje její postavení na trhu vůči konkurentům. Ale z kapitoly 4.2 vyplývá, že digitální formát obchodů není dokonalý a má potenciál na další rozvoj a zlepšování. Cílem této kapitoly je navrhnout řešení pro zlepšení formátu digitálního showroomu a jeho fungování.

Pracovní zóna

Nejvíce diskutovaným problémem byla pracovní zóna a to konkrétně společný stůl pro prodejce, který vyvolával nespokojenost zaměstnanců na pracovišti. První zjištění bylo, že pracovníci nemají prostor pro ukládání věcí. Řešením tohoto problému by byly malé skříně, umístěné pod stolem nebo vedle něj. Architekti ŠKODA AUTO a.s. by byli schopni poskytnout návrh tohoto kusu nábytku, který by zapadal do obecného designu showroomu a uspokojil potřebu prodejců mít vlastní úložiště pro papíry, kancelářské potřeby a osobní věci. Jedna skříňka by mohla stát kolem 350 EUR, což je pro obchodníka vyhovující.

Další problém, který byl zjištěn během výzkumu je nedostatek místa a klidu pro telefonické hovory, které jsou součástí pracovní náplně prodejce. Na jednu stranu prodejci, kteří se zúčastnili řízených rozhovorů, dříve pracovali v tradičním showroomu. A lze předpokládat, že jejich nespokojenost je vázaná na staré zvyky. Nová místnost nebo nově nastavená pravidla na pracovišti ve většině případů nejsou vítané. Někteří lidé se těžce přizpůsobují něčemu novému, neradi opouštějí svoji komfortní zónu. Noví pracovníci tyto návyky nemají a budou považovat existující pracovní systém či pravidla za standardní nastavení. V tradičním showroomu zaměstnanci také neměli mezi sebou velkou vzdálenost a telefonovali si s klienty v jednom prostoru. Ale na druhou stranu lze pochopit, že paralelní hovory šesti prodejců mohou být psychické náročné. Řešením by mohla být zvukově izolovaná kabina, která je v současnosti velmi populární v open space kancelářích (viz. obrázek č. 27). Není to úplně levné řešení, ale kdyby byl prodejce schopen zakoupit aspoň jednu kabinu do showroomu, rychle by se mu to vyplatilo. Finanční náklady na jednu kabinu vychází přibližně na 3 000 EUR.



Zdroj: ModularOffice.ru. 2021

Obrázek 27: Kabina pro telefonické hovory

Z analýzy vychází, že i přes to, že obchodníci mají recepci, kde je zákazník přivítán, viditelnost stolů také hraje důležitou roli pro udržení zákazníků. Na základě zkušeností stávajících prodejců, lze novým dealerům doporučit, aby pracovní stůl umístili tak, aby na něj zákazník viděl a oni s ním mohli rychle navázat kontakt. Pro takové poznámky a rady, existuje návod pro obchodníky, který detailně popisuje všechny prodejní formáty společnosti ŠKODA AUTO a.s., jednotlivé funkční zóny, nábytek a nejvhodnější uspořádání showroomů.

Poslední zjištění spojené s uvítací zónou a společným stolem pro prodejce je to, jak tyto prvky vnímá zákazník. Ten byl zvyklý na tradiční working zone, kde se mohl posadit ke stolu prodejce. Pro vyjednávání s klientem v digitálním showroomu je určena negotiation zone. Konzultanti by neměli sedět u pracovního stolu, jakmile začíná konverzace se zákazníkem. Prodejce by měl nabídnout zákazníkovi přesun do negotiation zone, která mu nabídně větší pohodlí. A to by měl také prodejce zdůraznit.

Vyjednávací zóna

Bez ohledu na to, že vyjednávací zóna je pozitivně hodnocena jak zákazníky, tak prodejci, stoly, které jsou součástí této zóny, nejsou vhodné pro podepsání

dokumentů. Nový návrh stolu jiného typu by mohl být řešením tohoto problému. Další alternativou je zachování vyjednávací zóny pro rozhovor se zákazníkem a vytvoření samostatné místnosti v showroomu pro uzavření obchodu. Místnost umožní nejenom komfortní posazení, ale i absolutní soukromí, které zákazník a prodejce potřebují během podepisování potřebných dokumentů.

Fungování digitálních nástrojů

V rámci řízených rozhovorů s prodejci byl velký důraz kladen na digitální nástroje a jejich využívání. Díky provedenému výzkumu bylo zjištěno, že digitální nástroje nejsou využívány v plné míře. První příčina spočívá v technických problémech, které jsou způsobené buď neoperativní prací Importéra, nebo spoluprací Importéra s OEM. Po analýze rozhovorů byly veškeré nesrovnalosti a nedostatky odeslány v plné míře Importérovi a odborným útvarům OEM. Digitalizace v jakékoli oblasti předpokládá operativní reakci na jakékoli problémy, které vznikají během implementace a používání nových nástrojů a systémů. Zapojení nových technologií by mělo být pod plnou kontrolou a neustále sledováno. Odstranění nedostatků by mělo proběhnout okamžitě nebo v nejkratším možném čase. Na straně OEM a Importéra by mělo proběhnout přezkoumání zodpovědnosti a kapacit, které by mělo ve výsledku ukázat přesně nastavenou spolupráci a časovou osu pro vyřešení vznikajících technických problémů, spojených s využíváním digitálních nástrojů v interaktivních prodejních formátech. Prodejci jsou hodnoceni Importérem na základě určitých ukazatelů výkonnosti nebo klíčové metriky a jsou motivováni bonusem, který prodejce dostane na základě splnění těchto ukazatelů. S ohledem na neustálý rozvoj technologií, lze předpokládat, že využití digitálních nástrojů za chvíli bude standardem, který bude kontrolován a hodnocen Importérem. Ale jak již bylo řečeno dříve, jednou z příčin nevyužití nástrojů jsou technické problémy. Jejich odstranění je úkolem nejen prodejce, ale hlavně pro Importéra. V tomto ohledu je motivačním faktorem pro Importéra zpětné hodnocení jeho práce prodejcem na základě přesně stanovených pravidel a povinností, které Importér musí plnit.

Školení na využívání digitálních nástrojů

Další příčina nevyužití digitálních nástrojů v plné míře je nedostatek vzdělání a znalosti prodejce. Hlavní problém spočívá v tom, že prodejce neumí používat nástroje v návaznosti na zákaznický proces. Navíc z analýzy vychází, že ne všichni zákazníci jsou připraveni využívat technologie samostatně a často se bojí s nimi pracovat. Řešením tohoto problému by mělo být vytvoření specifického tréninku,

který bude obsahovat nejenom technicky návod k využívání digitálních nástrojů, ale i detailní popis toho, v jaký moment při komunikaci se zákazníkem může prodejce začít s těmito nástroji pracovat, kterou funkci ukázat na začátku, co nechat na konec, jak správně působit na zákazníka, aby se nelekl. Také je důležité, aby prodejce chápal, k čemu jsou určeny digitální nástroje, jaká je jejich přidaná hodnota a hlavně jak mu to pomůže v práci a zjednoduší ji. Nelze očekávat zájem ze strany zákazníka, jestliže práce nebaví samotného prodejce. Součástí tréninku může být i přizpůsobení určité věkové skupině. Střední věk kupujících automobilů značky ŠKODA v Rusku je 45-50 let. Někteří lidé tohoto věku ještě stále nejsou zvyklí na technologie a je potřeba jim ukázat, že jsou zajímavé, informativní a užitečné pro jejich finální rozhodnutí při koupi automobilu.

Dálší náměty na inovaci v prodeji automobilů

Rozhovory s prodejci také ukázali, že v současné době lidé přesně vědí, co chtějí a proto jdou do showroomu jen podepsat nezbytně nutné dokumenty a vyzvednout si auto. Mají možnost nakonfigurovat si auto v pohodlí domova na webových stránkách společnosti a najít veškeré potřebné informace na internetu. Proto je důležité již teď začít hledět do budoucna a přizpůsobovat se přáním zákazníka. Online nákup se už dávno stal součástí každodenního života. Ještě více právě nyní, v době pandemie nemoci COVID-19. Proto je dnes potřeba aktivně pracovat na zlepšování online prodeje automobilů. Někteří prodejci již začínají rozjíždět tuto možnost a mají zájemce, kteří s radostí zkoušejí tuto formu nákupu. Jeden dealer zmínil, že se zákazníci začínají ptát na možnost doručení auta až domů bez nutnosti návštěvy prodejny. Z toho plyne návrh na rozpracování konceptu takzvaného Home Delivery, který může sloužit jako pomůcka pro ty obchodníky, kteří jsou ochotní zkoušet nové věci a přizpůsobovat se k rychle se měnícím zákaznickým přáním.

Zavěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit postoj ruských partnerů vůči novému digitálnímu prodeji na základě porovnání s tradičním prodejem. První dvě kapitoly byly zaměřené na podstatu dnešních trhů a jejich specifik, popis marketingových strategií a distribucí, které jsou neoddělitelnou součástí tématu diplomové práce. Zároveň byly popsány trendy v prodeji nových aut, obchodních sítí a dealerských prodejních formátů. Výše uvedené skutečnosti posloužily jako základ pro praktickou část práce. V praktické části autorka představila současný stav obchodní sítě ŠKODA AUTO a.s. a existující prodejní formáty. Třetí kapitola byla věnovaná specifice ruského trhu, který autorka zvolila pro analýzu a detailnímu popisu tradičního a digitálního showroomu, které byly předmětem provedeného marketingového výzkumu. Obsahem tohoto popisu byly samotné funkční zóny showroomu (greeting zone, working zone, waiting area, digital zone), jejich záměr, design a nábytek. V případě digitálního showroomu byly také detailně popsány specifické interaktivní nástroje (CIS, Video Wall, SST, Touch screen/Touch table), jejich účel, funkce a umístění ve showroomu.

Pro řešení problému diplomové práci autorka zvolila metodu řízených rozhovorů, které byly provedené se čtyřmi obchodními partnery ve městech Volgograd, Tver, Petrohrad a Petrozavodsk. Díky rozhovorům autorka zjistila názory obchodníků, kteří pracují s digitální showroomy a dřív vlastnili tradiční prodejny. Velký důraz byl kladen na efektivitu digitálních nástrojů a využívání zón v nové konfiguraci. Základním účelem provedeného marketingového výzkumu byl návrh na zlepšení konceptu digitálního showroomu.

Na základě provedené analýzy byly nalezeny nejenom postoje prodejců a zákazníků vůči digitálnímu showroomu, ale i doporučení jak pro importéra, tak i pro OEM. Získané výstupy vyžadují rozpracování, aby dosáhly většího přínosu nejenom pro obchodníky a zákazníky, ale i pro značku samotnou. Výstupy této práce jsou již předány vedení oddělení Business Development Sales pro další rozvoj nejenom digitálních obchodů, ale i nových formátů typu City Store, Scaled Full-Function Dealer, které také obsahují digitální nástroje a aktivní zóny ve showroomech.

Seznam literatury

AHLERT, D., HESSE, J., JULLENS, J. *Multikanalstrategien: Konzepte, Methoden und Erfahrungen*. Gabler Verlag, Německo, 2003. ISBN: 3409122923

BRČÁK, J., SEKERKA B., SVOBODA R. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN isbn978-80-7380-453-4.

Deloitte, 2018. „ *How digital technologies can elevate the car-buying experience*“ [online]. Dostupné z:

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4753_Global-Automotive-Insight/DI_Global-Automotive-Insight-Series.pdf

BLEYHMAN, I., PANTUHIN, V., 2006. *Osobnosti marketinga na rynku B2B // Marketing i marketingove issledovanija*. [online]. Dostupné z: <https://grebennikon.ru/article-z68v.html>

CHVÁLOVÁ, J. *Minislovník ekonomických výrazů* [online]. Dostupné z:

<https://www.penize.cz/slovník/deale> IESE BUSINESS SCHOOL, 2020. „ *The future of automotive commerce*“ [online]. Dostupné z:

<https://www.ibm.com/downloads/cas/ENALPAGZ>

DIEZ, W., *Automobil-Marketing: Navigationssystem für neue Absatzstrategien*. *MI Wirtschaftsbuch*, 2006. ISBN 3636030647.

DINSDALE, A., WILLIGMANN, P., & GLUECK, J., 2016. The foundation of future automotive retail: Omni-channel customer engagement. Deloitte [online]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-manufacturing-omni-channel-retailing-in-auto-thought-leadership.pdf>

DINSDALE, A., WILLIGMANN, P., CORWIN, S., & GLUECK, J., 2016. The future of auto retailing - Preparing for the evolving mobility ecosystem. Deloitte University Press [online]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumerbusiness/auto-retailing.pdf>

EVOX IMAGES, 2020 „Is virtual reality the future of car shopping?„ [online]. Dostupné z: <https://www.evoximages.com/resources/is-virtual-reality-the-future-of-car-shopping-ec>

- EY, 2015. *Future of automotive retail* [online]. Dostupné z: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-future-of-automotive-retail/\\$FILE/EYfuture-of-automotive-retail.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-future-of-automotive-retail/$FILE/EYfuture-of-automotive-retail.pdf)
- EV, 2016, „How much human do we need in a car?“ [online]. Dostupné z: https://www.ey.com/en_gl/digital/how-much-human-does-a-car-need
- FROST & SULLIVAN, 2019. „*Future of Car retail*“ [online]. Dostupné z: https://www.worldshopper.com/uploads/1/7/6/4/17643163/pietro_boggia_presentation_future_of_car_retail_wsci9.pdf
- GORCHELS L., MARIEN E., WEST C. *The Manager's Guide to Distribution Channels*. 1st edition, 2005, McGraw-Hill Education. ASIN: B009WPVUIU
- GÜÇLÜ SÖZER E., EMRE CIVELEK M., ÇEMBERCI M. „*Strategic Excellence in Post-Digital Ecosystems: A B2C Perspective*“ [online]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/322799522_Strategic_Excellence_in_Post-Digital_Ecosystems_A_B2C_Perspective
- GUSAKOV, V., ILYINA Z. *Prodovotelstvennaja bezopasnost. Terminy i ponjatija: enciklopedichesky spravocnik*. Minsk, Belorussija, Belorusskaja Nauka, 2017. ISBN 9785457634466.
- HÁLEK, V., *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- INTLAND, 2020. „A Glimpse into the Future of Automotive Technology Trends in 2020“ [online]. Dostupné z: <https://content.intland.com/blog/a-glimpse-into-the-future-of-automotive-technology-trends-in-2020>
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4670-8.
- JUREČKA, V. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-271-0146-7.
- KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN isbn978-80-247-5869-5.
- KELLER, K, 1987. Memory Factors in Advertising: The Effects of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations. *Journal of Consumer Research* [online]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/24098518_Memory_Factors_in_Advertising_The_Effect_of_Advertising_Retrieval_Cues_on_Brand_Evaluations

KELLER, K., L. *Strategické řízení značky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, P. – KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: GRADA, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN isbn80-247-0016-6.

KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005. ISBN isbn80-251-0518-0.

KOTLER, P., ARMSTRONG G. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN isbn80-247-0513-3.

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

KOTLER, P., PFOERTSCH W., *B2B Brand Management*. Heidelberg, Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. KG, Německo, 2010. ISBN 3642064701
KOUDELKA, J. *Spotřebitelé a marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN isbn978-80-7400-693-7.

KPMG, 2018. *Will it be the end of cars dealerships as we know them?* [online]. Dostupné z Z
<https://advisory.kpmg.us/content/dam/institutes/en/manufacturing/pdfs/archive/the-end-of-car-dealerships.pdf>.

KPMG, 2019. *The future of automotive retailing* [online]. Dostupné z:
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/01/br-futureautomotive.pdf>

MADHOK A., 2020. „Global Automotive Outlook and Trends: 2020 and Beyond“ [online]. Dostupné z: <https://www.counterpointresearch.com/global-automotive-outlook-trends-2020-beyond/> - FEBRUARY 25, 2020|IN INSIGHTS|BY AMAN MADHOK

MCCONNELL, CAMPBELL R. a STANLEY L. BRUE. *Economics: principles, problems, and policies*. 14th ed. Boston: Irwin, c1999. ISBN 0-07-047094-4.

MCKINSEY & COMPANY, 2014. „Advanced Electronics Insights“ [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights>

MCKINSEY & COMPANY, 2014. „Advanced Industries“ [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/Industries>

MCKINSEY&COMPANY, 2014. *Innovating automotive retail* [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/innovatingautomotive-retail>

MCKINSEY&COMPANY, 2014. „Automotive revolution – perspective towards 2030“ [online]. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Automotive%20and%20Asembly/Our%20Insights/Disruptive%20trends%20that%20will%20transform%20the%20auto%20industry/Auto%202030%20report%20Jan%202016.pdf>

MULAČOVÁ, V., MULAČ P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-4780-4.

Online marketing. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4155-7.

PALATKOVÁ, M., ZICHOVÁ J. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3643-3.

PAVLÍČEK, A. *Nová média a sociální sítě*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1742-1.

PIVODA, O. *CIMA - A: marketing management*. V Praze: CIMA- Český institut pro marketing, [2007]. ISBN isbn978-80-239-8388-3.

PSHOLAVEC, S., *Digitalizace – co tím myslíte?* [online]. Ikaros, 1999, ročník 3, číslo 11, ISSN 1212-5075. Dostupné z: <http://ikaros.cz/node/10433>

Průmysl 4.0, Vzdělávání 4.0, Práce 4.0 a Společnost 4.0: učební text. Praha: Sondy, 2017. ISBN isbn978-80-86809-23-6.

PWC, 2018. „The Future of Automotive Retail“ [online]. Dostupné z: <https://www.pwc.de/en/automobilindustrie/pwc-study-the-future-of-automotive-retail-2018.pdf>

Razuvaev D. *Mezhdunarodnaja jelektronnaja trgovlja, problemy i perspektivy razvitija*. Dis. kand. jekon. nauk [International e-commerce, problems and

development prospects. Cand. of Econ. Sciences diss]. Moscow, Moscow University of Consumption Coop., 2004.

REBROVA, N. *Strategichesky marketing. Uchebnik I praktikum dlja bakalavriata I magistratiry*. Moskva, Rossia, Izdatelstvo Ursajt, 2017. ISBN 978-5-9916-9092-8.

SAMUELSON, P., NORDHAUS D. *Ekonomie: 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN isbn978-80-205-0629-0.

STATISTA.COM, 2018. „Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S dollars“ [online].. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/worldwide>

SUCHÁNEK, P. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN isbn978-80-7400-274-8.

ŠTĚDROŇ, B., ČÁSLAVOVÁ E., FORET M., STŘÍTESKÝ V., ŠÍMA J. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN isbn978-80-7400-441-4.

ŠVADLENKA, L., HUSÁK J. *E-commerce: studijní opora na CD*. Ed. 1st. Pardubice: University of Pardubice, Jan Perner Transport Faculty, 2014. ISBN 978-80-7395-789-6.

TAPSCOTT, D. *Digitální ekonomika: naděje a hrozby věku informační společnosti*. Praha: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-176-2.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN isbn978-80-247-5037-8.

VEBER, J., *Podnikání malé a střední firmy*. Expert 2012, ISBN: 978-80-247-4520-6

VEBER, J., SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4520-6.

VITALE R., PFOERTSCH W., GIGLIERANO J. *Business – to – Business Marketing: Analysis and Practice*. Boston, MA, United States, 2011. ISBN 978-0-13-605828-1

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-099-6.

VOLGIN, V. *Enciklopedija avtobiznesa. Sekrety dealerov. Moskva, Rossia, Os 89, 2009. ISBN: 978-5-98534-996-2*

WESTERMAN, G., BONNET D., MCAFEE A., 2014. *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 303 s. ISBN 978-1-62527-248-5.

WOODS, W. *Internetová tržiště B2B pro 21. století*. Unhošť: Petr Wimmer, 2004. ISBN isbn80-239-3899-1.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: 4P Marketingového mixu	16
Obrázek 2: Distribuční cesty.....	23
Obrázek 3: Vznikající nové maloobchodní formáty v automobilovém průmyslu ...	27
Obrázek 4: 10 top Automotive Industry Trends and Innovations in 2021	30
Obrázek 5: Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S dollars)	33
Obrázek 6: Jak jsou dealeři připravení na dalších deset let	37
Obrázek 7: Příklad prodejního formátu „ŠKODA Center“	41
Obrázek 8: Scaled Full – Function Dealer v Polsku	42
Obrázek 9: City Store ve Španelsku.....	43
Obrázek 10: Zákaznický proces v digitálním prodeji	45
Obrázek 11: Zony v tradičním showroomu	46
Obrázek 12: Vehicle display area v tradičním showroomu	47
Obrázek 13: Working zone v tradičním showroomu	48
Obrázek 14: Greeting zone v tradičním showroomu	48
Obrázek 15: Waiting area v tradičním showroomu.....	49
Obrázek 16: Digital zone (konfigurátor automobilů)	49
Obrázek 17: Zóny v digitálním showroomu	51
Obrázek 18: Sales Support Tool	52
Obrázek 19: Car Information Stand.....	52
Obrázek 20: Video Wall.....	53
Obrázek 21: Negotiation zone v digitálním showroomu	54
Obrázek 22: Greeting zone/Hightable v digitálním showroomu.....	55
Obrázek 23: Waiting area v digitálním showroomu	55

Obrázek 24: Proces marketingového výzkumu	56
Obrázek 25: Předpoklady a rizika rozvoje Ruského trhu	59
Obrázek 26: Working zone v digitálním showroomu v Rusku.....	61
Obrázek 27: Kabina pro telefonické hovory.....	68

Seznam příloh

Příloha 1 Řízený rozhovor s Dealerem (Dealer 1).....	81
Příloha 2 Řízený rozhovor s Dealerem (Dealer 2).....	84
Příloha 3 Řízený rozhovor s Dealerem (Dealer 3).....	86
Příloha 4 Řízený rozhovor s Dealerem (Dealer 4).....	88

Příloha 1 Řízený rozhovor s Dealerem (Dealer 1)

1. Jak se změnila prodejna po upgradu (z tradiční na digitální)?

Zákazníci si začali všimnout unikátnosti obchodního zastoupení, hlavně organizace prostoru a funkčnosti velkých obrazovek. Náš showroom je velmi kompaktní, protože jedním z hlavních benefitů je možnost podívat se i na auto, které není k dispozici. Kdysi to bylo dočasným řešením, ale nyní je to pravidlem. Díky novému designu se stal showroom velmi pohodlným. Pokud jde o proces prodávajícího se samotným klientem, adaptace nám zabrala nějaký čas. Nyní jsme již optimalizovali procesy, ale existuje řada bodů, které bychom rádi změnili.

2. Jak hodnotíte nové zóny pro práci s klientem?

V showroomu se objevila velmi pohodlná křesla, která se líbí zaměstnancům i zákazníkům. Velmi výhodné je jejich umístění v salonu. Jediné s čím jsme se setkali, bylo, že zákazníci servisu se začali přesouvat do prodejní části. Židle jsou velmi pohodlné, a proto tam zákazník zůstává sedět. A nelíbí se nám, že u těchto stolu nelze podepisovat dokumenty. Stoly nejsou z hlediska velikosti konfigurovány příliš dobře.

Z hlediska postavení prodejce vůči klientovi se situace výrazně změnila. Konzultanti mají notebooky místo velkých počítačů, což je modernější a progresivnější. Nyní mezi zákazníkem a prodávajícím neexistuje žádná bariéra, což má pozitivní vliv na jednání. Vztah se stal důvěryhodnějším. To je velké plus.

Nový společný stůl je postaven před vchodem showroomu, vizuální spojení mezi klientem a prodejcem je ztraceno, hosteska může být zaneprázdněna a klient bude ponechán sám v cizím prostředí. V tradičním showroomu prodejci viděli zákazníka a okamžitě s ním navázali kontakt. Číslo ztracených zákazníků vzrostlo. Buď je prodejce zaneprázdněný nebo hosteska nestíhá přivolat prodejce a zákazník v mezičase odejde.

U velkého stolu pracuje 6 lidí, všichni sedí společně. Prodejci často telefonují s klienty a je velmi obtížné se ve společném prostředí soustředit. To může negativně ovlivnit práci. V klasickém showroomu je vzdálenost mezi stoly větší, čímž byly vytvořeny pohodlnější pracovní podmínky. Pokud se na tento jev nebude dohlížet, prodejci začnou být méně produktivní, což přinese další negativa. Židle, na kterých prodejci sedí, jsou kožené, což také přináší určité nepříjemnosti. Stejná situace je i

v čekající zóně. Nejde na nich dlouho sedět. Dokonce jsme uvažovali o jejich výměně.

3. Do jaké míry používáte interaktivní nástroje?

Pokud jde o nové technologie a digitalizaci obecně, interaktivní showroom je velkým úspěchem, zejména pokud mluvíme o přechodu na novou úroveň značky jako celku. V konfigurátoru však existuje řada technických chyb, například při porovnání cen s konkurencí. Ceny nejsou pravdivé. Za prvé tam prohrává naše značka; za druhé není to dobré postavení před zákazníkem. Vyřešit tento problém nám trvalo 8 měsíců. V takových záležitostech musí být rozhodnutí učiněno rychleji. Vyskytl se stejný problém u CIS. Nešly načíst ceny za automobil. Tento problém jsme řešili tři týdny. Systém by měl být pod kontrolou, zejména pokud je nový a aktualizovaný. Jinak je to neúčinné. Pro klienta není nástroj CIS příliš jasný, nejzajímavější funkcí pro něj je „zavolat konzultanta“. V zásadě jde hlavně o informaci o ceně, ostatní funkce se nepoužívají.

O použití nástrojů. Často ukazujeme vozy, které nejsou v showroomu, pomocí Video Wall a SST. U některých automobilů však barvy neodpovídají realitě. Byly chvíle, kdy některé odstíny nebyly k dispozici vůbec. To však není problém nástrojů, ale programu jako samotného. Tablety používáme pouze v kombinaci s interaktivní stěnou. Při práci prodejci používají notebooky, na což jsou zvyklí a je to pro ně komfortní.

Máme také interaktivní obrazovku. Obecně platí, že zákazníci jsou poučenější a nebojí se je používat samostatně, s výjimkou starší generace, pro kterou to není příliš důležité. Je důležité, aby jim byly poskytnuté kvalitní služby. Zbytek zákazníků je docela aktivní při používání nástrojů, zejména pro individuální objednávky.

4. Proběhlo nějaké školení / training v používání interaktivních nástrojů?

Bylo nám řečeno jak používat nástroje. Ale v každém případě jsme to zvládli intuitivně. Pokud jde o samotný proces, žádné školení neproběhlo. V klasice je speciální zákaznický proces. V jaké fázi je lepší nebo efektivnější používat které nástroje nám řečeno nebylo a zpočátku to bylo velmi obtížné. Aby jej zaměstnanec mohl správně používat, musí mu být vysvětleno, že je to nejen důležité ale také užitečné. Musí vědět, že je to efektivní.

5. Dnes, když už jste prošli digitální adaptaci, co byste raději udělali, kdybyste měli tradiční showroom. Vystavili byste jedno auto navíc, nebo byste udělali upgrade na digitální showroom?

Bylo by skvělé vytvořit symbiózu. S největší pravděpodobností v blízké budoucnosti postavíme novou budovu a chtěli bychom nejen zvýšit počet ukázkových vozidel, ale také pokračovat v používání interaktivního řešení. Chtěli bychom vytvořit samostatnou zónu pro podepisování dokumentů s klienty, ale jednání by měla být ponechána v nových zónách. Tím se odlišujeme od ostatních značek.

Příloha 2 Řízený rozhovor s Dealerem (Dealer 2)

1. Jak se změnila prodejna po upgradu (z tradiční na digitální)?

Vedoucí prodeje: Salon se jednoznačně stal nejen pohodlnějším, ale také příjemnějším pro práci. Díky novému designu, nábytku a digitálním zařízením se prodejní asistent stal mobilním. Notebooky a tablety urychlily a zefektivnily práci prodejce. Nyní neexistují žádné velké počítače s dráty a velkými stoly, u kterých měl konzultant sedět. V současné době je možné pohodlně domluvit rozhovor se zákazníkem v kterékoli z vhodných zón.

Prodejce: Přejechod na interaktivní showroom ovlivnil efektivitu práce s klientem. S novými zónami a přenosným digitálním zařízením se komunikace stala otevřenější a neformálnější. V moderním světě je nutné sledovat pokrok a zavádět nové technologie. Čím více se salon modernizuje, tím více na klienta zapůsobí.

2. Jak hodnotíte nové zóny pro práci s klientem?

Vedoucí prodeje: Jenom pozitivně. Klient se může usadit v pohodlných křeslech a počkat na konzultanta. Někdo může zůstat sedět v showroomu i déle než dvě hodiny, (například klient čekající na STK). V nových zónách se pohodlně posadí a může odpočívat. Velmi pohodlné jsou židle pro zaměstnance.

Prodejce: Zákazníci reagují pozitivně. Během konfigurace a rozhovoru kvitují, že se jim v křeslech sedí pohodlně. Vzhledem k tomu, že je velká obrazovka vyšší, je ještě pohodlnější tam „ležet“. V zásadě si klient vybere, kde se bude cítit pohodlněji. K projednání důvěrnějších záležitostí používáme prostor v rohu, kde je větší klid než v centru showroomu. Rozdíl v práci je velmi citelný ve srovnání se starými velkými stoly a počítači. Byli jsme připoutáni k jednomu místu a byli jsme omezeni v pohybu.

3. Do jaké míry používáte interaktivní nástroje?

Vedoucí prodeje: Veškerý digitál je využíván naplno. Až na tablet, který využíváme jenom při zobrazení konfigurace na velké obrazovce. Hodně klientů již přichází s jasným přáním. Většina lidí má zájem vidět sklad a jít hned na testovací jízdu. Lidé se aut chtějí dotýkat. Nejčastěji si tedy konzultant už bere notebook, usazuje se s klientem tam, kde je to zákazníkovi nejpříjemnější a zahajuje jednání.

Prodejce: Osobně většinou používám tablet, protože je mi to bližší a pohodlnější. Jedinou nevýhodou dnešní situace je potřeba mít rukavice a ty určitě způsobují nepříjemnosti. Opravdu rád pracuju s velkou obrazovkou, ale opět vše záleží na klientovi. Mnozí již vědí, co chtějí, a okamžitě přistoupíme k dalším krokům. Pro

někoho je pohodlnější konfigurovat vůz na notebooku. Během čekání může klient používat konfigurační zónu sám, ale většinou čeká na nás. Zaznamenal jsem zájem o CIS, ale klienti zprvu nevědí, jak jej používat. Přišli jsme za ním a nabídli pomoc. Samozřejmě existují ti, kteří odmítají. Ale pozornost CIS jednoznačně přitahuje. Je ale třeba poznamenat, že pro některé lidi je papírová verze lepší. Jedná se především o starší generaci zákazníků.

4. *Proběhlo nějaké školení / training v používání interaktivních nástrojů?*

Vedoucí prodeje: Nešlo o žádné specializované školení zaměřené na proces komunikace s klientem jako takovým, ale vysvětlilo se, jak s interaktivitou zacházet a jak ji používat.

5. *Dnes, když už jste prošli digitální adaptaci, co byste raději udělali, kdybyste měli tradiční showroom. Vystavili byste jedno auto navíc, nebo byste udělali upgrade na digitální showroom?*

Vedoucí prodeje: Samozřejmě digitální showroom. Zpočátku nám podmínky neumožňovaly umístit jiné auto, proto jsme šli do digitálů. Ale díky modernizaci nemusíme klienta vláčet s sebou na místa nezbytná pro jednání. Nyní ho můžeme „následovat“. Pro nás je to určitě nová úroveň. Ale v ideálním případě je skvělé mít interaktiv i sedmé auto. Přítomnost automobilu je vždy výhodou.

Příloha 3 Řízený rozhovor s Dealerem (Dealer 3)

1. Jak se změnila prodejna po upgradu (z tradiční na digitální)?

Náš manager je vždycky otevřený ke změnám. Vždycky se snaží implementovat jakékoliv inovace, které jsou dostupné. Nelze rozporovat, že showroom vypadá úplně jinak. Prostorové uspořádání je pohodlné pro klienta a vyvolává důvěru a otevřenost.

2. Jak hodnotíte nové zóny pro práci s klientem?

Obvykle máme v jedné směně maximálně čtyři zaměstnance, ve většině případů jsou tři a pracují u jednoho velkého stolu. Obecně neexistují žádné problémy, ale předtím měli svůj vlastní osobní prostor a vlastní skříně. Nyní tento nábytek chybí, takže na stole často mají chaos a musíme to kontrolovat. Nejprve jsme čelili problému, že klient nerozlišuje oblast pro zaměstnance a oblast pro jednání. Museli jsme klientům vysvětlit, že tento stůl není určen pro jednání. V okamžiku, kdy zákazník dorazí, si prodejce vezme notebook a posadí se do vyjednávací oblasti. Je to tam velmi pohodlné, ale co se týče práce, židle a stoly nejsou k tomu určené. Pokud jde o klientskou oblast, máme nejen naše klienty, ale také klienty servisních služeb. Je velmi pohodlné tam sedět a relaxovat. Ale nám to nedělá žádný problém. Máme malý provoz.

Dojmy zákazníků z digitálním showrooomu nelze zdokumentovat. Zaznamenávají se pouze zákazníci, kteří již u nás byli, ti si změny samozřejmě všimnou. Když mluvíme o nových, považují to za samozřejmost.

3. Do jaké míry používáte interaktivní nástroje?

Nepoužíváme nástroje na sto procent, protože jsme poměrně malé město. Pro naše zákazníky je to neobvyklé, proto u klientů nové technologie nevyvolávají zvláštní zájem. Ale na druhou stranu je vidět, že se jim líbí a největší zájem budí interaktivní stůl.

Prodejci někdy používají digitální nástroje, aby udělali dojem, ukazují videa nebo prvky automobilu, ale v tom nevidíme velký smysl, protože například barvy neodpovídají realitě.

Velkou obrazovku zatím nepoužíváme, ale funguje to, videa se na ní neustále točí. V tuto chvíli jsme tam mohli zrcadlit pouze Kodiak, máme problémy se zbytkem strojů. Samotný konfigurátor používáme. Mladí lidé mají zájem a líbí se jim, starší

generaci ne. Někdy se stane, že si sednou ke stolu s prodejcem a koukají do počítače.

Prostřednictvím Wi-Fi naše programy fungují velmi špatně, takže naše dva počítače jsou u stolu připojené kabelem a jeden notebook je přenášen a používán společně všemi konzultanty. Když jsme měli monobloky, systém fungoval rychleji. Máme technické problémy s notebooky. Načítání programu trvá velmi dlouho. Ale teď už jsme si zvykli.

Pracoviště manažera je nepohodlné. Židle nejsou na kolečkách, jsou nízké, tak jsme vrátili staré židle.

O interaktivní cenovky zákazníci projevují zájem. Procházejí obsahem a tráví v této oblasti hodně času. Nedávno byla přidána funkce „pozvat konzultanta“. Náš showroom má asi 400 metrů a recepce je uprostřed, takže všichni klienti jsou v pozorovací oblasti a navíc je otevřen pracovní prostor s konzultanty a nejsou problémy s identifikací klienta.

Tablety se používají pouze ve spojení s konfigurátorem k zobrazení. V dnešní situaci je hlavním atributem prodejce maska a rukavice a není možné pracovat s tabletem v rukavicích, takže tento nástroj ztrácí svůj význam. Ale možná v centrech, kde je hodně zaměstnanců jsou tablety jsou oblíbeným nástrojem.

4. Proběhlo nějaké školení / training v používání interaktivních nástrojů?

V loňském roce jsme se s tím seznámili v Soči, jezdilo tam mnoho zaměstnanců. Ale ti, kteří nejeli, to zvládli sami. Obecně je nyní málo školení. Rádi bychom se vrátili do svého normálního života a absolvovali celodenní výcvik, protože webináře jsou zřejmě méně efektivní.

5. Dnes, když už jste prošli digitální adaptaci, co byste raději udělali, kdybyste měli tradiční showroom. Vystavili byste jedno auto navíc, nebo byste udělali upgrade na digitální showroom?

Dobře znám našeho ředitele a určitě by si vybral interaktivní showroom. Vždy chceme být na úrovni, dodržovat standardy a využívat veškeré inovace, se kterými dovozce přichází.

Příloha 4 Řízený rozhovor s Dealerem (Dealer 4)

1. Jak se změnila prodejna po upgradu (z tradiční na digitální)?

Interaktivní showroom se určitě liší od ostatních. Všechno, co vypadá hezky a luxusně lidem vyhovuje. Máme dva salony. Jeden je interaktivní, druhý je tradiční. Člověk zvyklý na digitální technologie vyjednává a se vším souhlasí rychleji. Všimli jsme si, že lidé jsou ovlivněni celkovou atmosférou showroomu.

2. Jak hodnotíte nové zóny pro práci s klientem?

Zóny jsou vybaveny pohodlnými židlemi, mají příjemnou atmosféru, která pomáhá uniknout formálnějšímu stylu komunikace. Stojí za zmínku, že pravděpodobně ne všichni lidé jsou připraveni na takové změny, protože jsme si všimli, že se někdo dokonce bál sednout. Hodně záleží na práci prodejce, zákazník musí cítit, že je vítáni. Zákazníci mají ve zvyku dívat se na monitor, zvykli si relaxovat v křesle a dívat se na obrazovku.

3. Do jaké míry používáte interaktivní nástroje?

Všechno se používá podle potřeby, ale ne v plné míře. Všechna zařízení obsahují informace přímo z webových stránek dovozce. Importér měl také poměrně obtížný rok a informace, které jsou na webu ne vždy odpovídají realitě. Klient, který již připraven, více důvěřuje původnímu zdroji. Když jsme otevřeli, plně jsme nasadili nástroje a 100% je využívali. Ale letos je používáme o něco méně, abychom nemátli klienta. Například hnědá barva modelu Kodiak je stále v konfigurátoru. Nemůžeme dělat chyby a ztratit důvěru zákazníků. Zbytek používáme, lidí moc rádi konfigurují. Ale klient sám nástroje používat nebude, bojí se přijít a vyzkoušet je. Proto jim předem pomáháme a dáváme jim příležitost, aby si je sami vyzkoušeli. Rozhodně mají zájem. Nedávno u nás byli mladi bloggeři a ti byli nadšeni, že si mohou sami vše vyzkoušet. Lidé, kteří mají k technologiím blízko se tyto nástroje používat nebojí, zbytek je třeba to naučit.

Pokud jde o SST, používáme ho, když se klient poprvé seznamuje se značkou, s automobilem. Klienta velmi zajímá, co předvádíme pomocí interaktivních nástrojů. Tablet používáme pouze pro demonstraci, kromě této funkce a RSE tam není nic. Nevidíte tam svůj sklad, nemůžete klientovi udělat nabídku. Tablet je určen hlavně pro počáteční seznámení s autem. Pohoda je v tom, že můžete klienta komfortně umístit a zobrazit vše na velké obrazovce, aniž byste nad klientem stáli a

dominovali. Notebook se objeví, když potřebujete učinit nabídku, výběr, zobrazit dostupnost atd.

CIS je asi nejvíce srozumitelný prvek. Lidé se u něj cítí nejodvážněji. Klient vidí informace, může sledovat videa. Zákazníci jsou na něj zvyklí. Dnes je kupující již velmi informován. Proto se jen zřídka někdo dívá na cenu. Většina lidí přichází a už ví, co chtějí. Dlouho jsme nepotkali kupce, který by se zajímal i o obvyklý ceník, jako dříve. Dnes se tam spíše dívá, aby se ujistil, že stojí u auta, které chce.

Klientela si teprve musí na nové technologie zvyknout. Ale je třeba dodat, že při práci s interaktivními prvky jsme žádné negativní ohlasy nezaznamenali.

4. *Proběhlo nějaké školení / training v používání interaktivních nástrojů?*

Jak bychom správně měli používat nástroje v procesu, nevíme. Ale je potřeba něco takového vědět a znát. Zaměstnanci používá digitální techniku intuitivně. Ale musíme se naučit, jak tuto techniku správně prezentovat před klientem.

5. *Dnes, když už jste prošli digitální adaptaci, co byste raději udělali, kdybyste měli tradiční showroom. Vystavili byste jedno auto navíc, nebo byste udělali upgrade na digitální showroom?*

Jednoznačně digitální. Každý, kdo dnes myslí na budoucnost, vyhraje. Nikdo neví, co se stane s rychlostí vývoje za pět let. Stále častěji prodáváme online. Ale klienti dnes ještě plně nerozumí tomu, jak to funguje. Ještě tento formát prodeje není zcela vyvinut, ale je to budoucnost. Během vánočních svátků naši klienti platili za objednávku online, auto bylo na skladě, oni si pro něj přišli a vyzvedli. Nebo jsme dokonce doručovali auta na konkrétní adresu. Dnes to už není obtížné.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Alexandra Subbotina		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	ROZVOJ NOVÝCH FORMÁTŮ V PRODEJNÍ SÍTI AUTOMOTIVE		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	89		
POČET OBRÁZKŮ	27		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se skládá ze dvou částí: teoretická a praktická. Hlavním cílem je zjistit postoj partnerů na ruském trhu k novému digitálnímu formátu dealerství, a to na základě analýzy stávajících formátů, porovnání s tradičním typem dealerství a kvalitativního výzkumu mezi dealery na ruském trhu. Práce popisuje současnou sta dealerské sítě ŠKODA AUTO a.s., detailně popisuje tradiční a digitální showroomy. Pomocí marketingového výzkumu v podobě řízených rozhovorů s dealery v Rusku, zjišťuje hlavní výhody a nevýhody digitálního showroomu v porovnání s tradičním. Na základě analýzy nabízí možné návrhy na zlepšení. Např. adaptace zákaznického procesu, nový návrh nábytků a další služby nad rámec (online prodej, home delivery).</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	B2B trh, B2C trh, marketing, distribuce, inovace, prodejní cíl, dealer, nové formáty		

ANNOTATION

AUTHOR	Alexandra Subbotina		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	DEVELOPMENT OF NEW SALES FORMATS IN THE AUTOMOTIVENETWORK		
SUPERVISOR	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	89		
NUMBER OF PICTURES	27		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The diploma thesis consists of two parts: theoretical and practical. The main goal is to find out the attitude of partners in the Russian market towards the new digital format of dealerships, based on the analysis of existing formats, comparison with the traditional type of dealership and qualitative research among dealers in the Russian market. The work describes the current status of the dealer network of ŠKODA AUTO a.s., describes in detail traditional and digital showrooms. Using marketing research in the form of guided interviews with dealers in Russia, finds out the main advantages and disadvantages of the digital showroom in comparison with traditional. Based on the analysis, it offers possible suggestions for improvement. E.g. adaptation of the customer process, new furniture design and other services beyond (online sales, home delivery).</p>		
KEY WORDS	B2B market, B2C market, marketing, distribution, innovation, dealer network, new formats.		