



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Vývojové trendy a inovační činnosti vybrané maloobchodní sítě

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Martin Flek**

Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Flek**
Osobní číslo: **E14000336**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Vývojové trendy a inovační činnosti vybrané maloobchodní sítě**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Vymezení základních pojmů.
3. Analýza vývojových trendů vybrané maloobchodní sítě.
4. Analýza vybraných inovací.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CIMLER, Petr, Dana ZADRAŽILOVÁ, et al. Retail management. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

NIEMEIER, Stefan a Andrea ZOCCHI. Reshaping Retail. USA: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-11-1865-666-2.

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

LEVY, Michael, Barton A. WEITZ a Dhruv GREWAL. Retailing management. Ninth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2012. ISBN 978-1-259-06066-3.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA**

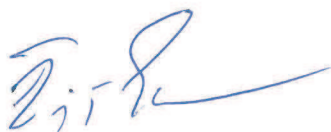
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce: **Bc. Martin Hnízdil**

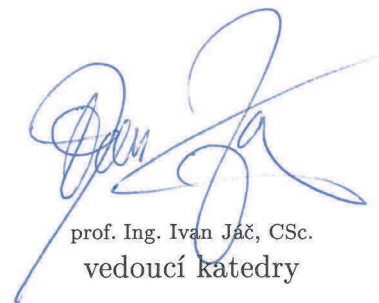
Business Development Manager truconneXion, a.s.

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 21.12.2017

Podpis:



Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Petře Matějovské, Ph.D., MBA za její cenné připomínky a odborné rady při zpracování této diplomové práce. Rovněž bych chtěl vyjádřit poděkování kolegům ze společnosti ŠKODA Ireland za poskytnutí hodnotných informací a interních materiálů. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině za oporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovala.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na společnost ŠKODA Ireland, resp. působení její maloobchodní sítě na irském trhu s automobily. V první části jsou na základě rešerše domácí i zahraniční literatury vymezena teoretická východiska zaměřená především na pojmy spojené s obchodem, maloobchodem a inovacemi. Hlavním cílem práce bylo poskytnout ucelený přehled o dosavadním vývoji a budoucích trendech vybrané společnosti, se všemi jeho vývojovými fázemi a jejich silnými i slabými stránkami. Nezbytnou součástí k dosažení tohoto cíle bylo charakterizování a zhodnocení dosavadních i budoucích vývojových trendů irského automobilového trhu, s přihlédnutím k vývoji makroekonomické a politické situace v zemi. Posledním cílem bylo identifikování inovací, které mají významný dopad na současné postavení společnosti na trhu a její vnímání zákazníky.

Klíčová slova

Vývojové trendy, maloobchodní síť, inovace, automobilový trh, ŠKODA, Irsko, brexit, SUV, elektromobilita, rebranding.

Annotation

Developmental trends and innovation activities of selected retail company

The master's thesis is focused on company, ŠKODA Ireland, and the operation of its retail network in the Irish automotive market. Theoretical parts are based on the research of domestic and foreign literature and they are primarily dedicated to trade, retail and innovations. The main purpose of the thesis was to provide a comprehensive overview of the recent development and future trends of the selected company with all its development phases and their strengths and weaknesses. A critical part of this objective was to characterize and assess recent and future developmental trends of the Irish automotive market taking into account the development of macroeconomic and political situation of the country. The last objective was to identify innovations that have a significant impact on the company's current market position and customers' perception of the brand itself.

Keywords

Developmental trends, retail network, innovations, automotive, ŠKODA, Ireland, brexit, SUV, electromobility, rebranding.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam ilustrací..... | 9 |
| Seznam tabulek..... | 10 |
| Seznam zkratek..... | 11 |
| Úvod..... | 12 |
| 1 Obchod a maloobchod..... | 14 |
| 1.1 Obchod..... | 14 |
| 1.1.1 Funkce obchodu..... | 14 |
| 1.1.2 Pojetí a členění obchodu..... | 15 |
| 1.2 Maloobchod..... | 16 |
| 1.2.1 Maloobchodní síť..... | 17 |
| 1.2.2 Členění maloobchodních činností..... | 17 |
| 1.2.3 Typologie maloobchodních jednotek..... | 18 |
| 1.2.4 Vývojové trendy maloobchodu..... | 19 |
| 2 Inovace..... | 22 |
| 2.1 Druhy a klasifikace inovací..... | 22 |
| 2.2 Zdroje inovací..... | 24 |
| 2.3 Inovační proces..... | 25 |
| 2.4 Hodnocení inovací..... | 27 |
| 3 Automobilový trh v Irsku..... | 30 |
| 3.1 Historie..... | 30 |
| 3.2 Specifika trhu..... | 31 |
| 3.2.1 Registrační daň..... | 31 |
| 3.2.2 Silniční daň..... | 32 |
| 3.2.3 Registrační značky..... | 34 |
| 3.2.4 Vliv Spojeného království..... | 36 |
| 3.3 Vývoj trhu v letech 1993-2016..... | 38 |

| | | |
|----------|---------------------------------|-----------|
| 3.3.1 | Keltský tygr | 40 |
| 3.3.2 | Finanční krize | 43 |
| 3.3.3 | Současnost | 45 |
| 3.4 | Brexit | 45 |
| 4 | ŠKODA Ireland | 50 |
| 4.1 | O společnosti | 50 |
| 4.2 | Dealerská síť | 52 |
| 4.3 | Prodejní ukazatelé | 57 |
| 4.3.1 | Počet prodaných vozidel | 57 |
| 4.3.2 | Postavení na trhu | 59 |
| 4.4 | Budoucí trendy | 61 |
| 4.4.1 | Segmentace | 61 |
| 4.4.2 | E-mobilita | 64 |
| 5 | Vybrané inovace | 70 |
| 5.1 | Rebranding provozoven | 70 |
| 5.2 | Car Configurator | 73 |
| 5.3 | SKODAService.ie | 77 |
| | Zhodnocení a závěr | 80 |
| | Seznam literatury | 86 |
| | Seznam příloh | 91 |

Seznam ilustrací

| | |
|--|----|
| Obr. 1: Jednoduché znázornění inovačního procesu | 26 |
| Obr. 2: Podíly typů pohonu na celkových prodejkch | 34 |
| Obr. 3: Dopady změny systému registračních značek na prodeje aut | 36 |
| Obr. 4: Typ první registrace vozidla v Irsku | 37 |
| Obr. 5: Růst irského HDP (roční v %) | 38 |
| Obr. 6: Celková nezaměstnanost v Irsku v letech 1993-2016 | 39 |
| Obr. 7: Počet prodaných osobních automobilů v Irsku v letech 1993-2016 | 40 |
| Obr. 8: Porovnání růstu HDP a HNP v letech 1999-2003 | 42 |
| Obr. 9: Míra růstu spotřeby irských domácností | 43 |
| Obr. 10: Vliv libry na počet importovaných ojetých vozů | 46 |
| Obr. 11: Možné scénáře brexitu a jejich dopad na velikost irského trhu s novými automobily | 49 |
| Obr. 12: Vývoj dealerské sítě ŠKODA v Irsku dle počtu plně funkčních provozoven..... | 52 |
| Obr. 13: Vývoj dealerské sítě ŠKODA v Irsku dle regionů | 55 |
| Obr. 14: Vývoj dealerské sítě ŠKODA v Irsku dle počtu autorizovaných servisů | 56 |
| Obr. 15: Počet prodaných osobních automobilů v Irsku v letech 1993-2016 | 59 |
| Obr. 16: Podíl prodaných osobních automobilů značky ŠKODA na irském trhu v letech 1993-2016..... | 60 |
| Obr. 17: Podíl segmentu SUV na celkovém trhu v Irsku | 62 |
| Obr. 18: Mapa dobíjecích stanic v Irsku | 65 |
| Obr. 19: Vývoj podílu elektromobilů a hybridů na celkovém trhu v Irsku | 66 |
| Obr. 20: Vizualizace nového typu showroomu | 71 |
| Obr. 21: Počet dokončených konfigurací za rok | 75 |
| Obr. 22: Dokončené konfigurace v roce 2016..... | 76 |
| Obr. 23: Počet objednávek k servisu | 79 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Výpočet registračních daní do roku 2008 | 32 |
| Tab. 2: Výpočet registračních daní od roku 2013 | 32 |
| Tab. 3: Sazby silniční daně | 33 |
| Tab. 4: Nejprodávanější značky v segmentu hybridních vozů..... | 68 |
| Tab. 5: Nejprodávanější značky v segmentu plně elektrických vozů | 68 |

Seznam zkratek

| | |
|-----------------|--|
| B2B | Business-to-business |
| B2C | Business-to-customer |
| CD | Corporate design |
| CI | Corporate identity |
| CO ₂ | Oxid uhličitý |
| GDP | Gross domestic product |
| GNP | Gross national product |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| HNP | Hrubý národní produkt |
| OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |
| OMC | Očekávaná maloobchodní cena |
| PZI | Ukazatel přímých zahraničních investic |
| ROCE | Rentabilita investovaného kapitálu |
| ROE | Rentabilita investice |
| ROI | Rentabilita vlastního kapitálu |
| SUV | Sportovní užitkové vozidlo (angl. Sport Utility Vehicle) |

Úvod

Automobilové trhy jsou vysoce konkurenčním a komplikovaným prostředím, které je závislé na mnoha vzájemně provázaných faktorech. Za nejdůležitější faktor, který ovlivňuje celý automobilový trh v dané zemi, se dá označit její ekonomická situace, která se odráží ve spotřebitelském chování jejích občanů a společností. Vzhledem k tomu, že pořizovací a provozní náklady automobilů jsou značně vysoké, je zřejmé, že ekonomická síla subjektů ovlivňuje toto odvětví více, než ovlivňuje trhy nezbytných statků, jako jsou např. trhy s potravinami či oblečením. Dalším významným faktorem jsou zákazníci a jejich nákupní zvyky a preference, které se postupem času vyvíjí a mění. Do celého procesu vstupuje také stát, ovlivňující automobilový trh a chování zákazníků systémem daní a poplatků, jež se pojí k nákupu a provozu automobilů. Stát ovšem v tomto případě nemusí fungovat pouze jako regulátor trhu, naopak ve vhodnou dobu může, pomocí benefitů či daňových úlev, působit jako aktivátor celého odvětví nebo jeho určitého segmentu. Úspěšnost obchodních sítí jednotlivých značek, kromě výše uvedených faktorů, závisí také na atraktivnosti nabízených modelů, tzn. na výrobcích a jejich dlouhodobých strategiích a zaměření.

Cílem této diplomové práce je poskytnout ucelený přehled o dosavadním vývoji a budoucích trendech ve vybrané maloobchodní síti, se všemi jeho vývojovými fázemi a jejich silnými i slabými stránkami. Práce je zaměřena na společnost ŠKODA Ireland, respektive působení její maloobchodní sítě na irském trhu s automobily. Nedílnou součástí práce, a dalším z cílů, je charakteristika a zhodnocení dosavadního vývoje a budoucích trendů tohoto trhu, s přihlédnutím k vývoji makroekonomické a politické situace v zemi, které mají na automobilový trh zásadní vliv. Posledním cílem je identifikace a charakteristika vybraných inovací, které v současnosti výrazně ovlivňují maloobchodní síť zmíněné společnosti a její vnímání zákazníky.

Autor v praktické části pracoval, kromě veřejně dostupných dat, i s interními daty společnosti ŠKODA Ireland, které získal v průběhu pracovního pobytu v této organizaci. Po získání prvotních nezpracovaných dat, je adaptoval a použil pro účely jednotlivých kapitol a témat. Zároveň měl možnost nabývat znalosti a konzultovat jednotlivá témata s předními irskými odborníky na automobilové odvětví, nejenom ze společnosti ŠKODA

Ireland, ale i z celé organizace Volkswagen Group Ireland, které následně byly využity při zpracování praktické části této práce a částečně i formovaly její strukturu.

V první části diplomové práce jsou popsána teoretická východiska vycházející z odborné literatury, která se týkají pojmů souvisejících s maloobchodem, jeho charakteristikami, členěním a nastíněním současných i budoucích vývojových trendů.

Druhá část teoretického vymezení pojmů je věnována inovacím. V této kapitole jsou charakterizovány druhy inovací, jejich členění a způsoby identifikace inovačních zdrojů. Důraz je kladen také na rozbor inovačního procesu a následného hodnocení inovací pomocí vhodných ukazatelů.

V praktické části je nejdříve zkoumán irský automobilový trh. Stručně je představena jeho zajímavá historie a naopak detailně jsou charakterizovány jeho výrazná specifika, která mají dopad na chování zákazníků. Poté je, za pomoci makroekonomických ukazatelů, zkoumán vývoj trhu od roku 1993 do současnosti. V tomto časovém horizontu prošel trh třemi velmi rozdílnými fázemi, které budou detailně prozkoumány. Závěr této kapitoly je věnován procesu a dopadům brexitu, se kterými se bude muset irský automobilový trh v budoucnu potýkat.

Další kapitola praktické části je věnována samotné společnosti ŠKODA Ireland a její obchodní síti. Po představení společnosti se práce zaměří na charakteristiku a vývoj dealerské sítě od vstupu společnosti na trh v roce 1993 do současnosti. Zkoumán je také vývoj postavení na trhu a to především pomocí dvou hlavních ukazatelů – počtu prodaných vozidel a podílu na trhu. Poslední částí této kapitoly je identifikace dvou trendů, u kterých je predikován značný dopad na vývoj postavení společnosti na trhu.

V poslední kapitole praktické části dochází k identifikaci třech inovací, realizovaných v minulosti společností ŠKODA Ireland, které mají značný dopad na dnešní postavení společnosti na trhu a její vnímání zákazníky.

1 Obchod a maloobchod

V první kapitole teoretické části je, na základě literární rešerše, kladen důraz na vysvětlení pojmů obchod a maloobchod. Jako první je charakterizován obchod, jeho funkce, pojetí a členění. V druhé části je představen pojem maloobchod se zaměřením na maloobchodní síť a její členění. Poté jsou vymezeny typy maloobchodních jednotek a v závěru představené vývojové trendy maloobchodu.

1.1 Obchod

S vývojem lidstva v dávné minulosti začala vznikat i potřeba obchodu. Jednotliví členové společnosti se postupem času začali specializovat na různé činnosti (řemeslo, zemědělství, atd.), čímž přestalo být možné nadále uspokojovat všechny potřeby daným jedincem. Objevila se zde potřeba směny, která se dá označit jako počátek obchodu. Směna v počátcích znamenala výměnu produktů potřebných k přežití a fungovala zpravidla přímo mezi výrobcí daných produktů. Tento obchod se označuje jako barterový, nebo také naturální. Pojí se s ním ovšem mnoho problémů, vyžaduje totiž např. předpoklad, že obě strany mají zájem o produkt protistrany, což býval často problém (např. pekař nemá vždy zájem o kovářské služby, naopak kovář má o chleba zájem denně). Důsledkem toho byl postupně barterový obchod nahrazen univerzálním platidlem, což zprvu mohly být kožešiny, drahé kovy a nakonec se jím staly peníze. Tento moment se dá považovat za vznik moderního obchodu, tak jak ho známe. (Mulačová, 2013)

1.1.1 Funkce obchodu

S dalším rozvojem společnosti souvisí i rozvoj obchodu, který byl hnán kupředu zvyšováním nároků jednotlivých subjektů, které se na obchodě podílí. Za účelem splnění těchto nároků obchod v současné době plní tyto funkce:

- Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský) – výrobce je nucen zajistit odpovídající produkci potřebám a nákupním zvyklostem odběratelů.
- Překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje – zajištění prodeje na vhodném místě nebo jeho doručení na toto místo.

- Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží – obchod zajišťuje dostupnost výrobků, je nutné udržovat potřebnou velikost zásob.
- Zajištění kvality prodávaného zboží – nejdůležitějšími faktory jsou správný výběr dodavatele, včasné vyřizování reklamací a kvalitní řízení zásob.
- Iniciativní ovlivňování výroby – týká se času, místa, sortimentu, množství a ovlivňování poptávky.
- Zajištění racionálních zásobovacích cest – cílem je snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování.
- Zajištění včasné úhrady dodavatelům – význam je tomu přikládán až v současné době, ve které je řada organizací zadlužená. (Cimler, 2007)

1.1.2 Pojetí a členění obchodu

Pojem obchod se v dnešní době dá vnímat ze dvou různých uhlů pohledu:

- Obchod jako činnost – zde obchod představuje činnost, při které dochází k nákupu nebo prodeji zboží a služeb mezi ekonomickými subjekty – dodavateli a odběrateli.
- Obchod v institucionálním pojetí – zde představují subjekty, které se zabývají obchodní činností. Jejich hlavní funkcí je tedy nákup fyzického zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho výrazných úprav. (Cimler, 2007)

V institucionálním pojetí, kterým se dále tato práce zabývá, je možné obchodování s fyzickým zbožím rozdělit na:

- Obchod spotřebním zbožím (B2C – business-to-customer), ve kterém se zboží dostává přímo ke konečnému individuálnímu spotřebiteli. Zákazníky zde jsou jednotliví občané, rodiny, nebo malé podnikatelské subjekty. Jako zboží zde vystupují např. potraviny, oblečení, sportovní potřeby, atd.
- Obchod zbožím, které je určené pro další podnikání (B2B – business-to-business). Tento obchod funguje jako mezičlánek mezi výrobcem a obchodem spotřebního zboží. Zbožím zde mohou být např. materiály, výrobní činitelé, nebo zboží, které je určené pro další prodej bez jeho výrazných úprav. (Mulačová, 2013)

Dalším pohledem na rozdělení obchodních činností je jejich oblast působnosti. V takovém případě rozeznáváme:

- Vnitřní obchod představující obchod na celostátním a regionálním trhu. Jedná se o pohyb zboží uvnitř jednoho státu (regionu). Dodavatel i odběratel musí být členy tuzemského trhu, disponovat však mohou spotřebním zbožím i zbožím určeným pro další prodej.
- Zahraniční obchod skládající se z dovozu (importu) a vývozu (exportu) zboží přes hranice státu. I zde se disponuje oběma typy zboží, avšak v tomto případě jsou na obchodní subjekty vyvíjeny mnohem větší nároky (např. ekonomické, organizační atd.). Přináší s sebou ovšem velké příležitosti k dalšímu rozvoji, růstu a úspěchu.
- Mezinárodní obchod, který se dá považovat za určitou nadstavbu zahraničního obchodu. Základem pro úspěšné fungování mezinárodního obchodu jsou příznivě stanovené legislativní podmínky, odstraňování cel a kvót, a další podmínky, které pomáhají odstraňovat hranice a vytvářet globální trhy. (Mulačová, 2013)

1.2 Maloobchod

Jedna z možných definic říká, že maloobchod (anglicky retailing) je soubor obchodních aktivit, které přidávají další hodnotu zboží nebo službám, které jsou prodávány konečnému spotřebiteli pro jeho individuální, nebo rodinnou spotřebu. (Levy, 2012)

Další možná definice, kterou uvádí Pražská a Jindra (2002, s. 31), říká že „*Retailing je mezinárodně chápaný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem*“.

Maloobchod je jednou z klíčových součástí dodavatelského řetězce spojující výrobce s konečným zákazníkem. V obvyklém způsobu cesty výrobku maloobchodní jednotka nakoupí zboží od velkoobchodní jednotky (nebo samotného výrobce) a dále prodává toto zboží konečnému zákazníkovi ke spotřebě. Mohlo by se tedy zdát, že zákazník by mohl maloobchod v cestě výrobku přeskočit a nakoupit např. přímo od výrobce (velkoobchodu), ve většině případů by to však nebylo tak efektivní. Maloobchodní jednotky totiž přidávají hodnotu, kterou by výrobci nemohli nabídnout, např. výběr komplementárního zboží,

dostatečný sortiment, poskytování doplňkových služeb a informací, zajištění vhodné formy prodeje, atd. (Levy, 2012)

1.2.1 Maloobchodní síť

Maloobchodní síť představuje uspořádaný soubor obchodních jednotek, s jejich vzájemnými vazbami, který zajišťuje přesun zboží ke konečnému spotřebiteli. Všechny obchodní jednotky dané maloobchodní sítě jsou založeny na stejných principech a dodržují stejný koncept. To se týká především nabídky zboží, charakteru a podoby prodejen, organizace činností, atd. (Mulačová, 2013)

Na členění maloobchodních sítí dá pohlížet z několika hledisek. První z nich je zaměřeno na charakter sítě, ve kterém rozlišujeme:

- stálou maloobchodní síť, která má danou trvalou lokalitu a je pravidelně činná.
- doplňkovou maloobchodní síť, která se vyznačuje fungováním pouze ve specifických časových obdobích (např. sezónní obchodní jednotky).

Další hledisko, které je zaměřeno na místní působnost maloobchodní sítě, rozlišuje:

- stacionární maloobchodní síť, s pevně daným trvalým místem obchodních jednotek.
- ambulanti maloobchodní síť, která mění místo působnosti obchodních jednotek.

Z hlediska charakteru místa působnosti maloobchodní sítě, je lze také dělit na městskou síť, venkovskou síť a síť v nákupních centrech mimo sídelní útvary.

1.2.2 Členění maloobchodních činností

Na maloobchodní činnosti lze pohlížet z několika různých hledisek, která je rozdělují do několika kategorií. Nejstarší rozdělení maloobchodních činností, které se stále používá, rozděluje maloobchod na:

- potravinářský, ve kterém se obchoduje převážně s potravinami (avšak patří sem i prodejní jednotky, které nakládají i s částí rychloobrátkového nepotravinového zboží). Tento typ je tradičně nejvíce rozvinut co do velikosti prodejen a modernosti logistických a informačních systémů, které umožňují pravidelnou obrátku velkých objemů zboží.
- nepotravinářský, který obchoduje se širokou škálou sortimentu (od automobilů, přes sportovní potřeby, oblečení až po elektroniku). Tento segment prochází častými změnami, které souvisí s preferencemi spotřebitelů. (Cimler, 2007)

Další hledisko, které rozděluje maloobchodní činnosti do dvou kategorií, je místo, kde se nákup a prodej uskutečňuje. V takovém případě dělíme maloobchod na:

- realizovaný v síti prodejen, který tvoří většinu maloobchodních činností. Nejčastější formou jsou prodejny, stánkový prodej, tržnice či tržiště.
- realizovaný mimo síť prodejen. Nejčastější formou jsou prodejní automaty, přímý prodej, zásilkový obchod a v dnešní době především elektronický (internetový) obchod. (Cimler, 2007)

1.2.3 Typologie maloobchodních jednotek

Vzhledem k široké škále podob obchodního podnikání, které v současnosti existuje, se vyskytuje i mnoho různých formátů maloobchodních jednotek. Odlišovat se od sebe mohou např. sortimentní a provozní specializací, velikostí a dispozičním řešením, prodejní a marketingovou politikou, atd. K vymezení formátu maloobchodních jednotek využíváme tzv. strukturální a instrumentální znaky. (Mulačová, 2013)

Mezi strukturální znaky, které lze označit za statické, řadíme:

- sortimentní profil,
- formu prodeje,
- umístění jednotky,
- velikost jednotky,
- stavební řešení.

Mezi instrumentální znaky, které jsou na rozdíl od strukturálních dynamické, řadíme:

- cenovou politiku,
- kvalitu nabízeného zboží,
- soubor nabízených služeb.

Na základě výše uvedených znaků lze dále vymezit následující hlavní typy maloobchodních jednotek stálé stacionární sítě:

- specializované a úzce specializované prodejny,
- smíšené prodejny,
- samoobslužné prodejny potravin,
- supermarkety,
- diskontní prodejny potravin,
- hypermarkety,
- specializované velkoobchodní prodejny,
- obchodní domy,
- specializované obchodní domy. (Cimler, 2007)

1.2.4 Vývojové trendy maloobchodu

Vývoj současného maloobchodního trhu je ovlivňován rozsáhlými změnami ve struktuře jeho podnikatelského prostředí. Dle Pražské a Jindry (2002) se globálně vyskytují tři základní vývojové trendy maloobchodu:

- tržní dominance,
- internacionalizace,
- diverzifikace.

Tržní dominance se projevuje jednak růstem velikosti obchodních podniků a jejich provozních jednotek, ale i rostoucím vlivem maloobchodních podniků na výrobce (nebo

velkoobchod). Dominanci největších firem podtrhuje fakt, že pod jednotné vedení často spadá kromě maloobchodu i velkoobchod a celá logistika.

Internacionalizace představuje přirozený důsledek globalizace obchodu (a nejenom obchodu). Dá se jednoduše definovat jako mezinárodní aktivity obchodních společností, které mohou mít mnoho podob (např. nadnárodní společnosti, obchodní aliance, atd.). Internacionalizace je umožněna na základě sjednocování zájmů, potřeb a chutí zákazníků v důsledku cestování obyvatelstva či rozvoje internetu a sdělovacích prostředků.

Diverzifikace obchodních činností představuje zaměření firem nebo jejich určitých částí (divize, dceřiné společnosti, atd.) na specifický druh činnosti, který může být určen sortimentem, cílovou skupinou zákazníků, způsobem prodeje, rozsahem služeb, cenovou politikou, atd. Společnosti tak mohou činit např. za účelem rozšíření svých aktivit do příbuzných oblastí podnikání, které by měli přinést větší expanzi na trhu nebo také snížit riziko z podnikání.

Maloobchod zažívá v posledních letech revoluci, kterou můžeme připisovat příchodu tzv. digitální éry. Ohromný a neustálý pokrok v technologiích, který má exponenciální charakter, ovlivňuje nejenom zákazníky, ale i podniky. Autoři Niemeier, Zocchi a Catena ve své knize „Reshaping Retail“ popisují tři nejdůležitější změny, které se momentálně dějí, a očekává se, že v budoucnu budou ještě výrazněji promlouvat do podoby maloobchodu. (Niemeier, 2013)

První z těchto tří změn je měnící se důležitost a role fyzických obchodů. Až donedávna byly fyzické obchody nezbytností jak pro firmy (s výjimkou některých forem maloobchodu realizovaného mimo síť prodejen), tak pro zákazníky. Příchod technologií tento zaběhnutý pořádek ale změnil. Obchodníci, kteří fungují online, mohou zasáhnout mnohem širší pole zákazníků, protože už nejsou vázání pouze na určité místo, ve kterém mají pobočku. Nabídka produktů ve fyzických obchodech funguje jako tzv. preselekce, zatímco v online obchodech podniky mohou nabízet celý svůj sortiment, z čehož těží opět zákazníci i společnosti. Neznamená to ovšem, že by v nejbližší době došlo k zavření všech kamenných obchodů, stále jsou na trhu produkty, které lidé nenakupují online, a roli hraje také faktor času a potřeby nebo i forma socializace, která láká lidi do obchodů.

Druhou změnou je ulehčení přístupu na maloobchodní trh. S rozvojem online obchodu se stírají hranice a překážky pro vstup na trh, čímž se otevírá prostor pro vstup nových společností na trhy, které byly dosud ovládány tradičními podniky s fyzickou obchodní sítí. Nyní každý, kdo je schopen určitým způsobem přilákat zákazníky, se může pomocí moderních technologií stát maloobchodníkem. Výrobci mohou přeskočit maloobchodní článek v prodejním procesu a vytvořit prodejní kanály, které je budou spojovat přímo se zákazníky, logistické společnosti mohou diverzifikovat a začít prodávat zboží, atd. Zajímavým příkladem může být i prodej použitého oblečení (tzv. second-hand), který byl dříve roztrášen do spousty malých podniků, příp. bleších trhů, a nyní se z něj, díky společnostem jako je eBay, stává globální trh.

Poslední změnou je rozsah a využití informací. Až donedávna nebylo pro společnosti možné plně využívat potenciál informací, které se k nim dostávaly. Překážkou byla např. velikost úložišť, které nebyly schopné uložit veškeré informace, stejně jako výkon procesorů, které neumožňovaly zpracovat získané informace. Zároveň získávání názorů a zpětné vazby od zákazníků bylo komplikované a spoléhalo se především na anonymní průzkumy, které neumožňovaly poznat individuální zákazníky. Rozvoj technologií a tzv. big dat to však změnil a informace nyní mohou být záměrně používány za účelem zlepšení operací a vytvoření bližších a lepších vztahů se zákazníky. S nepřehledným množstvím dat ovšem přichází pro firmy také hrozby, např. snaha o zpracování nepotřebných dat, jejich špatná interpretace atd. Pro organizace je tedy nezbytná správná selekce užitečných dat, jejich správně provedená analýza a vyhodnocení výsledků, které se následně podaří implementovat do firemních procesů.

Ze všech těchto změn je patrné, že zákazník už není pouze objekt marketingových aktivit, naopak se do velké míry stal tvůrcem toho, co je produkováno. V ideálním případě by organizace, na základě všech dostupných informací a při jejich správném zpracování, měla přijít na trh s produkty, které uspokojí potřeby, o kterých zákazník dosud ani nevěděl, že je má. (Bárta, 2009)

2 Inovace

V dnešní době je ve společnosti zakořeněn názor, že především inovace jsou to, co přináší podnikům úspěch. Co to je ale inovace a jak se na tento pojem dá nahlížet? Lze tak činit z několika různých hledisek a vzhledem k šíři počtu odvětví, ve kterých se inovace uplatňují, existuje nespočet definicí a charakteristik. Samotný pojem inovace je odvozen z latinského slova „innovare“, které se dá přeložit jako obnovovat. Inovace se tedy z tohoto pohledu dá chápat jako obnovení, lépe řečeno nový způsob nebo forma existujícího stavu.

Prvním z ekonomů, který se začal inovacemi zabývat, byl Joseph Schumpeter, světově uznávaný rakouský ekonom, který se narodil na Moravě. V roce 1912, ve své práci „Teorie ekonomického rozvoje“, poprvé vymezil a objasnil pojem inovace, který definoval jako „každou změnu v organismu firmy, která vede k novému stavu“ (Schumpeter, 1982, s. 85).

Profesor František Valenta, jeden z českých průkopníků teorie inovací, říká „Za inovace se považuje jakákoli změna ve vnitřní struktuře výrobního organismu.“ (Valenta, 1969, s. 45).

Dalším, kdo charakterizoval inovace, byl ekonom Peter Drucker, který říká že „Inovace je specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, pomocí kterého využívají změn jakožto příležitostí pro odlišení svého podnikání nebo služeb.“ (Drucker, 1993, s. 25)

2.1 Druhy a klasifikace inovací

Je jasné, že tak široký pojem, který se dá vyložit několika různými způsoby, může být také členěn z několika různých hledisek. Jeden ze způsobů členění inovací, je popsán v tzv. Oslo manuálu vydaným organizací OECD. Ten rozděluje inovace do dvou základních skupin. První jsou inovace technologické vážící se k produktu (výrobku nebo službě) a procesům. Jsou tedy zaměřené na fyzické vlastnosti produktu. Druhou skupinou jsou inovace netechnologické související s organizací a marketingem. Ty mají dopad na všechny „nefyzické aspekty“, např. zavedení nového způsobu prodeje produktů, nastavení cen nebo nové metody obchodních aktivit). (OECD, 2005)

Další členění nám udává čtyři základní kategorie inovací, tzv. 4P inovací: (Tidd, 2007)

- inovace produktu, což je změna v produktu či službě, kterou daná společnost nabízí,
- inovace procesu představující změnu ve způsobu vytváření nebo dodávání určitého produktu,
- inovace pozice neboli změna kontextu, ve kterém se dané produkty nebo služby uvádějí na trh,
- inovace paradigmatu představující změnu v základovém mentálním modelu, který představuje rámec činností dané společnosti.

František Valenta přispěl do teorie inovací svou klasifikací řádů inovací. Jednotlivé řády inovací zde rozlišuje pomocí závažnosti provedené změny. Těchto řádů identifikoval jedenáct a je možno je dále rozdělit do dvou stupňů. První stupeň, který obsahuje řády „mínus n“ až 2, označuje jako výchozí bod managementu inovací, který přináší pozitivní efekt i bez vynaložení finančních prostředků. Tento stupeň by měl být prováděn všemi zaměstnanci společnosti. Zbytek řádů (3 až 9) patří do druhého stupně, jehož principem je identifikace využití všech dostupných rezerv organizace, které by měly být využity k vytvoření maximální hodnoty pro zákazníka. Tyto inovace, oproti těm prvního stupně, vyžadují vysoké investice a zapojení nejenom specialistů a manažerů z vnitřního prostředí podniku, ale i z prostředí externího. (Valenta, 1969)

Klasifikace řádů inovací dle Valenty:

- řád „mínus n“: degenerace – jedná se o úbytek vlastností, např. opotřebení,
- řád 0: regenerace – jedná se o uvedení do původního stavu, obnovování původních vlastností,
- 1. řád: změna kvanta – typicky zvýšení četnosti faktorů a jejich využívání (např. množství dělníků a jiných výrobních faktorů),
- 2. řád: intenzita – jedná se o zvýšení intenzity a zrychlení prováděných prací či procesů,
- 3. řád: reorganizace – mění dělbu činností v organizaci, např. vytvořením nové organizační struktury,

- 4. řád: kvalitativní adaptace – dochází ke kvalitativnímu zlepšení určitého faktoru,
- 5. řád: varianta – představuje změnu jedné nebo několika funkčních vlastností,
- 6. řád: generace – jedná se o změnu všech významných funkcí,
- 7. řád: druh – dochází ke změně koncepce při zachování původního principu,
- 8. řád: rod – představuje realizaci nového principu na bázi jistého kmene technologií,
- 9. řád: kmen – zcela nové a dosud nepoznané řešení a pojetí.

2.2 Zdroje inovací

Inovace nevznikají samy o sobě, vždy je k tomu potřebný určitý zdroj vědění nebo impuls, který předchází inovační příležitosti. Drucker (1993, s. 46) charakterizuje následujících sedm druhů inovačních příležitostí:

- Nečekané události – jedná se o takové zdroje inovací, které jejich iniciátor dopředu neočekával, a lze je dále dělit na:
 - nečekaný úspěch – může se jednat např. o dosažení úspěchu v oblasti mimo podnikání společnosti,
 - nečekaný neúspěch – největší inovační příležitost se zde skýtá v důkladné analýze důvodů neúspěchu.
- Rozpornost – inovační příležitost se ukrývá v odhalení nesouladu mezi realitou a žádaným stavem. Rozlišujeme zde tři možné druhy rozpornosti:
 - rozpor v ekonomické realitě – typickým příkladem může být úspěšný a vysoce poptávaný produkt, který ale nepřináší odpovídající ekonomické zhodnocení,
 - rozpor mezi reálnou a předpokládanou situací – zdrojem tohoto rozporu může být například zaměření na nesprávnou inovační oblast či řešení,
 - rozpor mezi vynaloženým úsilím a očekáváním zákazníků – zákazníci a výrobci mají často rozdílné hodnotové měřítka, tudíž inovační příležitost spočívá ve správné identifikaci zákaznických potřeb a očekávání,
 - rozpor v procesní logice – inovační příležitost se nachází v inovaci nelogického procesu, o kterém výrobci či zákazníci vědí, ale který přetrvává beze změn.

- Potřeby určitého procesu - jsou jimi inovační příležitosti, které vychází z identifikace slabých míst v procesech uvnitř organizace.
- Změny oborové a tržní struktury – inovační příležitosti spočívají v neustále se vyvíjejícím trhu či oboru (např. potřeba nové produktové řady).
- Demografické faktory – inovační příležitost se může nacházet ve všech demografických faktorech (např. cílové věkové skupiny, vzdělanost, atd.) a měla by být organizací poměrně snadno identifikovatelná.
- Změny ve vnímání, náladách a názorech – jedná se o příležitosti, které souvisí s vývojem lidského pohledu na svět a názorové orientace.
- Nové znalosti – pokrok v technologickém i netechnologickém výzkumu přináší nové znalosti a odhaluje možné inovační příležitosti.

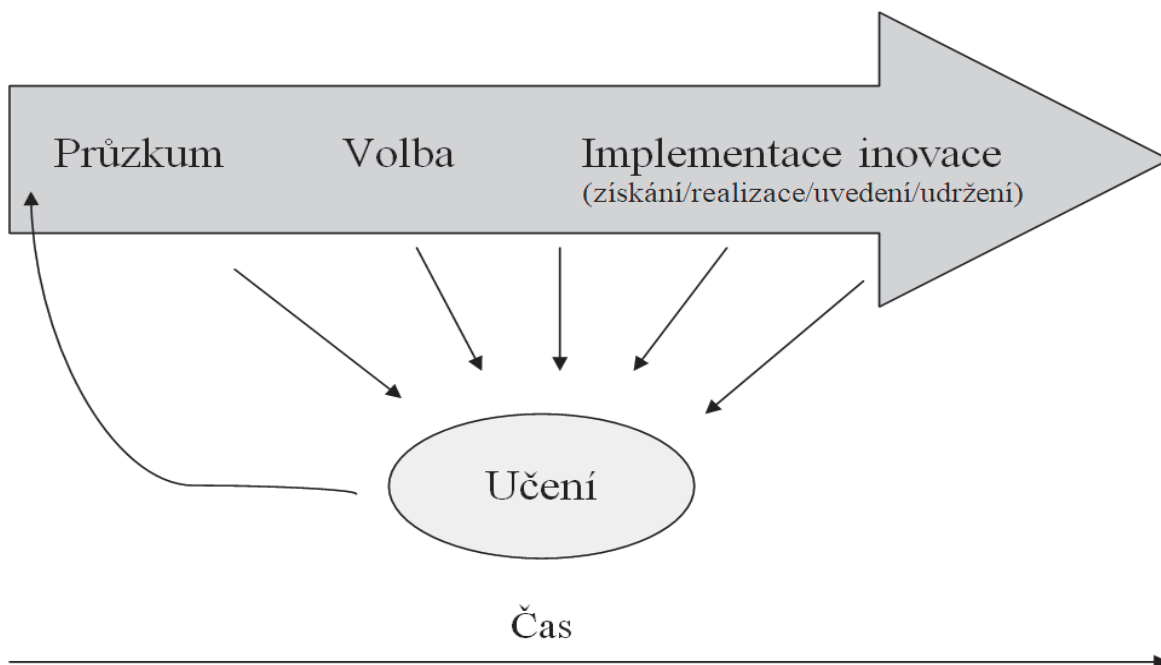
Poněkud stručnější rozdělení inovačních zdrojů je dělí do dvou základních skupin, podle jejich původu. První kategorií jsou zdroje z vnitřního prostředí organizace, do kterých patří všechny součásti podnikání, např. vlastní vývoj a výzkum, technologie výroby, prodej, marketing, atd. Druhou kategorií jsou zdroje pocházející z vnějšího prostředí organizace, mezi které patří všechny faktory a činitelé, kteří ovlivňují daný podnik, např. dodavatelé, zákazníci, výzkumné organizace, stát, atd. (Rylková, 2011)

2.3 Inovační proces

Inovace lze chápat jako klíčový firemní proces, který je nezbytný pro zajištění budoucnosti organizace. Jáč, Rydvalová a Žižka (2005, s. 86) o inovačním procesu tvrdí, že *„je rozvinutím výchozího inovačního podnětu, který se v dalších fázích procesu musí transformovat do konkurenčních výhod nového produktu – jeho vysoké kvality, přijatelné ceny a dobrého načasování jeho vstupu na trh“*.

Je zřejmé, že inovační proces většiny organizací se v některých bodech odlišuje i vzhledem k působení v různých odvětvích. Jednoduchý model, který pomáhá definovat podstatu inovačního procesu, je však společný všem organizacím (zobrazen na Obr. 1). Jeho podstatu tvoří čtyři základní prvky: (Tidd, 2007)

- Průzkum – neustálá snaha o identifikaci inovačních příležitostí uvnitř i vně organizace.
- Volba – představuje rozhodnutí o tom, na kterou z inovačních příležitostí reagovat (u větších inovací by se mělo postupovat ze strategického hlediska).
- Implementace – využití inovační příležitosti k vytvoření něčeho nového nebo vylepšeného a následná implementace na interní nebo externí trh. Implementace není jeden úkon, naopak ji tvoří několik fází:
 - získání znalostních zdrojů, které umožní realizaci inovace (např. na základě výzkumu a vývoje),
 - realizace projektu v podmínkách nejistoty a související obsáhlé řešení problémů,
 - uvedení inovace na trh a řízení procesu jejího počátečního přijetí,
 - udržení přijetí a využití inovace v dlouhém časovém úseku nebo návrat k původní myšlence a pokus o její modifikaci, tzv. re-inovaci.
- Učení – které by mělo probíhat v celém inovačním procesu. Umožňuje identifikaci úspěšných postupů či událostí, které mohou být v budoucnu opakovány a naopak identifikaci těch neúspěšných, které je potřeba do budoucna vylepšit, nebo se jich vyvarovat.



Obr. 1: Jednoduché znázornění inovačního procesu

Zdroj: TIDD, J., BESSANT, J. R. a K. PAVITT., Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn, s. 66, vlastní zpracování

2.4 Hodnocení inovací

V předchozí podkapitole je rozebrán inovační proces, kterého nedílnou součástí by mělo být učení a právě do této fáze patří i hodnocení inovací. Pokud chce daná organizace dále rozvíjet a zlepšovat své inovační schopnosti, musí bezpodmínečně hodnotit své inovační procesy a efekty inovací.

Pro potřeby manažerského rozhodování organizací je možné dělit efekty inovací do dvou základních skupin:

- ekonomické efekty inovací – lze je hodnotit pomocí široké škály ekonomických ukazatelů efektivity, např. ukazatele rentability, návratnosti investic, likvidity, produktivity práce, atd.,
- neekonomické efekty – zde se může jednat např. o bezpečnost práce, zlepšování podmínek na pracovišti, ale i efekty ekologické. (Matějovská, 2012)

Z tohoto členění vyplývá, že i základní metody hodnocení, neboli měření, budou dvě - měření pomocí finančních ukazatelů a měření pomocí nefinančních ukazatelů.

Měřením pomocí finančních ukazatelů se zabýval Pitra, který navrhuje rozdělení do následujících třech skupin: (Pitra, 2006)

První skupina ukazatelů by měla hodnotit příspěvek inovací ke zvýšení konkurenceschopnosti dané organizace. Mezi hlavní využívané ukazatele první kategorie patří např.:

- produkční síla,
- rentabilita tržeb,
- likvidita,
- zadluženost.

Dalším hlediskem je hodnocení vývoje finančního zdraví dané organizace, vzhledem k tomu, že realizace inovací by neměla vést ke snižování likvidity či zvyšování míry zadluženosti podniku.

Druhá skupina by měla umožnit hodnocení dopadu realizace inovací na hospodaření dané organizace, tzn. odrazit se ve výsledcích hospodaření. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří především:

- ROCE – rentabilita investovaného kapitálu,
- ROI – rentabilita investice,
- ROE – rentabilita vlastního kapitálu.

Rentabilita inovací by neměla mít nižší hodnotu a zároveň její doba návratnosti by neměla být delší než je v oboru standardní. ROCE a ROE, tj. ukazatelé rentability kapitálu, hodnotí, jakou měrou přispívají úspěšně zavedené inovace k vylepšení výsledku hospodaření dané organizace.

Poslední skupina se používá k hodnocení finančních efektů inovací a mezi hlavní ukazatele patří:

- ukazatel obratu provozního kapitálu,
- ukazatel ziskovosti,
- ukazatel celkové výnosnosti.

Inovace by měly vést ke snížení vázanosti finančního kapitálu (a s tím spojeného zvýšení obrátky provozního kapitálu) a měly by být od prvního okamžiku po vstupu na trh ziskové.

Dosažené výsledky se během a na konci inovačního projektu porovnávají s referenční hodnotou. Takovou hodnotou může být buď stávající stav, tzn. stav před realizací inovace, anebo předem stanovené cílové hodnoty, kterých chce organizace dosáhnout. Dalším možným způsobem hodnocení dosažených hodnot, je pomocí benchmarkingu. Na jeho základě může být hodnocení a srovnání provedeno nejen s daty podobných organizací ve stejném odvětví, ale i s organizacemi působícími v jiných oborech, které realizují podobné procesy. Účelem benchmarkingu by rozhodně nemělo být dosahovat co nejvyšších hodnot, ale docílit toho, aby v organizaci probíhal soustavný a efektivní proces zpětné vazby. (Žižlavský, 2012)

Posuzování inovací pouze na základě finančních ukazatelů by však nebylo správné a mohlo by způsobit odmítání inovací, u kterých výrazně vyšší kvalitativní přínosy převyšují vynaložené náklady na realizaci projektu. Proto by organizace měly používat i **měření pomocí nefinančních ukazatelů**. Jejich hlavní přínos spočívá v identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují vývoj finančních ukazatelů. Lze je také považovat za citlivější na změny než ukazatele finanční, které jsou většinou založené na historických datech. Mezi nefinanční ukazatele můžeme řadit např.: (Žižlavský, 2012)

- počty nových nápadů,
- míru neúspěchu – např. v procesu realizace,
- procentní podíl překročení doby vývoje či rozpočtu,
- zákaznickou spokojenost,
- délku trvání vývoje či zavádění dané inovace,
- měřítko neustálého zlepšování – např. počty zlepšovacích návrhů na zaměstnance.

Je nutné zdůraznit, že neexistuje společný návod měření a hodnocení inovací, který by sloužil ve všech případech. Z tohoto důvodu je pro manažery důležité nastavení správného systému, který je založen na vhodném mixu finančních a nefinančních ukazatelů vhodných pro daný inovační projekt, a hodnocení výsledků pomocí stanovených cílů, stávajících hodnot, benchmarkingu nebo jiných metod.

3 Automobilový trh v Irsku

První kapitola praktické části se věnuje vývoji automobilového trhu v Irské Republice (dále označováno pouze jako Irsko). V první části je v krátkosti shrnuta jeho historie, po které následuje charakteristika výrazných specifík irského trhu, které mají na jeho fungování neodmyslitelný vliv. Významná část této kapitoly je věnována vývoji trhu od roku 1993 a je zaměřena především na celkovou velikost trhu a faktory, které ji ovlivňují. Poslední část této kapitoly je věnována odchodu Spojeného království z Evropské Unie, tzv. brexitu. Dochází k charakteristice jeho procesu, predikci jeho možných alternativ a dopadů, kterým bude muset trh v blízké budoucnosti čelit (a částečně už čelí nyní).

3.1 Historie

I přestože Irsko nemá a nikdy nemělo žádného opravdu úspěšného výrobce automobilů, je možné říci, že zde má toto odvětví bohatou a velmi zajímavou tradici.

Už v roce 1917 byla na jihu Irska ve městě Cork otevřena továrna značky Ford, která od roku 1921 vyráběla automobily této značky (do té doby se zde vyráběly traktory pod značkou Fordson) a stala se tak první továrnou Ford otevřenou mimo hranice Spojených Států Amerických. (Ford Ireland, 2017)

Dalším výrobcem automobilů, které se začaly vyrábět v Irsku, se stal Volkswagen. V roce 1954 sjel z výrobní linky v hlavním městě – Dublinu, první Beetle, který byl vyroben mimo území Německa. (VWG Ireland, 2017)

V 50. a 60. letech otevřely své závody na území Irska také další značky Renault a Fiat.

Je však nutné říci, že se ve všech těchto továrnách automobily z velké části pouze montovaly a tzv. skládaly z dílů, které byly do Irska dovezeny z hlavních továren všech značek v jejich domovských zemích.

Velký obrat ale nastal v sedmdesátých letech, kdy se Irsko stalo součástí Evropského hospodářského společenství (přesné datum vstupu 1. ledna 1973). Vstup země do jednoho z předchůdců Evropské unie znamenal především otevření trhu a s tím spojené snížení cel a dovozních daní. To mělo za následek, že výrobci automobilů z ostatních zemí už neměli potřebu montovat auta lokálně a místo dovozu jednotlivých dílů se mohli soustředit na dovoz už kompletních aut, což se jim ekonomicky vyplatilo více. Tato situace dospěla až k postupnému zavření všech automobilových závodů cizích značek na irském území. (Gottheil, 2003)

3.2 Specifika trhu

Automobilový trh v Irsku má, tak jako každý jiný trh, svá specifika, která ovlivňují jeho fungování, velikost, atd. Pro detailní analýzu trhu je nutné na začátku tato specifika identifikovat a zjistit jejich dopad na trh jako takový. V následujících podkapitolách jsou popsány čtyři faktory, které výrazně ovlivňují rozhodování zákazníků o koupi nových či ojetých automobilů. Patří mezi ně systém daní, který se váže ke koupi a provozu vozidel, a ojedinělý systém registračních značek, který výrazně ovlivňuje rozložení prodeje napříč rokem. V neposlední řadě je prozkoumán také vliv sousedního Spojeného království, které díky několika společným rysům trhu, výrazně působí na chování irských zákazníků.

3.2.1 Registrační daň

Při koupi nového automobilu v Irsku je vozidlo zatíženo nejen daní z přidané hodnoty (23 %), ale kupující je povinen zaplatit i registrační daň (Vehicle registration tax – VRT), která už zpravidla bývá započítána v ceně vozidla (při importu vozidla ze zahraničí musí tuto daň zaplatit sám majitel).

V červenci roku 2008 došlo ke změně v systému výpočtů této daně. Do té doby se vozidla rozdělovala do daňových kategorií na základě objemu motoru v kubických centimetrech. Každé z těchto kategorií byla přidělena procentní část z očekávané maloobchodní ceny, kterou musel kupující zaplatit, resp. byla započtena v prodejní ceně při koupi vozidla (úplné podrobnosti jsou k vidění v Tab. 1)

Tab. 1: Výpočet registračních daní do roku 2008

| Kategorie vozidla | Obsah motoru | Registrační daň |
|--------------------------------|-------------------------------|--|
| Kategorie A: Osobní automobily | méně než 1400 cm ³ | 22,5 % z OMC (min. 315 €) |
| Kategorie A: Osobní automobily | 1401-1900 cm ³ | 25 % z OMC (min. 315 €) |
| Kategorie A: Osobní automobily | více než 1900 cm ³ | 30 % z OMC (min. 315 €) |
| Hybridní automobily | - | 50 % registrační daně může být u některých vozidel vráceno |

Zdroj: vlastní zpracování dle SIMI, 2017a. Vehicle Registration Tax. [online].

Z tohoto systému se přešlo na nový, který byl založen na výši produkce CO₂ daným vozidlem. Nový systém výpočtu registrační daně začal více zvýhodňovat nákup automobilů, které jsou šetrnější k životnímu prostředí a produkují méně těchto škodlivin. Vzniklo sedm kategorií, které byly zatíženy nejméně 14 % a nejvíce 36 % z očekávané maloobchodní ceny vozidla. V roce 2013 se těchto sedm kategorií více rozměnilo až do stávajících jedenácti kategorií (Tab. 2).

Tab. 2: Výpočet registračních daní od roku 2013

| CO ₂ emisní kategorie | Výše CO ₂ emisí (g/km) | Registrační daň |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| A1 | 0-80 g CO ₂ /km | 14% |
| A2 | 81-100 g CO ₂ /km | 15% |
| A3 | 101-110 g CO ₂ /km | 16% |
| A4 | 111-120 g CO ₂ /km | 17% |
| B1 | 121-130 g CO ₂ /km | 18% |
| B2 | 131-140 g CO ₂ /km | 19% |
| C | 141-155 g CO ₂ /km | 23% |
| D | 156-170 g CO ₂ /km | 27% |
| E | 171-190 g CO ₂ /km | 30% |
| F | 191-225 g CO ₂ /km | 34% |
| G | 226 g CO ₂ /km a více | 36% |

Zdroj: vlastní zpracování dle SIMI, 2017a. Vehicle Registration Tax. [online].

3.2.2 Silniční daň

Další daní, kterou je majitel vozidla v Irsku povinen platit, je silniční daň. Její výpočet je od roku 2008 založen na podobném principu jako u registrační daně, tedy na množství produkovaných emisí CO₂. Hlavní rozdíl je, že výše daně je stanovena fixně a jak už z její podstaty vychází, platí se ročně (při registraci vozidla v průběhu roku je možné daň zaplatit i za pololetí, čtvrtletí nebo jeden měsíc).

Z přehledu sazeb silničních daní v Tab. 3 je možné vyčíst, že oproti registrační dani zde přibyla nová kategorie A0, která ještě o něco více zvýhodňuje bezemisní vozidla. Zároveň je patrné, že rozdílem více než 2 000 € ročně mezi kategoriemi A a G, se irská vláda snaží snížit počet neekologických vozidel na silnicích na minimum.

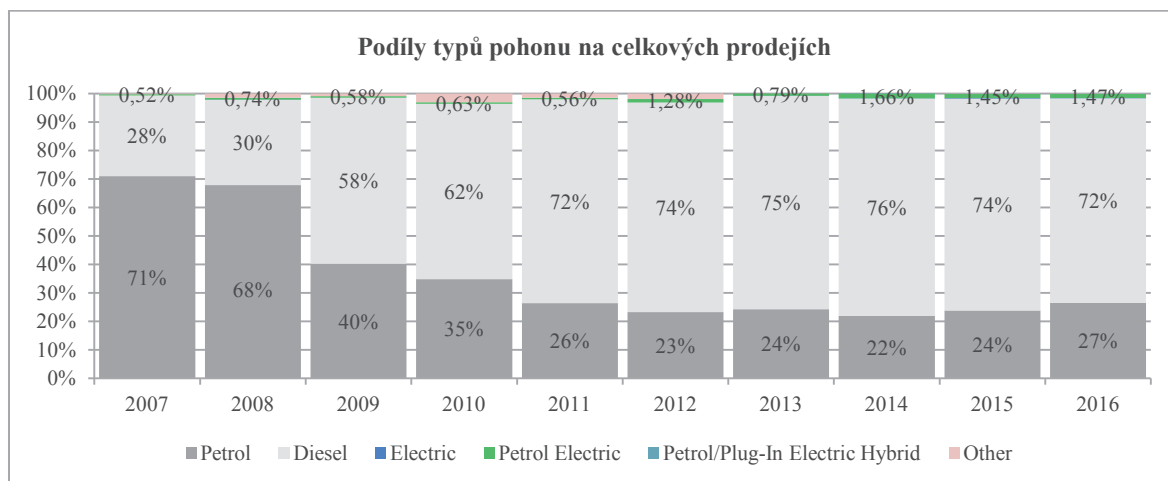
Tab. 3: Sazby silniční daně

| Kategorie | Výše CO ₂ emisí (g/km) | Roční sazba silniční daně |
|-----------|------------------------------------|---------------------------|
| A0 | 0 g CO ₂ /km | 120 € |
| A1 | 1 – 80 g CO ₂ /km | 170 € |
| A2 | 81 – 100 g CO ₂ /km | 180 € |
| A3 | 101 – 110 g CO ₂ /km | 190 € |
| A4 | 111 – 120 g CO ₂ /km | 200 € |
| B1 | 121 – 130 g CO ₂ /km | 270 € |
| B2 | 131 – 140 g CO ₂ /km | 280 € |
| C | 141 – 155 g CO ₂ /km | 390 € |
| D | 156 – 170 g CO ₂ /km | 570 € |
| E | 171 – 190 g CO ₂ /km | 750 € |
| F | 191 – 225 g CO ₂ /km | 1 200 € |
| G | více než 226 g CO ₂ /km | 2 350 € |

Zdroj: vlastní zpracování dle ACCOUNTANT'S NOTES, c2012-2017. Motor Tax Rates 2016.

[online].

Změna výpočtu daně vysoce ovlivnila preference spotřebitelů při nákupu nového automobilu. Jak je patrné z Obr. 2: Podíly typů pohonu na, 71 % registrovaných vozidel na irském území v roce 2007 mělo benzinový motor, který obecně produkuje více oxidu uhličitého než naftový motor. Ten se nacházel pouze v 28,24 % ze všech registrovaných vozidel. Naopak v roce 2009 se tento poměr, díky změně výpočtu daně, otočil a více než 58 % všech vozidel mělo naftový motor, zatímco benzinovým motorem poháněné auto si pořídilo pouhých 40,22 % kupujících (při zavedení nového systému v červenci 2008 už bylo uskutečněno 82 % všech prodejů, tudíž se poměr oproti předchozímu roku výrazně nezměnil). Tento poměr se v následujících letech ještě více zvětšil ve prospěch naftového motoru, který obecně preferuje více než 70 % kupujících.



Obr. 2: Podíly typů pohonu na celkových prodejkch

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

3.2.3 Registrační značky

Výrazné specifikum, které ovlivňuje celý automobilový trh v Irsku je, poněkud překvapivě, systém registračních značek vozidel. Irský zákazník, resp. majitel vozidla, si velmi zakládá na reziduální hodnotě vozidla, tzn. hodnotě, kterou by mělo mít při následném prodeji. Právě tento fakt v kombinaci se systémem registračních značek určuje prodejní vrchol(y) kalendářního roku.

Registrační značky v Irsku se zpravidla skládají z:

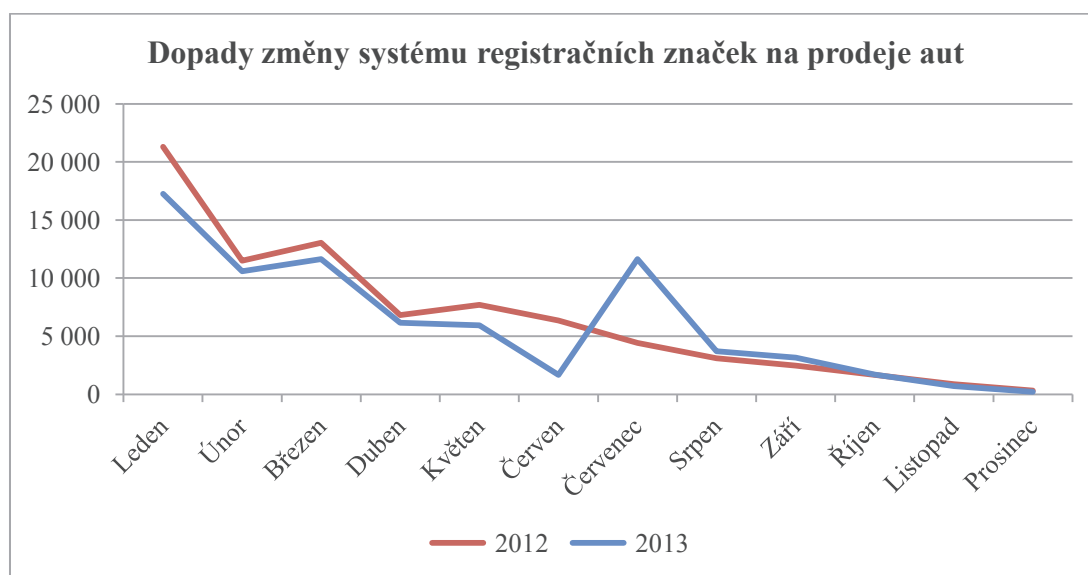
- prvních dvou nebo tří čísel, které udávají rok, kdy bylo vozidlo registrováno,
- jednoho nebo dvou písmen, které představují region či město, ve kterém bylo vozidlo zaregistrováno,
- jedno až šestimístné číslo, které udává pořadí, v jakém bylo dané vozidlo v daném regionu či městě zaregistrováno,
- irský název regionu či města, ve kterém bylo vozidlo zaregistrováno,
- na levé straně modrý pruh se znakem Evropské unie a mezinárodní zkratkou země.

Je nutné podotknout, že registrační značka náleží k příslušnému automobilu po celou dobu jeho životnosti, tedy i při změně majitele. Proč je ale pro kupujícího tak důležitá a proč by měla rozhodovat o reziduální hodnotě vozidla? Irští řidiči se totiž domnívají, že čím nižší je registrační číslo na vozidle, tím je pro kupce zajímavější (např. vozidlo s registrační značkou 11-D-11).

Do roku 2013 se používal systém se dvěma čísly, která představovala rok registrace (horní registrační značka v Příloze A). To mělo za následek, že v lednu byl jediný prodejní vrchol v kalendářním roce. Z toho plynulo mnoho problémů, např.:

- potřeba velkého množství personálu v jednotlivých dealerstvích během prvních měsíců roku a následné nucené propouštění ke konci roku,
- ztrátovost jednotlivých dealerství v posledním čtvrtletí, ve kterém se uskutečňovalo pouze cca. 6 % prodejů z celého roku,
- přílišná vytiženost NCT stanic (obdoba českého STK) začátkem roku a nedostatek práce koncem roku,
- nedostatek ojetých vozů ve druhé polovině roku, v důsledku odkupů vozidel na protiúčet, které se uskutečnily při prodejním vrcholu na začátku roku, atd.

V roce 2013 se přešlo na nový systém, který rozdělil kalendářní rok na dvě pololetí a tím pádem i na dva prodejní vrcholy. Děje se tak jednoduchým přidáním číslice 1 nebo 2 za rok, ve kterém bylo vozidlo registrováno (znázorněno na spodní registrační značce v Příloze A). Jak je patrné z Obr. 3: Dopady změny systému registračních značek na prodeje aut, vytvořil se další prodejní vrchol právě v červenci. Tato změna nejenom, že zmenšuje výše vypsané problémy, ale např. pomáhá prodejcům lépe využívat marketing. Zpravidla většina značek cílí své kampaně na leden a červenec a využívá u toho číslic představující právě novou registrační značku (např. 162). Pomáhá to i v propagaci jednotlivých modelů, které v dnešní době přichází na trh velmi rychle za sebou a bylo by nemožné cílit jejich komunikaci pouze na jedno období.



Obr. 3: Dopady změny systému registračních značek na prodeje aut

Zdroj: vlastní zpracování dle SIMI, 2017b. SIMI Motorstats. [online].

3.2.4 Vliv Spojeného království

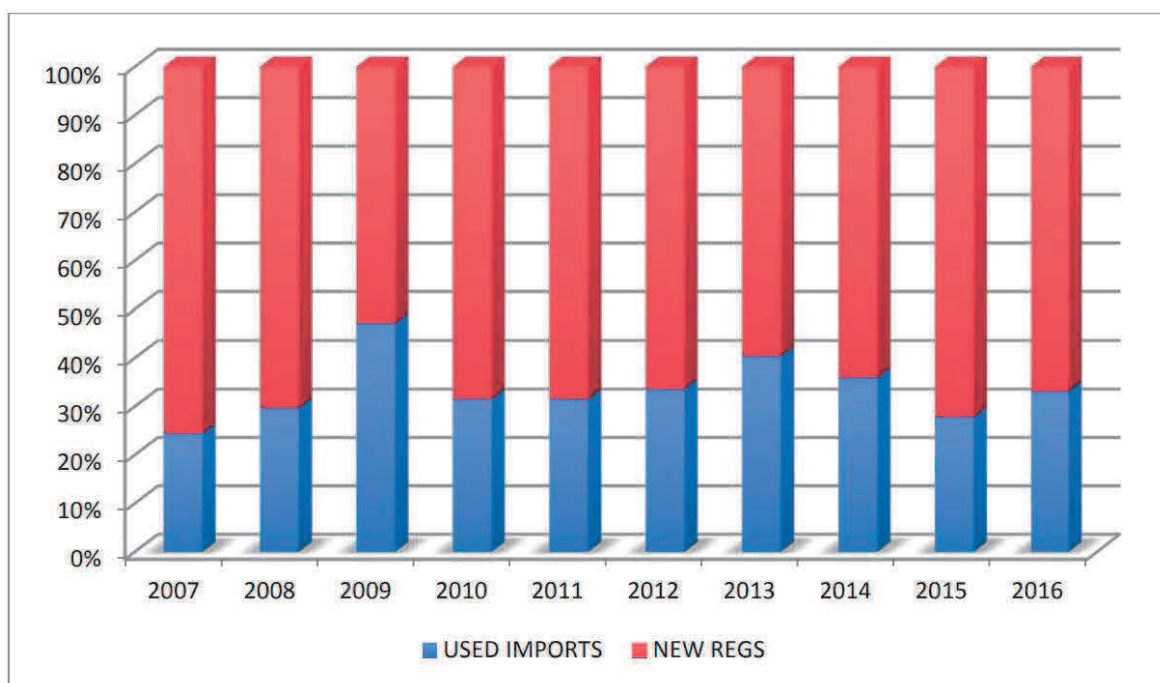
Historie Irska je významně spjata se Spojeným královstvím, vždyť až do roku 1937 bylo jeho součástí. I vzhledem ke geografické poloze obou států a bezhraniční propojenosti Irska se Severním Irskem, je jejich ekonomická spolupráce přirozeně na velmi vysoké úrovni. V roce 2016 bylo Spojené království druhým největším exportním partnerem Irska, kdy vývoz do této země tvořil 12,79 % všech vyvezených statků a služeb (na prvním místě bylo USA s více než 25 %). Co se týče importu, bylo Spojené království dokonce největším dovozcem s 23,84 % všech dovezených statků a služeb. (The World Bank, 2017a)

Co se týče automobilového odvětví, je propojenost ještě významnější. Oba státy totiž spojuje specifikum, které takřka úplně vylučuje spolupráci s ostatními okolními státy – jízda vlevo na pozemních komunikacích, resp. vozidla s řízením na pravé straně. Dá se tedy říct, že drtivá většina importovaných či exportovaných automobilů (zde se jedná o soukromé dovozy či vývozy, ne import velkých automobilek oficiální cestou) pochází ze Spojeného království nebo do něj směřuje.

Za hlavní faktor, který ovlivňuje a určuje velikost importu, se dá označit vztah domácích měn, tedy eura a libry. Zpravidla zde platí jednoduchá rovnice, pokud euro vůči libře sílí,

zájemci o nový automobil mají tendenci uskutečnit nákup na území Spojeného království, kde získají výhodnější nabídku mnohdy i přes náklady spojené s dovozem daného vozidla zpět do Irsku a jeho následnou registrací. Naopak když euro vůči libře slábne, tato tendence se u kupujících snižuje.

Irský trh s novými automobily ovšem neovlivňuje pouze import nových vozidel, naopak je to paradoxně především import ojetých vozů. Vzhledem k velikosti automobilového trhu ve Spojeném království, který je mnohonásobně větší (v roce 2016 zde bylo registrováno 2 692 786 automobilů), je i výběr ojetých vozů mnohem širší. Zákazníci mají tudíž tendenci nahrazovat nákup nového vozidla v Irsku, nákupem ojetiny staré jeden až dva roky ze Spojeného království. V takovém případě volí častěji luxusní značky (např. Mercedes, BMW či Audi) a vyšší modely.



Obr. 4: Typ první registrace vozidla v Irsku

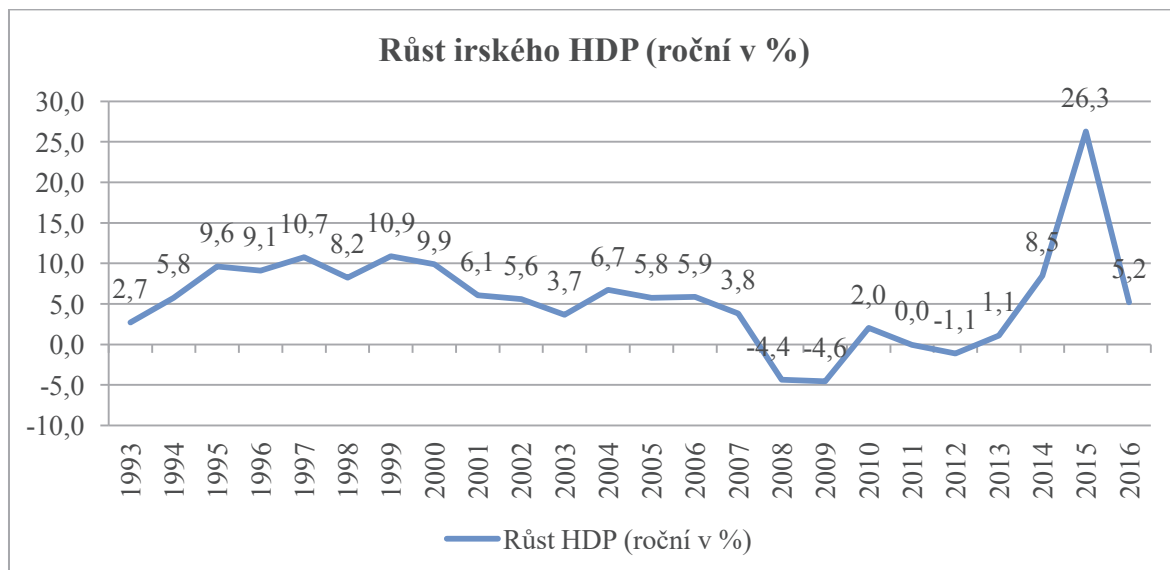
Zdroj: POWER, Jim, 2017. Motor Industry Review. [online].

Na Obr. 4 je zobrazen poměr v registracích importovaných ojetin a nově registrovaných aut na irském území. Je z něj patrné, že import tvoří podstatnou část nově registrovaných automobilů (např. v roce 2009 to bylo až 49 %).

3.3 Vývoj trhu v letech 1993-2016

Vývoj automobilového trhu na území kteréhokoliv státu je, bez pochyby výrazně, ovlivňován hospodářskou situací dané země a jejího obyvatelstva. V případě Irska tomu není jinak, naopak především díky tomuto faktu, zde zažil automobilový trh v předchozích letech (a stále zažívá) velmi výrazné změny.

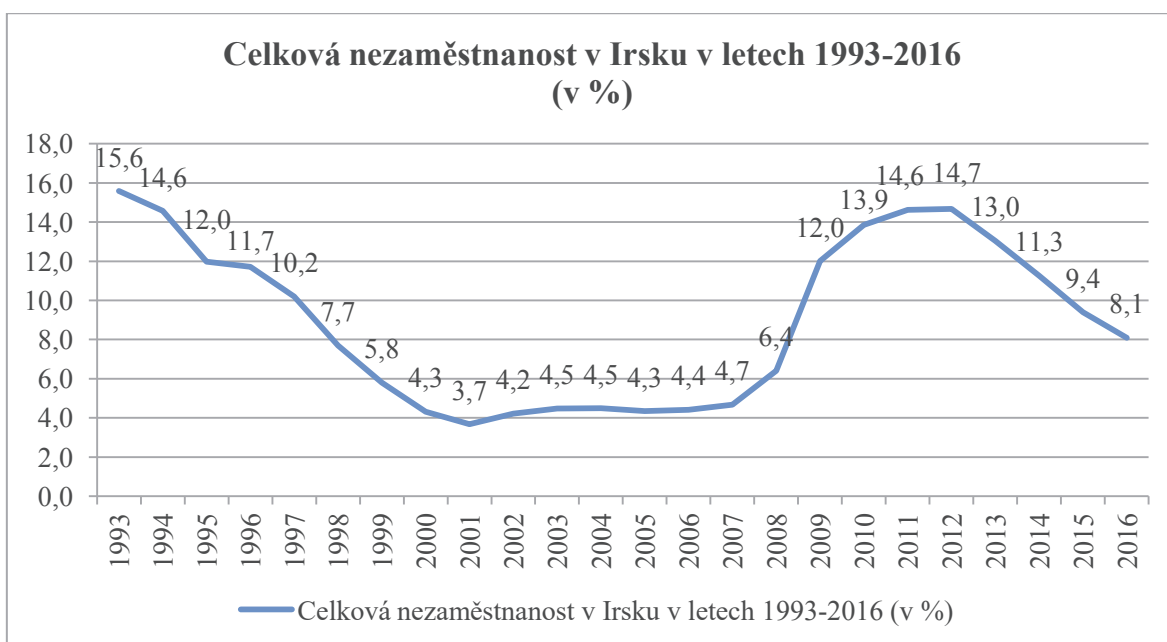
K pochopení vývoje automobilového trhu v Irsku jsou dále použity především tři ukazatelé. Prvním ryze ekonomickým ukazatelem je hrubý domácí produkt (zkr. HDP), respektive jeho roční procentní růst (viz Obr. 5). Soukup (2015, s. 26) tento ukazatel charakterizuje jako „*souhrn hodnot finálních statků a služeb v určité ekonomice (tedy na daném území), vytvořených zpravidla za jeden kalendářní rok či čtvrtletí*“



Obr. 5: Růst irského HDP (roční v %)

Zdroj: vlastní zpracování dle THE WORLD BANK, 2017b. GDP Growth (annual %). [online].

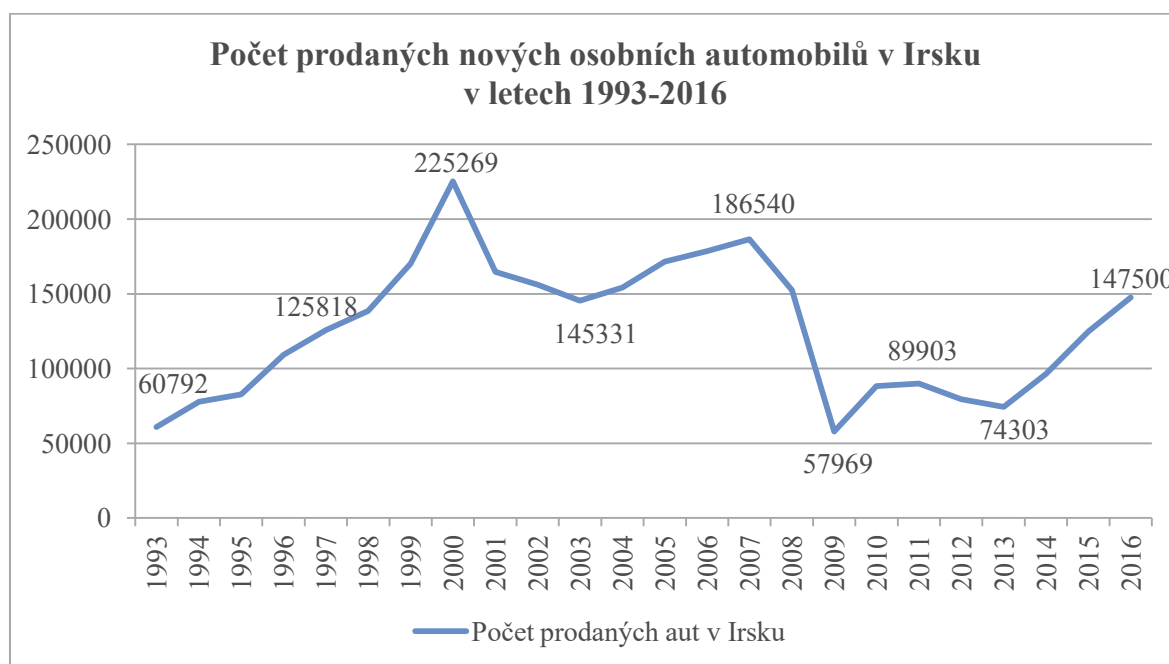
Druhým ukazatelem je celková nezaměstnanost v Irsku, která zobrazuje podíl nezaměstnaných osob na práceschopném obyvatelstvu (viz. Obr. 6).



Obr. 6: Celková nezaměstnanost v Irsku v letech 1993-2016

Zdroj: vlastní zpracování dle THE WORLD BANK, 2017c. Unemployment, total (% of total labor force). [online].

Třetím ukazatelem, který je použit k pochopení vývoje trhu, je počet prodaných nových osobních automobilů (viz Obr. 7). Novými osobními automobily prodanými v Irsku, se v tomto případě rozumí veškerá osobní vozidla, která byla prodána (a poté zákazníkem zaregistrována) nebo zaregistrována autorizovanými prodejci jednotlivých značek na irském trhu.



Obr. 7: Počet prodaných osobních automobilů v Irsku v letech 1993-2016

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

3.3.1 Keltský tygr

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let bylo Irsko považováno za jednu z nejchudších zemí západní Evropy. Země trpěla vysokou nezaměstnaností, pomalým růstem, vysokou inflací a také zvyšujícím se zadlužením (The Economist, 2004). To se ovšem brzy a rychle změnilo díky krokům, které se vláda snažila podnikat už delší dobu. Jednalo se především o politiku zvanou industrialization-by-invitation, tedy snahu přilákat zahraniční společnosti a investice. Zacíleno bylo na vyspělé technologické společnosti (především rychle se rozvíjející informační technologie – hardware i software), farmaceutický a chemický průmysl. Jedním (a pravděpodobně nejvýznamnějším) lákadlem pro zahraniční, a především americké, společnosti byla výše korporátní daně, která byla nejnižší v celé západní Evropě. V roce 1997 byla tato daň nastavena ve výši pouhých 10 % (pro porovnání, ve Velké Británii byla korporátní daň 33 % a v Německu dokonce 37,5 %). (Gottheil, 2003)

Jak se později ukázalo, snaha to byla úspěšná a země se brzy stala evropskou centrálou většiny největších a nejúspěšnějších značek výše uvedených odvětví. Své evropské sídlo zde měly společnosti jako např. Intel, Dell, Apple, Microsoft nebo IBM. Irsko se také stalo hlavním evropským telekomunikačním centrem, v roce 1996 bylo v zemi umístěno

cca. 20 % všech telekomunikačních center Evropy. Důkazem úspěšné snahy o přilákání zahraničních investic je ukazatel přímých zahraničních investic (zkr. PZI), který dle Kunešové (2006, s. 35) představuje „*takový nákup majetku v jedné zemi investory druhé země, který jim umožní kontrolu podniku a rozhodování o něm na základě minoritního či majoritního vlastnictví*“. V roce 1990 dosahovaly přímé zahraniční investice pouze 6 % irského HDP, což se během několika let mnohonásobně zvýšilo až na 88 % v roce 1999. (Gottheil, 2003)

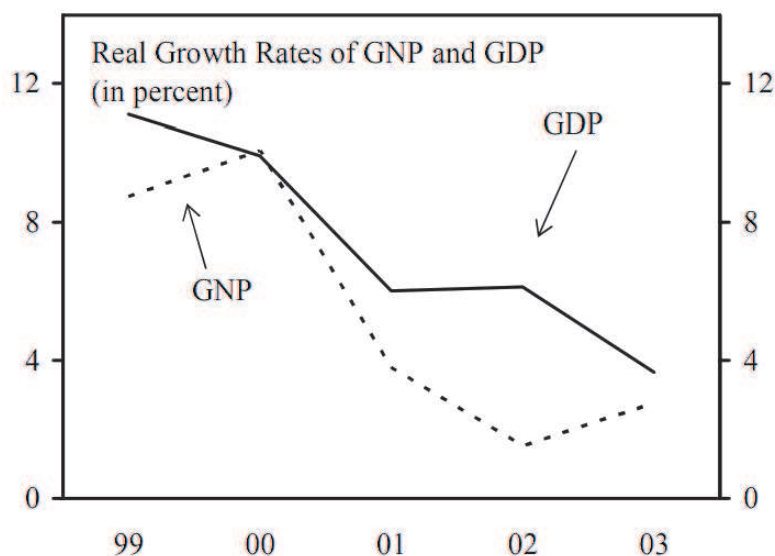
To (a mnoho dalších faktorů) mělo za následek zrození tzv. Keltského tygra, pojmenování země, které bylo odvozeno od pojmenování rychle se rozvíjejících a rostoucích asijských zemí – tzv. Asijských tygrů.

Nevidaný růst ekonomiky země je zřejmý na grafu Růstu irského HDP (Obr. 5), kdy od roku 1993 do roku 2007 dosahoval v průměru 7 %, a od roku 1995 do roku 2000 dokonce 9,7 %. Tento ojedinělý růst irské ekonomiky s sebou přinesl také výrazné snížení nezaměstnanosti z velmi vysokých 15,6 % v roce 1993 až na 3,7 % v roce 2001. Vezmeme-li v potaz, že celková populace země vzrostla od roku 1991 do roku 2006 o 714 129 obyvatel, tedy o celých 20 % (1991: 3 525 719; 2006: 4 239 848 obyvatel), je snížení míry nezaměstnanosti o necelých 12 % znakem opravdu rychle se rozvíjející ekonomiky. (CSO, 2014)

Jak se tedy projevil takhle impozantní vzestup irské ekonomiky na automobilovém trhu? Velmi podobně, tedy ohromným nárůstem prodaných osobních vozidel (nejen osobních, ale pozornost je v rámci práce věnována pouze této kategorii). V roce 1993 bylo na území Irska prodáno 60 792 osobních vozidel, za 4 roky (tedy v roce 1997) to však bylo už 125 818 prodaných vozidel, což představuje nárůst o závratných 107 %. Strmý růst prodeje pokračoval i v následujících letech a skončil až v roce 2000, kdy se prodeje osobních vozidel dostaly na historické maximum na irském trhu. Celkově prodaných 225 269 osobních vozidel představovalo nevidaný nárůst o 271 % během sedmi let. Pokud se specificky zaměříme na rok 2000, nedá se říct, že by rekordní prodeje byly způsobeny pouze růstem ekonomiky a ochoty ke spotřebě. Velkým lákadlem pro kupující bylo také vlastnictví registrační značky tohoto roku, která začínala 00, což mělo zvýšit reziduální hodnotu vozidla (systém registračních značek v Irsku a jeho specifika jsou detailně probrány v kapitole 3.2.3 Registrační značky).

Určitá přesycenost trhu, kdy mnozí zákazníci urychlili koupi vozidla, která by teoreticky následovala až v příštích letech, se odrazila i na celkovém vývoji trhu, avšak nebyl to hlavní důvod poklesu, který trval po následující tři roky (tedy do roku 2003).

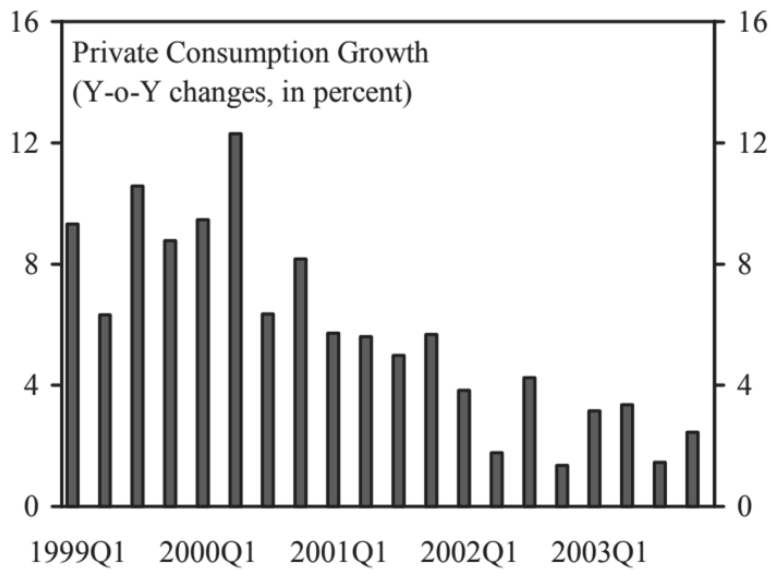
Hlavním důvodem bylo globální zpomalení růstu ekonomiky, do značné míry způsobené splasknutím bubliny okolo informačních technologií ve Spojených Státech Amerických. A jelikož Irsko bylo právě neoficiálním evropským centrem technologických gigantů, země (a tedy i automobilový trh) zpomalení pocítila. Situace se dá ilustrovat na míře růstu hrubého domácího produktu (zkr. HDP, anglicky Gross Domestic Product – zkr. GDP) v porovnání s hrubým národním produktem (zkr. HNP, anglicky Gross National Product – zkr. GNP), který je ponížěn/povýšen o výši příjmů národních subjektů, které byly odeslány do/přijaty z ciziny (Soukup, 2015). Graf porovnání růstů jednotlivých ukazatelů ilustruje značný propad růstu hrubého národního produktu z 10 % v roce 2000 až na pouhé 1,5 % v roce 2002. A právě tento ukazatel nám poskytuje přehled o skutečném stavu irské ekonomiky. (IMF, 2004)



Obr. 8: Porovnání růstu HDP a HNP v letech 1999-2003

Zdroj: IMF, 2004. Staff Report for the 2004 Article IV Consultation. [online].

To ovlivnilo také míru růstu spotřeby irských domácností, která se propadla ze 12 % ve třetím čtvrtletí roku 2000 až na úroveň nižší než 2 % ročního růstu ve čtvrtém čtvrtletí roku 2002. (IMF, 2004)



Obr. 9: Míra růstu spotřeby irských domácností

Zdroj: IMF, 2004. Staff Report for the 2004 Article IV Consultation. [online].

Irské soukromé (ale i podnikatelské) subjekty už tedy nebyly ochotny tolik utrácet, a to se na automobilovém trhu okamžitě projevilo. Celkové prodeje aut zaznamenaly v roce 2001 pokles o necelých 27 % oproti roku 2000, v dalším roce to byl pokles o 5 % a v roce 2003 o dalších 7 %. Celkový počet prodaných vozidel na irském trhu tedy poklesl za tři roky o 35,5 % na 145 331 prodaných osobních vozidel.

V 2004 se irská ekonomika vzpamatovala z mírného zpomalení růstu a opět se vrátila ke každoročnímu růstu (i když už ne tak výrazného jako do roku 2000), nezaměstnanost se udržovala pod úrovní 4,7 %, tudíž nic nebránilo tomu, aby prodeje automobilů mohly opět stoupat. Skutečně se tak i dělo a automobilový trh během čtyř let vyrostl o více než 28 % na celkových 186 540 prodaných vozů v roce 2007, což je historicky druhý nejsilnější rok.

3.3.2 Finanční krize

V prosinci 2007 byl představen návrh na změnu daňového zatížení při registraci vozidel na irském území. Nový systém představoval přechod, ze zastaralého systému výpočtu daně fungujícím na základě objemu motoru pořizovaného automobilu, na nový systém, který více zohledňoval životní prostředí. K výpočtu daně měla sloužit jako hlavní jednotka velikost emisí CO₂ (oxidu uhličitého), které dané vozidlo produkuje v gramech na

kilometr. Přestože byl tento systém představen už v prosinci roku 2007, zaveden měl být až v červenci roku 2008. Na základě výhodnosti nového systému se mnoho řidičů rozhodlo počkat s nákupem nového vozidla právě až na druhé pololetí roku 2008. Bohužel se v mezidobí už začala výrazně projevovat nastupující finanční krize, tudíž se část této „odložené poptávky“ nikdy neuskutečnila. Strmý pád automobilového trhu pokračoval i v následujícím roce, což vyústilo v nejnižší počet zaregistrovaných vozidel od roku 1992, pouhých 57 969. (The Economist, 2009)

Už v průběhu roku 2009 řada automobilových výrobců volala po zavedení tzv. šrotovného (anglicky car scrappage scheme) po vzoru ostatních evropských zemí (např. Německo či Velká Británie), irská vláda však zareagovala až v roce 2010. Šrotovné, které mělo za cíl znovu nastartovat prodeje automobilů a mimo jiné i zabránit dalšímu propouštění zaměstnanců pracujících v automobilovém odvětví, vstoupilo v platnost 1. ledna 2010. Pokud chtěl nakupující využít výhod tohoto programu, musel splnit několik požadavků, např.:

- pořídit si nové vozidlo, které patří do emisní třídy A nebo B (produkuje méně než 140 g CO₂/km)
- prodat na protiúčet vozidlo, které je starší více než 10 let (zde bylo více podmínek, např. vozidlo bylo ve vlastnictví majitele minimálně 18 měsíců, muselo být pojištěné min. 12 z těchto 18 měsíců, atd.)
- dealerství zařídí sešrotování vozidla v certifikovaném zařízení během 60 dnů před či po registraci vozidla

Po splnění všech podmínek kvalifikujících do programu, byl zákazník zvýhodněn slevou až do výše 1 500 €, která byla odečtena z registrační daně kupovaného vozidla. Navíc velké množství značek nabízelo dodatečnou slevu, která u některých značek přesahovala i 3 000 €. (The Irish Times, 2009)

V roce 2010 využilo tohoto programu více než 17 600 nakupujících a především díky zavedení šrotovného se prodeje v tomto roce zvýšily na celkových 88 373 prodaných vozidel, což je nárůst o 52 %, zatímco většina ostatních odvětví stále klesala. Na základě velkého úspěchu šrotovného se vláda rozhodla o prodloužení programu o další půl rok, tedy do konce června 2011. Program byl pouze mírně upraven s tím, že kupující mohl získat slevu maximálně 1 250 € místo dosavadních 1 500 €. Za tento půl rok však program

využilo více než 11 600 zákazníků, což dohromady dělá lehce pod 30 000 prodaných (a tedy zároveň i ekologicky zlikvidovaných) vozidel. (BreakingNews.ie, 2011)

Zavedení šrotovného nepochybně irskému automobilovému trhu krátkodobě pomohlo, avšak v následujících letech se opět ukázala realita irského hospodářství, které se stále z ekonomické krize nevzpamatovalo a nacházelo se v recesi (dokonce v roce 2013 s nejvyšší nezaměstnaností od roku 1993, která činila 14,7 %).

3.3.3 Současnost

V roce 2014 už však bylo vše jinak a irská ekonomika dosáhla takových růstových hodnot, kterých dosahovala naposledy v letech 1995-2000 (konkrétně 8,5% růstu HDP). Se stále klesající úrovní nezaměstnanosti a zvyšující se ochotou spotřebitelů investovat se probudil i automobilový trh, který dosáhl 30% meziročního růstu.

Od tohoto roku se znovu objevovaly hlasy a názory, že tzv. Keltský tygr je zpátky v plné síle, což irské hospodářství potvrdilo ohromujícím meziročním růstem o 26,3 %. To se samozřejmě promítlo i do prodejů automobilů, které opět meziročně vzrostly o 30 % a poprvé od roku 2008 se dostaly nad 100 000 vozidel.

Poslední rokem ve sledovaném období, je rok 2016, ve kterém se na irském trhu prodalo 147 500 vozidel (meziroční nárůst o 18 %).

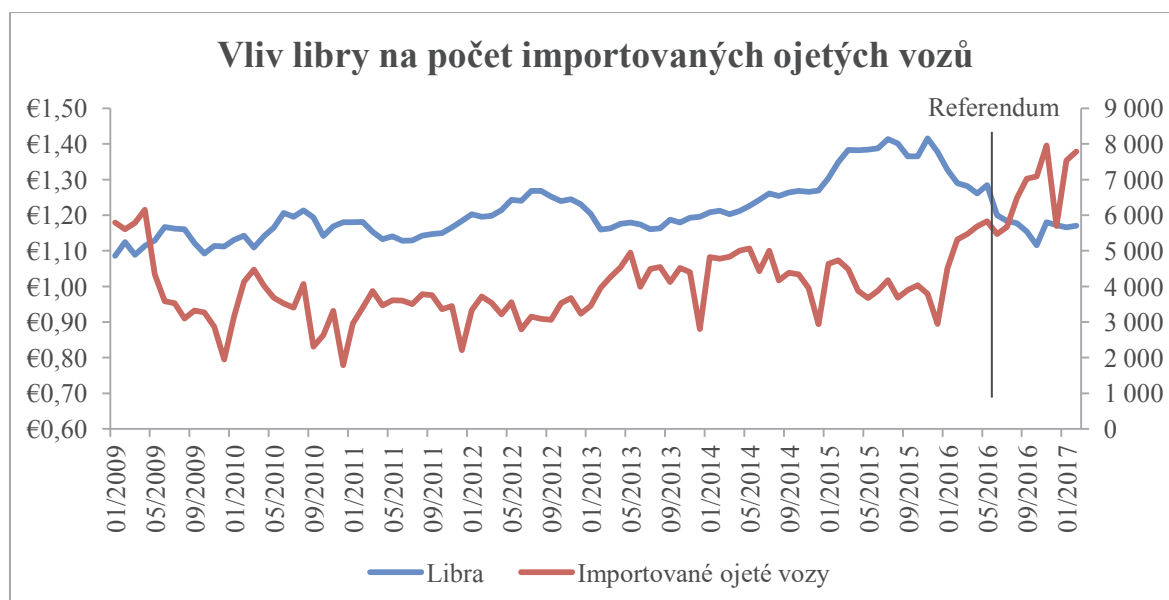
Dá se tedy konstatovat, že automobilový trh, se vrátil k realistickým hodnotám, které nejsou ani enormně vysoké a trvale neudržitelné jako např. v roce 2000, a naopak ani příliš nízké vlivem ekonomické krize.

3.4 Brexit

Brexit - velké téma, které dnes hýbe celou Evropou. Obyvatelé Spojeného království si v referendu o vystoupení z Evropské unie, které se konalo 23. června 2016, odhlasovali odchod z Evropské unie. I přestože byl výsledek velmi těsný a pro odchod hlasovalo pouze 51,9 % hlasujících, jednání o vystoupení z Evropské unie začala. (Hunt, 2017)

Jak už bylo popsáno v kapitole 3.2.4 Vliv Spojeného království, vztah mezi Irskem a Spojeným královstvím je velmi blízký, což se týká také automobilového trhu. Dá se tedy s jistotou tvrdit, že brexit bude mít velký dopad na Irsko nejenom z pohledu pouhého člena Evropské unie, ale především z pohledu nejdůležitějšího obchodního partnera.

Ovšem dopady brexitu začaly působit na irský automobilový trh už před samotným hlasováním (natož pak aktuálním vystoupením z Evropské unie), vzhledem k nejistotě panující na finančních trzích. Od listopadu 2015 do června 2016, tedy měsíce, ve kterém proběhlo referendum, libra oslabila vůči euru o 18 %. A právě zde se projevil tvrzení, že s oslabující librou vůči euru, roste počet importovaných vozů, což je přehledně viditelné na Obr. 10: Vliv libry na počet importovaných ojetých vozů. Kvůli sezónnosti prodeje má ovšem větší vypovídací hodnotu porovnání stejných měsíců, tedy června 2015 a června 2016. V tomto období libra oslábila vůči euru o 16 %, zatímco import ojetých vozů vzrostl o 29 %. Po referendu, které potvrdilo nespokojenost většiny hlasujících obyvatel s členstvím v Evropské unii, propad libra dále pokračoval a zastavil se až na ceně 1,12 € v říjnu roku 2016, což byla nejnižší hodnota od března roku 2010 (1,11 €). Naopak počet do Irska importovaných ojetých vozidel vzrostl až na rekordní hodnotu 7 956 automobilů v listopadu 2016 (v listopadu 2015 bylo oproti tomu dovezeno pouhých 3 787 automobilů).



Obr. 10: Vliv libry na počet importovaných ojetých vozů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

Premiérka Spojeného království, Theresa May, aktivovala článek 50 Smlouvy o Evropské unii (tzv. Lisabonské smlouvy) dne 29. března 2017. Právě tento článek stanovuje postup, kterým je umožněno vystoupení některého z členských států z Evropské unie. Tímto dnem tedy oficiálně začala dvouletá lhůta (detailní časový harmonogram brexitu je možno vidět v Příloze A), ve které se obě strany musí dohodnout a stanovit pravidla budoucí spolupráce a zároveň i finančního vyrovnání, které vyplývá z povinnosti členských států přispívat do rozpočtu Evropské unie. V tomto dvouletém období je Spojené království stále plnohodnotným členem Evropské unie i se všemi jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z členství v Evropské unii. Pokud do 29. března 2017 nedojde k finální dohodě o vystoupení z Evropské unie a budoucí spolupráci, všechny smlouvy EU pro Spojené království přestanou platit. (EC, 2017)

Jedním z nejdůležitějších a nejkomplicovanějších bodů jednání je podoba hranice Severního Irsku s Irskou republikou. Momentální „neviditelná“ hranice, která umožňuje naprosto volný pohyb osob a zboží po ostrově, by s vystoupením Spojeného království z Evropské unie, resp. jeho vystoupením z jednotného trhu a celní unie, měla zaniknout. Tuto možnost, která by poškodila spolupráci obou zemí (a pravděpodobně i jejich už tak historicky napjaté vztahy), si nepřeje ani jedna z dotčených stran, tedy Evropská unie, Spojené království ani Irská republika.

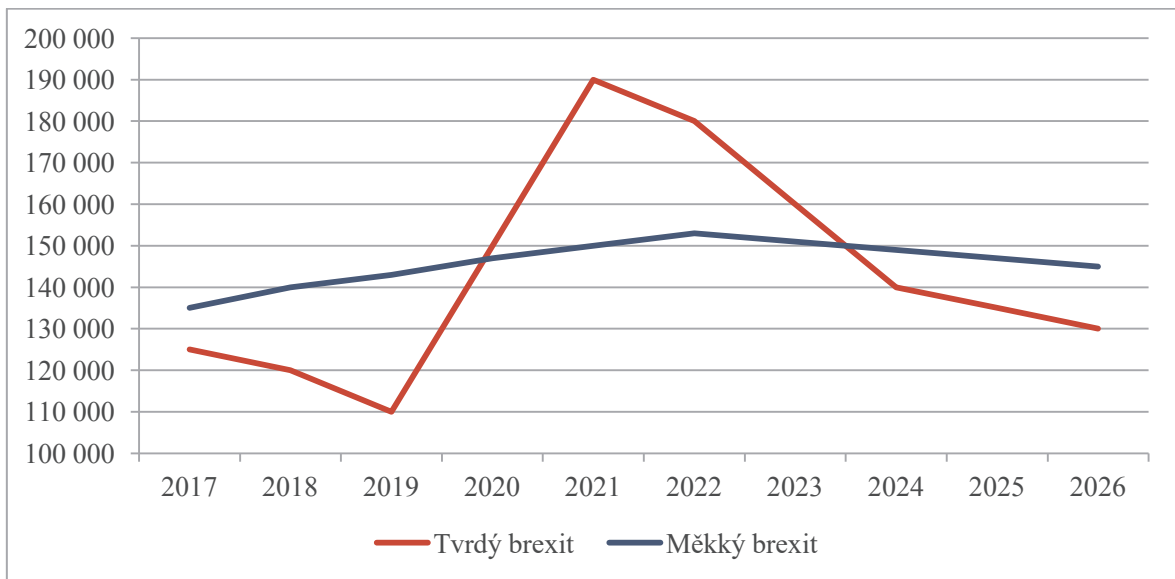
V momentální situaci si nikdo netroufne tvrdit, jak jednání dopadnou a na jakém formátu spolupráce se Evropská unie a Spojené království domluví. Zmiňované a předvídané jsou ovšem dvě hlavní možnosti odchodu, tvrdý brexit a měkký brexit (anglicky Hard Brexit a Soft Brexit).

Jak by mohl takový tvrdý brexit vypadat? V krajním případě by se Evropská unie a Spojené království rozešli bez dohody. Spojené království by opustilo Evropský hospodářský prostor i celní unii, získalo plnou kontrolu nad imigrací (což byl jeden z hlavních pilířů kampaně pro brexit) a zároveň by už dále nemuselo přispívat do rozpočtu EU. Dalším možným scénářem tvrdého brexitu je uzavření obchodní dohody podobné té, kterou v září 2017 provizorně uzavřela Evropská unie s Kanadou. Na základě takové dohody by byl Spojenému království určitým způsobem umožněn přístup k Evropskému jednotnému trhu bez povinnosti vyplývajících z členství v Evropské unii (např. přispívat do rozpočtu Evropské unie, řídit se bilaterálními smlouvami, které uzavřela Evropská unie s ostatními státy, atd.).

Pokud by došlo k tvrdému brexitu, irský automobilový trh čekají poměrně turbulentní časy. Euro vůči libře začalo posilovat už před referendem a dá se očekávat, že v případě tvrdého brexitu tomu bude stejně až do vystoupení Spojeného království z Evropské unie v roce 2019. V takovém případě by import ojetých vozidel do Irska nadále pokračoval v růstu, protože by pro irské občany byl stále více a více výhodnější. Dalším faktorem pro růst importu ojetých vozidel, a z toho vyplývajícího poklesu trhu s novými automobily, by mohl být psychologický tlak na zákazníky. Takový, který by jim říkal, že musí využít poslední příležitosti k levné koupi vozidla ze Spojeného království, protože už taková v budoucnu nebude. V první fázi brexitu (2017-2019) by se tedy trh s novými automobily v Irsku postupně zmenšoval (zobrazeno na Obr. 11).

Na konci března 2019, kdy dojde k vypršení dvouleté lhůty pro uzavření dohody o odchodu, by v případě tvrdého brexitu Spojené království opustilo jednotný trh i celní unii. V takovém případě by náklady na dovoz vozidel ze Spojeného království do Irska vzrostly na takovou úroveň, že už by irští obyvatelé nebyli dále ochotni si pořizovat vozidla ze sousedního státu, protože by se jim to finančně nevyplatilo. Naopak tito zákazníci, kteří by v minulosti nahradili koupi nového vozidla ojetým vozem ze zahraničí, se pravděpodobně uchýlí k zakoupení nového vozidla na irském trhu. V takovém případě by irský automobilový trh zažil krátkodobý strmý růst, který by mohl trvat až do roku 2021.

V dlouhodobém měřítku by se však začaly projevovat ekonomické následky tvrdého brexitu. Irsko by ztratilo jednoho z hlavních ekonomických partnerů a to by se negativně odrazilo na ekonomickou situaci v zemi. Se zhoršující se ekonomickou situací obyvatelstva a firem by přišel i celkový pokles trhu s novými automobily, jelikož obyvatelstvo ani firmy by si nemohli tak snadno dovolit pořízení nových vozů. Negativně by se to také projevilo na stáří celkového vozového parku v zemi, které by výrazně rostlo. Automobilový trh v Irsku by se také stal poměrně „zakonzervovaným“, díky obtížnosti (až nemožnosti) dovozu ojetých vozidel z ostatních zemí Evropské unie, který je zapříčiněn umístěním řízení na opačné straně automobilu.



Obr. 11: Možné scénáře brexitu a jejich dopad na velikost irského trhu s novými automobily

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

V případě měkkého brexitu se jako jedna z možností nabízí spolupráce mezi Spojeným královstvím a Evropskou unií, která by byla založena na podobných principech jako např. spolupráce mezi Evropskou unií a Norskem. To je plnohodnotným členem Evropského hospodářského prostoru, vztahují se na něj tedy čtyři základní svobody (svoboda pohybu osob, zboží, služeb a kapitálu) atd. S tím by se ovšem pojila řada povinností, které by většina občanů hlasujících o odchodu z Evropské unie nesla velmi nelibě, protože se v zásadě rozchází s hlavními důvody brexitu. Spojené království by nejenom nadále muselo přispívat do rozpočtu Evropské unie, ale navíc by ztratilo možnost ovlivňování způsobu, jakým se s prostředky bude zacházet. Muselo by se také nadále řídit bilaterálními smlouvami, které má Evropská unie uzavřené s ostatními obchodními partnery (např. USA, Čína, Rusko, atd.), bez možnosti jejich ovlivnění. A především svoboda volného pohybu osob a s tím spojená migrace, která byla před referendem o brexitu velkým tématem, je pro řadu příznivců brexitu ožehavé téma, na které nehodlají přistoupit.

Jak by na měkký brexit reagoval irský trh s novými automobily? V takovém případě by vývoj trhu nebyl nikterak výrazně ovlivněn. Vývoj celkového trhu by se nadále řídil především vztahem měn Irska a Spojeného království, tedy eura a libry. Dále by byl stále ovlivňován silou obou ekonomik, s předpokladem, že ani na jednu z nich by měkký brexit výrazně negativně nepůsobil. Lze tedy předpokládat přirozený vývoj trhu.

4 ŠKODA Ireland

V této kapitole bude prozkoumán historický vývoj postavení českého výrobce automobilů ŠKODA AUTO na irském trhu, který byl detailně popsán i se všemi jeho specifiky, v předcházející kapitole.

Jednotlivé kapitoly budou postupně zaměřeny na stručnou historii společnosti na irském trhu a na to jak se postupem času měnila a vyvíjela dealerská síť. Detailně bude prozkoumáno, jakým způsobem se vyvíjelo postavení značky z hlediska dvou hlavních ukazatelů v automobilovém průmyslu – prodejů automobilů a procentního podílu na celkovém trhu. Značná část této kapitoly bude také věnována momentálnímu postavení značky na trhu a především budoucím výzvám, které rozhodně společnost ŠKODA ani celý automobilový trh v Irsku v blízké budoucnosti neminou.

4.1 O společnosti

Navzdory tomu, že jste na irských silnicích a dálnicích mohli vídat auta s okřídleným šípem ve znaku už před pádem komunismu (nutno dodat, že jich opravdu mnoho nebylo), poprvé se oficiálně značka představila v Irsku až v roce 1993. Stalo se tedy dva roky poté, co se v roce 1991 český výrobce automobilů (tehdy pod názvem) Škoda automobilová a.s. stal členem společnosti Volkswagen AG, známé především jak Volkswagen Group. (Lupa, 2003)

Akvizice jednou z největších automobilových společností na světě a nové možnosti, které se naskytly s příchodem nového politického režimu v České republice, velmi usnadnily vstup značky na nové trhy v západní Evropě. To pomohlo také prvnímu oficiálnímu uvedení značky na irský trh s automobily. Stalo se tak v roce 1993 kdy se společnost Motor Distributors Limited stala oficiálním dovozcem značky ŠKODA s výhradním právem distribuce automobilů této značky. Není náhodou, že se toto právo, dostalo do rukou právě výše uvedené společnosti Motor Distributors Limited. Tato společnost, vlastněná rodinou O'Flahertyů, se stala oficiálním distributorem značky Volkswagen už v roce 1950 a další dceřiné značky společnosti Volkswagen Group, Audi, v roce 1967. Bylo tedy logickým krokem, že se společnost Motor Distributors Limited stala oficiálním dovozcem i české značky. (VWG Ireland, 2017)

Další významná událost formující momentální postavení českého výrobce automobilů (a také ostatních značek koncernu Volkswagen AG) na irském trhu, se stala 1. října 2008. Německá společnost, sídlící ve městě Wolfsburg, po téměř 60 letech ukončila spolupráci se společností Motor Distributors Limited a odkoupila zpět výhradní právo na dovoz a distribuci svých značek (kromě výše uvedených značek Volkswagen, Audi a ŠKODA, také Volkswagen Commercial Vehicles, která funguje jako samostatná značka). Zpětný odkup byl iniciován ze strany Volkswagen AG především jako snaha o silnější synergii mezi vedením koncernu (potažmo jednotlivých značek) a aktivitami na irském trhu. Mezi tyto aktivity se řadí zejména služby zákazníkům a další rozšiřování a vylepšování postavení jednotlivých značek na irském trhu. Nutno dodat, že proces přechodu ze soukromého vlastnictví zpět do rukou koncernu proběhl úspěšně a bez výrazných změn jak uvnitř firmy, tak navenek směrem k zákazníkovi. Všech cca. 120 zaměstnanců výše uvedených značek přešlo pod nově vzniklou společnost a všechny smlouvy s jednotlivými dealerstvími byly uzavřeny za stejných podmínek, které byly nastaveny se společností Motor Distributors Limited. (The Irish Times, 2007)

Za zmínku také stojí, že do společnosti Volkswagen Group Ireland přibyla v roce 2009 i poslední koncernová značka - Seat (mimo luxusních značek Bentley, Bugatti a Lamborghini). (VWG Ireland, 2017)

Na základě dnešních prodejních či finančních výsledků ŠKODA Ireland, potažmo všech značek společnosti Volkswagen Group Ireland, lze říci, že se podařilo přesně to, o co se zástupci Volkswagen Group snažili.

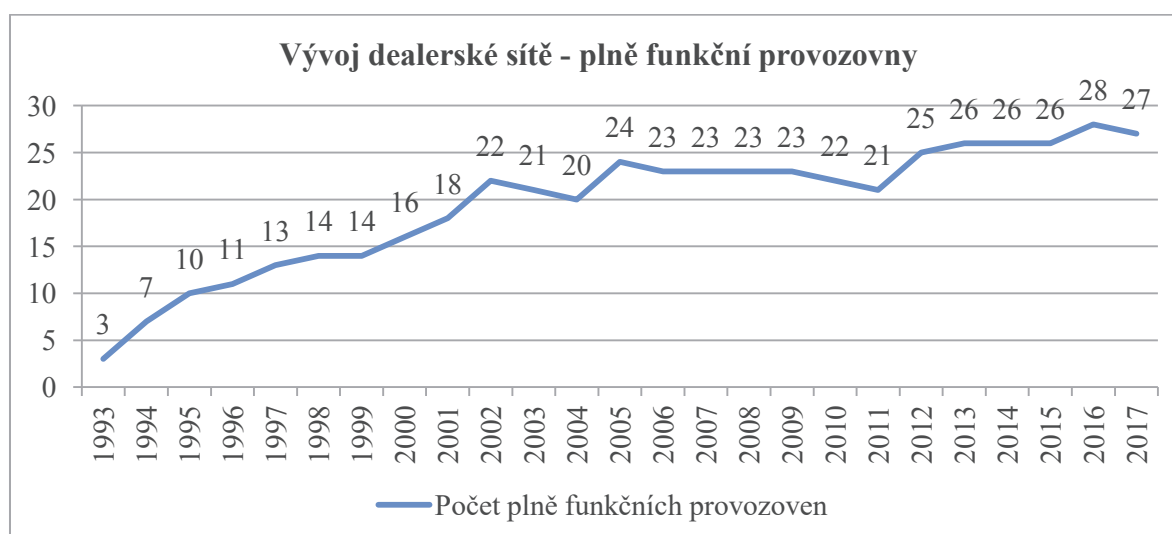
S rostoucí úspěšností značky ŠKODA na irském trhu rostl také počet jejich zaměstnanců, ze 4 zaměstnanců v roce 1993 až na dnešních 24. Je také nutné podotknout, že tým je výrazně podporován několika dalšími odděleními, která jsou společná pro celý Volkswagen Group Ireland, např. HR, Group Aftersales nebo Group Services (počet zaměstnanců Volkswagen Group Ireland vzrostl z cca. 120 v roce 2008 až na dnešních cca. 220).

4.2 Dealerská síť

Na úvod této kapitoly je nutné popsat základní principy fungování dealerské sítě ŠKODA na irském trhu:

- všechna dealerství jsou vlastněna soukromými subjekty, tudíž ŠKODA Ireland nevlastní, ani se přímo nepodílí na provozu žádného z nich (i přesto je vliv společnosti na chod jednotlivých dealerství markantní),
- existují tři typy dealerství:
 - plně funkční provozovna,
 - autorizovaný prodejce,
 - autorizovaný servis.
- každý dealer musí schválit, podepsat a dodržovat obchodní podmínky stanovené společností ŠKODA Ireland.

Jak už bylo popsáno v předchozí kapitole, historicky první oficiální dealerství značky ŠKODA bylo otevřeno v roce 1993, přesněji 11. srpna a bylo pojmenováno Monaghan & Sons Galway. Už ze samotného názvu vyplývá, že překvapivě nebylo otevřeno v hlavním (a největším) městě Irska – Dublinu, nýbrž až ve čtvrtém největším městě republiky – Galway. Tentýž rok byly otevřeny další dvě dealerství – Aughrim Motors (ve městě Aughrim, ležící 90 km jižně od Dublinu) a ke konci roku první očekávané dealerství v hlavním městě, Mount Brown.



Obr. 12: Vývoj dealerské sítě ŠKODA v Irsku dle počtu plně funkčních provozoven

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

Zřejmým úkolem tehdejšího vedení ŠKODA Ireland bylo rozšířit prodejní síť do co nejvíce regionů a ekonomických center, za účelem maximalizace prodejního potenciálu.

V roce 1995 bylo součástí dealerské sítě značky dohromady 10 provozoven, které pokrývaly 6 regionů země z celkových 26 (zobrazeno na Obr. 13). Dva nejlidnatější regiony Irska, tedy Dublin (ležící na východním pobřeží) a Cork (ležící na jihu země), měly na svém území dokonce po třech dealerech.

V následujících pěti letech ŠKODA Ireland pokračovala v rozšiřování své obchodní sítě, což znamenalo, že se celkový počet dealerství zastavil v roce 2000 na čísle 16. Z celkových šesti nových provozoven, se 4 nacházely v regionech, ve kterých dosud žádné obchodní zastoupení nebylo. Za zmínku stojí např. DMG Motors, které sídlí v regionu Donegal, což je nejsevernější (a od zbytku země dosti odlehlý) výběžek Irska.

Vinou zhoršené ekonomické situace byla v následujících pěti letech zrušena první tři dealerství, citelná byla především ztráta provozovny s názvem Harry Murphy, se sídlem v regionu Clare. Nástupcem tohoto dealerství se stal až Al Hayes Motors v roce 2016.

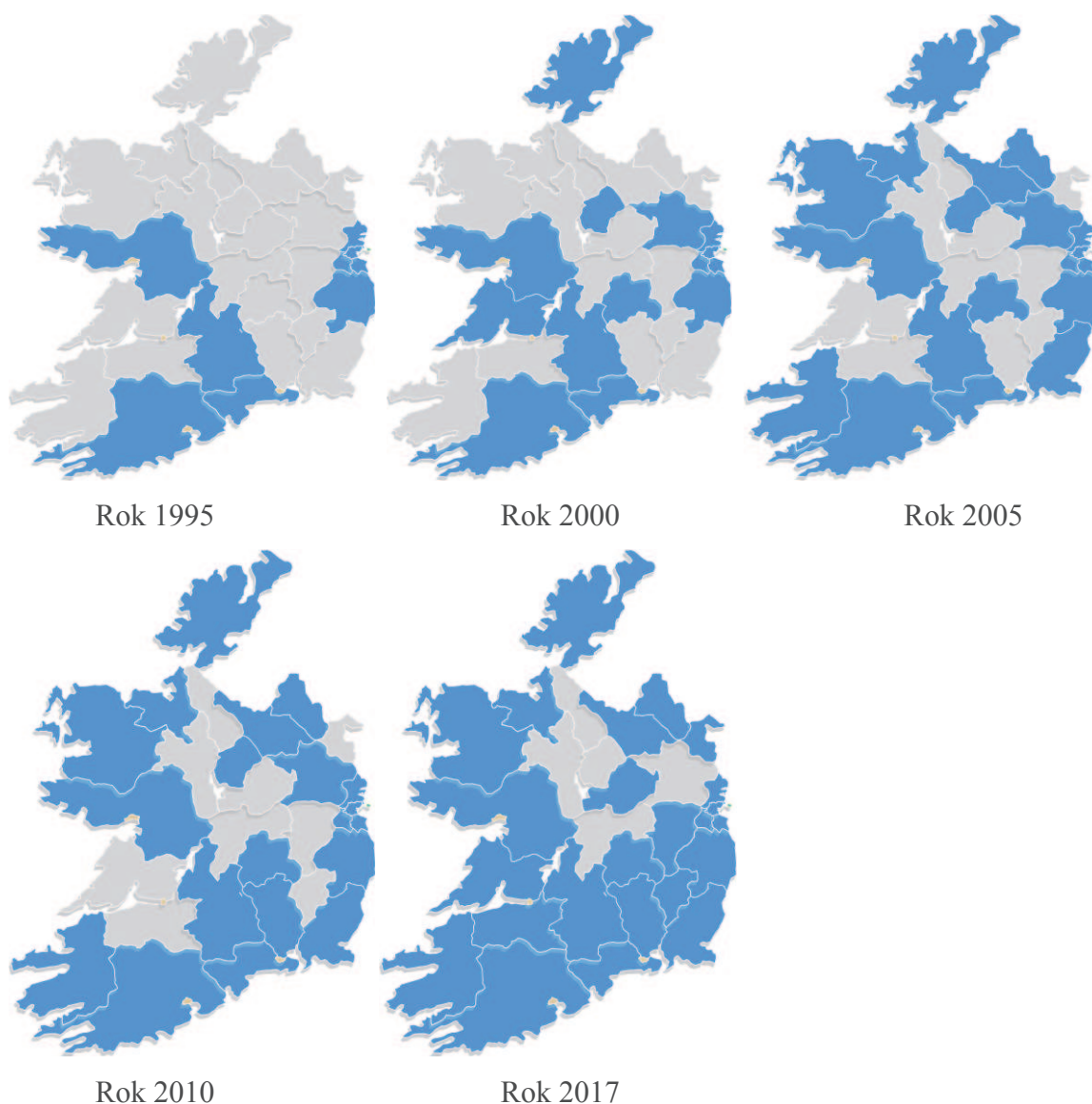
Obchodní síť se ovšem rozrostla o 11 nových provozoven, tzn. že v roce 2005 fungovalo v Irsku celkem 24 oficiálních zastoupení. Především rok 2005 zaznamenal, díky zlepšené ekonomické situaci země a rostoucí poptávce, velký „boom“, ve kterém přibýlo do obchodní sítě 5 nových provozoven. To se projevilo i v geografickém pokrytí trhu, kdy měla mladoboleslavská značka zastoupení v 16 z 26 regionů.

V následujících letech se počet dealerství v obchodní síti víceméně stabilizoval (zanikla dvě oficiální zastoupení v Dublinu a nahradila je nově vzniklá dealerství v Dublinu a Kilkenny). Příčinou toho byla jednak probíhající finanční krize, ale také přechod vlastnictví práv oficiálního dovozu značky ŠKODA zpět na Volkswagen Group. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, všechny stávající kontrakty s jednotlivými dealerstvími byly prodlouženy za stávajících podmínek.

Rokem 2011 ovšem odstartovaly velké změny, a nové vedení irského importéra, společně s příslušnými odděleními ŠKODA AUTO v České republice, začalo pracovat s novou studií ideálního plánování obchodní sítě (volně přeloženo z anglického originálu „Ideal Network Planning“). Ta detailně zkoumá a analyzuje prodejní potenciál trhu a jeho regionů a s její pomocí lze určit optimální rozvržení obchodní sítě. Jejím hlavním úkolem je identifikovat místa s největším potenciálem k otevření nového dealerství (nebo naopak i zavření stávajícího dealerství). Studie ideálního plánování obchodní sítě analyzuje trhy na základě několika nejdůležitějších faktorů:

- geografické struktury oblasti,
- kupní síle obyvatelstva,
- věkové struktury obyvatelstva,
- vzdálenosti nejbližších dealerů ŠKODA,
- počtu dealerství konkurenčních značek.

To mělo za následek postupného uzavření 11 dealerství v celém Irsku. Na druhou stranu to také znamenalo otevření 16 nových provozoven od roku 2011. Dnešní obchodní síť značky ŠKODA v Irsku je tedy většinou tvořena právě novými dealerstvími, která nejsou starší více než 6 let.



Obr. 13: Vývoj dealerské sítě ŠKODA v Irsku dle regionů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

Jak již bylo popsáno na začátku kapitoly, provozovny mohou mít tři různé podoby: plně funkční dealerství, autorizovaný servis nebo autorizovaný prodejce. Na irském trhu nefiguruje, ani v minulosti nefungovala, žádná provozovna, která by se specializovala pouze na prodej nových vozů. Naopak autorizované servisy jsou součástí obchodní sítě značky ŠKODA na irském území. Proč tomu tak je?

Velikou roli hraje především to, že automobily české značky jsou budovány na společných základech se všemi koncernovými značkami. Velká část dílů je také společná a tím pádem i opravy probíhají na velmi podobných principech. To je důvod, proč všechny autorizované

servisy značky ŠKODA v Irsku, fungují ve sdílených dealerstvích značek Volkswagen a Seat (nikoliv však Audi, které si jako výrobce luxusních vozidel zakládá na samostatných dealerstvích).

Vývoj obchodní sítě autorizovaných servisů začal v roce 2006, kdy byly otevřeny dvě provozovny v regionech Louth a Limerick. Důvod byl prostý, v té době v těchto regionech nebylo žádné plně funkční zastoupení, a zákazníci, kteří vlastnili automobil ŠKODA, museli za opravou dojíždět do vzdálenějších míst (ze stejného důvodu byl v roce 2007 otevřen autorizovaný servis v regionu Wexford). Vedení společnosti se tedy rozhodlo otevřít první samostatné autorizované servisy.

V roce 2008, po zpětném odkupu dovozních práv společností Volkswagen Group a s tím spojeným větším propojením koncernových značek, proběhlo rychlé rozšíření sítě autorizovaných servisů až na 12 (došlo ke spojení především s dealerstvími značky Volkswagen).

S postupující finanční krizí, následným obdobím stagnace a stále vyššími nároky na modernizaci vybavení atd. přišlo snižování počtu těchto dealerů. Dalším důvodem bylo i otevírání plně funkčních provozoven právě v regionech, ve kterých měly sídla autorizované servisy. V roce 2014 se tedy ustálil počet autorizovaných servisů značky ŠKODA na čísle 4, který trvá až do roku 2017.



Obr. 14: Vývoj dealerské sítě ŠKODA v Irsku dle počtu autorizovaných servisů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

4.3 Prodejní ukazatelé

V této kapitole se zaměříme na prodejní úspěšnost značky ŠKODA na irském trhu. Znalosti nabyté v předchozích kapitolách umožňují kvalitní posouzení vývoje penetrace trhu od prvních let, kdy společnost začala operovat na trhu. Prodeje jsou uvedeny do kontextu výše probraných údajů, např. celkový stav trhu, rozvoj obchodní sítě společnosti atd., a vývoje nabízených modelových řad mladoboleslavské automobilky.

4.3.1 Počet prodaných vozidel

První roky po vstupu značky na trh rozhodně nebyly jednoduché, ŠKODA byla často terčem posměšků (jejich šíření probíhalo především ze sousední Velké Británie, kde měla ŠKODA své zastoupení již před rokem 1993) kvůli kvalitě zpracování, zastaralosti technologií a nemodernosti designu. Také fakt, že ŠKODA vstupovala na trh s pouhým jedním modelem ve dvou karosářských verzích, s modely Favorit a Forman, rychlému získání zákazníků nepomohl.

První rok bylo v Irsku prodáno pouhých 82 vozů značky ŠKODA (což bylo ovlivněno i vstupem na trh až v pozdních měsících roku 1993), další rok to bylo už 262 prodaných vozů. V roce 1995 se spustil prodej nového modelu Felicia, což společně s rozšiřováním obchodní sítě opět výrazně zvedlo prodeje na celkových 464 vozidel.

Za jeden ze zlomových okamžiků v historii společnosti se dá označit rok 1996, kdy byl představen model Octavia, který spadal do kategorie automobilů nižší střední třídy. Bylo to první vozidlo plně navržené a vyráběné ve spolupráci s Volkswagen Group a v roce 1997 se umístilo na výtečném 4. místě ankety prestižní automobilové ankety „Car of the Year“. Společně s karosářskou verzí kombi, Octavia odstartovala novou éru značky. (Dufek, 2016) Byl to také první krok k rostoucímu zájmu nejen na světových trzích, ale i v Irsku.

Společně s uvedením modelu Fabia na trh v roce 2000 (a karosářské verze kombi v roce 2001) a představením nejluxusnějšího modelu značky, se jménem Superb, byl přerod z malé automobilky z postkomunistické země na objemovou značku dokonán.

V rekordním roce 2000 (probráno v kapitole 3.3.1 Keltský tygr) společnost prodala 4 505 vozidel, ovšem nabídka výše zmíněných modelů měla za následek, že zatímco celkový trh v dalším roce klesl o necelých 27 %, prodeje značky ŠKODA stouply o více než 16 % na celkových 5232 vozidel.

V následujících letech se pokles míry růstu ekonomiky i automobilového trhu projevil i v prodeji automobilů značky ŠKODA. Velký podíl na tom mělo také stárnutí a s tím spojené menší prodeje nejprodávanějšího modelu, tedy Octavie, který se blížil ke konci svého produkčního období. To se ukázalo především v roce 2004, posledním roce před ukončením výroby první generace Octavie. Zatímco celkový trh opět začal růst, prodeje mladoboleslavské značky meziročně klesly o 12 % na 3 416 vozidel.

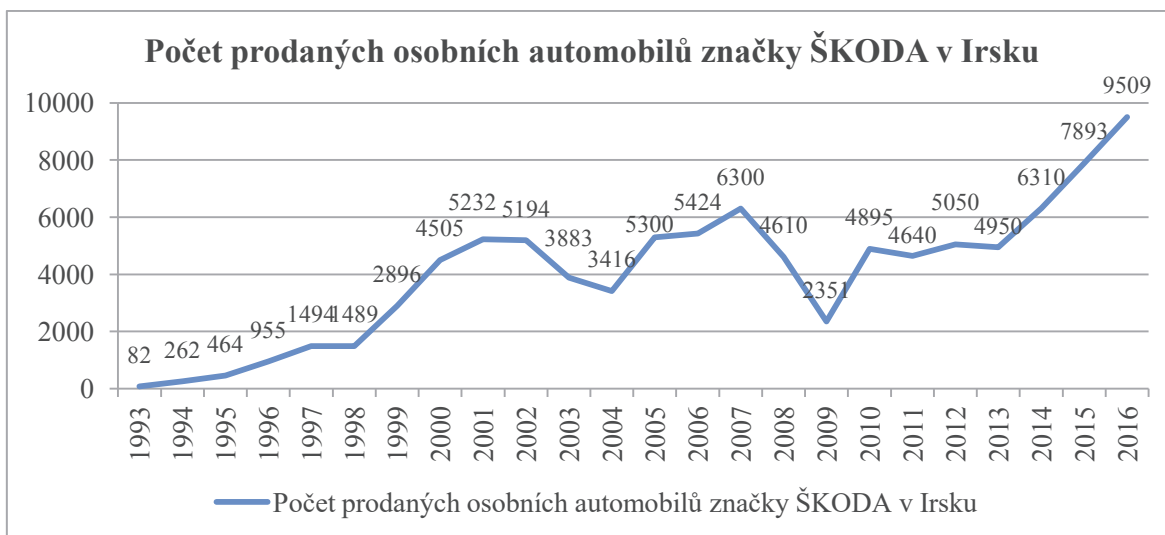
V roce 2005, s příchodem druhé generace Octavie, prodeje vzrostly o významných 55 %, kdežto celkový trh vzrostl pouze o 11 %. To nasvědčovalo tomu, že model Octavia opět dokázal zaujmout irské zájemce o koupi nového automobilu.

Poslední rok před finanční krizí v roce 2008, přinesl značce do té doby rekordní prodeje v celkové výši 6 300 vozidel. Ty byly podpořeny na trh nově uvedenými modely Roomster, který byl představen v roce 2006, a Fabia, jejíž druhá generace byla na trh uvedena právě v roce 2007.

S nástupem finanční krize se společně s celkovým trhem propadly i prodeje vozů ŠKODA. I přes uvedení druhé generace modelu Superb (v roce 2008) a představení nového modelu Yeti, se v roce 2009 prodejní čísla zastavila na pouhých 2 351 vozidlech, což bylo nejnižší číslo od roku 1998.

S těžkými časy, které na irském trhu panovaly, se ovšem česká značka dokázala vyrovnat, což dokládá například rok 2012, ve kterém její prodeje vzrostly o 11 %, zatímco se celkový trh propadl o 12 %.

V následujících letech, s obrozenou ekonomickou situací ve společnosti a růstem celkového automobilového trhu, začal i strmý růst prodeje značky ŠKODA. Ten byl podpořen i silnou modelovou ofenzívou, která zahrnovala představení nových generací stěžejních modelů Octavia (2013), Fabia (2014) a Superb (2015). Dosavadní prodejní rekord značky z roku 2007 (6 300 vozidel) byl překonán v roce 2014 (6 310 vozidel) a také každém dalším roce, aby se zastavil na 9 509 automobilech v roce 2016.

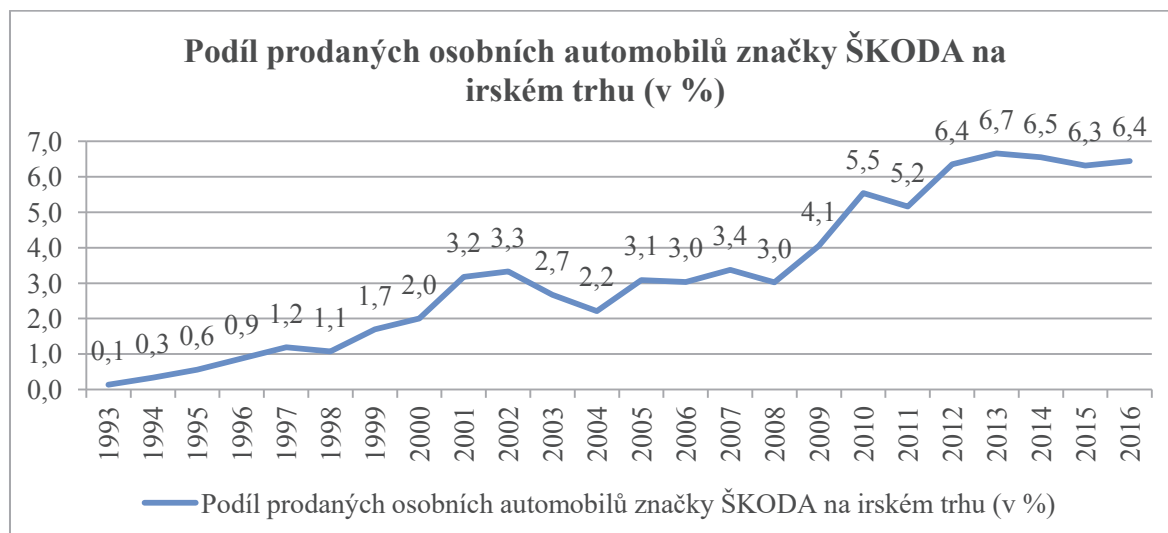


Obr. 15: Počet prodaných osobních automobilů v Irsku v letech 1993-2016

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

4.3.2 Postavení na trhu

Výše prodeje a samotná prodejní čísla, která jsou detailně rozebrána v předcházející kapitole, ale neukazují realitu postavení jednotlivých značek na trhu. Tu lépe podhaluje podíl prodaných vozidel značky na celkovém počtu prodaných automobilů na trhu (tzv. Market share). Samotné automobilky sice vyhláší své prodejní cíle v počtech prodaných automobilů, ale ty jsou založeny na predikci velikosti trhu. V případě neočekávaných událostí, které mají dopad na velikost celkového trhu, se tomu prodejní cíle přizpůsobují, tudíž je zde opět kladen důraz především na onen podíl na celkovém trhu.



Obr. 16: Podíl prodaných osobních automobilů značky ŠKODA na irském trhu v letech 1993-2016

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

Od vstupu značky na trh v roce 1993 tržní podíl rostl, ovšem jeho výše pochopitelně nedosahovala vysokých hodnot. I přes rostoucí prodejní síť a zvyšující se modelovou nabídku, tržní podíl poprvé přesáhnul 1 % až v roce 1997, kdy ŠKODA zaznamenala 1,2% tržní podíl. V rekordním roce 2000 už to bylo 2 %, což v praxi znamená, že ze sta prodaných vozidel dva automobily sjely z výrobních linek v České Republice.

V následujících letech, kdy celkový trh, vzhledem k ekonomické situaci, zaznamenal pokles, se poprvé naplno ukázalo, v čem má ŠKODA náskok před konkurencí. Vždy se snažila nabízet co nejvíce za co nejméně peněz, tedy poměr kvality a ceny. I to byl jedním z důvodů, proč prodeje mladoboleslavské značky v roce 2001 výrazně rostly i přes pokles celkového trhu. Zákazníci nebyli ochotni tolik investovat do zavedených značek, když si mohli pořídit srovnatelně kvalitní automobily za méně peněz. Tento rok skončila česká značka na jedenáctém místě v prodejnosti na irském trhu, čímž výrazně zlepšila své dosavadní nejlepší postavení z předchozího roku, kdy skončila na šestnáctém místě. V roce 2002 se na jedenáctém místě udržela a podíl na trhu ještě o jednu desetinu zvýšila (z 3,2 % na 3,3 %).

V dalších dvou letech ovšem podíl na trhu opět klesl (z důvodů popsanych v předchozí kapitole) až na úroveň 2,2 % v roce 2004, což mělo za následek opětovný pád na šestnáctou pozici na trhu.

S představením druhé generace modelu Octavia a výrazným rozšířením dealerské sítě v roce 2005, přišlo, poprvé v historii značky, umístění mezi nejlepší desítkou nejprodávanějších automobilových značek na trhu. V dalším roce z nejlepší desítky sice vypadla, ovšem období před krizí zakončila opět na desátém místě s tržním podílem 3,4 %.

Z těžkého období, které čekalo v následujících letech všechny automobilové značky na trhu, ovšem vyšla ŠKODA jako jeden z vítězů. V roce 2009 se její podíl poprvé v historii dostal přes 4 % a zároveň se českému výrobcu poprvé podařilo proniknout do elitní desítky na trhu, přesněji řečeno až na sedmou příčku. Stejné umístění patřilo značce i následující dva roky. Další úspěch ŠKODA zaznamenala v roce 2013, kdy si z celkového trhu dokázala ukrojit 6,7 %, rekordní číslo, které se ani v následujících úspěšných letech (prozatím) nepodařilo překonat. Avšak i přes nižší podíl na trhu, se mladoboleslavské společnosti v letech 2015 a 2016 podařilo poskočit o jednu příčku, na šestého nejúspěšnějšího výrobce automobilů na irském trhu.

Za zmínku také stojí úspěchy modelu Octavia, který skončil v letech 2012 až 2014 jako šestý nejžádanější automobil, a v letech 2015 a 2016 dokonce jako čtvrtý nejúspěšnější automobil na irském trhu.

4.4 Budoucí trendy

Z předchozí kapitoly vyplývá, že si ŠKODA za uplynulou dobu svého působení na irském trhu vydobyla jednu z předních pozic. Je zřejmé, že o ni nebude chtít přijít, naopak cíle společnosti jsou stanovené na pokračující růst a dobývání předních příček (nejen) v prodejnosti automobilů. Právě z tohoto důvodu je nutné identifikovat budoucí trendy a směr, kterým se odvětví ubírá. Ovšem ještě důležitější je být na tyto trendy dostatečně připraven a včasnou aktivitou na ně reagovat. V této kapitole budou představeny a analyzovány ty největší výzvy, které společnost na irském trhu v blízké budoucnosti čekají.

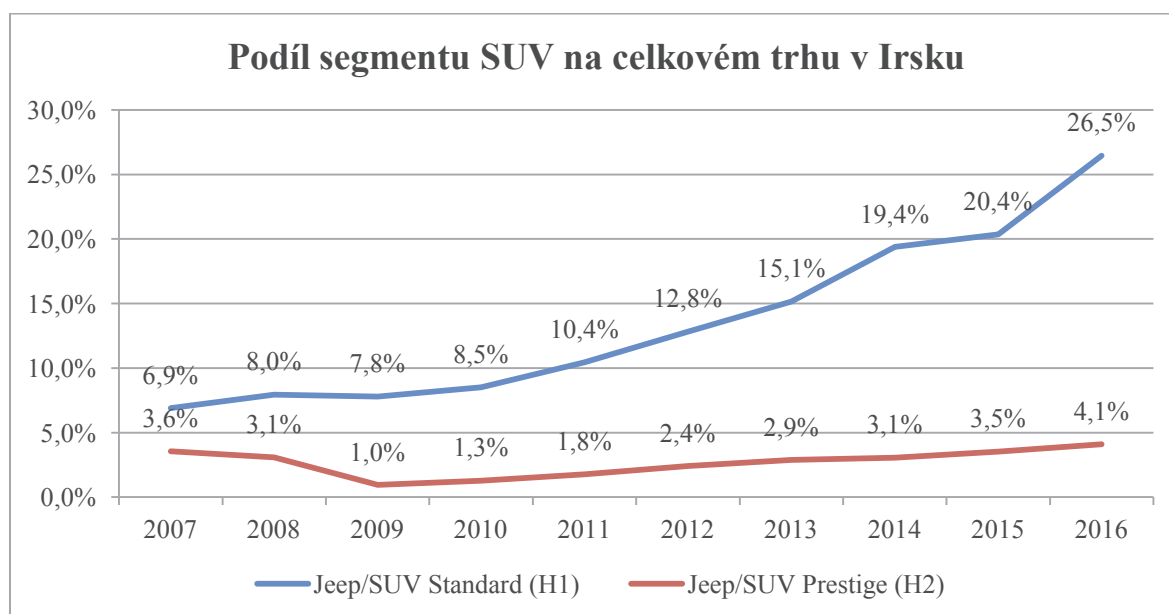
4.4.1 Segmentace

Segmentace je dneska v automobilovém průmyslu velké téma a dá se říct, že pojem SUV (sportovně užitkové vozidlo) hýbe světem. Všechny velké automobilky na světě se

předhání, která z nich uvede na trh více modelů této kategorie a zákazníci ji vyžadují stále více a více.

Z grafu na Obr. 17 lze vyčíst, že stejná situace je i v Irsku, kde podíl segmentu SUV na celkovém trhu roste každým rokem už sedm let. SUV jsou nyní tak populární, že se v roce 2016 poprvé staly nejprodávanější kategorií, když se dostaly před malé kompaktní vozy (např. ŠKODA Octavia, Volkswagen Golf, Ford Focus, atd.). Zároveň se v první pěti nejprodávanějších modelů umístily dva modely SUV, Hyundai Tucson (nejprodávanější) a Nissan Qashqai (5. nejprodávanější), kterých se dohromady prodalo 12 016 kusů, což představuje 8,2 % celkového trhu.

Trend této kategorie podporují i luxusní vozy SUV (např. Porsche Cayenne, Audi Q7, atd.), u kterých je však, díky vysoké ceně, podíl na trhu malý. Módu SUV je však možné pozorovat i v jiných segmentech, kde vznikají vozy, které mají SUV vzdáleně připomínat, např. vyšší světlou výškou podvozku nebo oplastováním karosérie.



Obr. 17: Podíl segmentu SUV na celkovém trhu v Irsku

Zdroj: vlastní zpracování dle SIMI, 2017b. SIMI Motorstats. [online].

Jak na tom byla ŠKODA v segmentu SUV doposud? Jediným modelem v této kategorii byl do konce roku 2016 model Yeti, který navíc není typickým moderním SUV, které je zaměřeno pro širokou veřejnost. I kvůli tomuto faktu, nikdy na irském trhu nedosáhl

takového komerčního úspěchu jako například výše zmíněný Tucson nebo Qashqai, kterých se v roce 2016 prodalo 7 425 resp. 4 591, zatímco modelu ŠKODA Yeti „pouhých“ 475 kusů.

V roce 2016 ovšem ŠKODA zahájila tzv. SUV ofenzívu, která by měla zachytit právě tento trend, nadále zvyšovat své celosvětové zisky a držet krok s ostatními velkými výrobci automobilů. Vysoce anticipovaný model Kodiaq, který byl představen už v září roku 2016, se však dostal na irský trh až na konci března roku 2017, tedy po prvním prodejním vrcholu roku. Zároveň už před uvedením do prodeje bylo jasné, že sjednaná roční kapacita vozidel pro irský trh, bude nedostačující obrovské poptávce a zájmu, který tento model u zákazníků vzbudil. Společně s kapacitními problémy, které měla výrobní závod v Kvasinách (respektive dodavatelé společnosti ŠKODA), to znamenalo, že zájemci o koupi museli mnohdy čekat déle než šest měsíců, než bude automobil vyroben a dodán. I přes tento fakt, bylo za deset měsíců prodeje (březen až říjen) prodáno 735 vozidel modelu Kodiaq. Pokud se v roce 2018 podaří vyřešit kapacitní problémy, měl by tento model útočit minimálně na přední příčky ve svém segmentu.

Druhým modelem (a zároveň přímým nástupcem modelu Yeti) z vyhlášené SUV ofenzívy, se stal model Karoq, který byl představen v květnu roku 2017. Oproti modelu Kodiaq je menší, nenabízí prostor pro 7 pasažérů a je cenově dostupnější. Na irském trhu by měl být představen v prosinci téhož roku a zároveň uveden do prodeje v nejsilnějším měsíci následujícího roku, tedy na začátku ledna. Pokud u tohoto modelu nenastanou žádné kapacitní problémy a jeho uvedení do prodeje proběhne podle plánu, měl by se rychle zařadit mezi nejprodávanější modely značky a zároveň útočit na jeho přímé konkurenty a jedny z nejprodávanějších modelů na trhu, Hyundai Tucson a Nissan Qashqai.

Další model, který je reakcí na stále se zvyšující poptávku v segmentu SUV a crossoverů, by se na trhu měl objevit až v první polovině roku 2019. Mělo by se jednat o vozidlo typu crossover, menší velikosti než je Karoq, který by měl být zároveň i levnější. Jelikož využití crossoverů v terénu je diskutabilní, bude cílit spíše na zákazníky, kteří tráví většinu času jízdou ve městě a touží po voze s vyšší světlou výškou především kvůli stylu. Posledním modelem kategorie SUV, který je momentálně ohlášen na rok 2020 a zatím nemá oficiální jméno, je vozidlo velikostně podobné modelu Kodiaq. Na rozdíl od něj však tento model,

kteřý vychází z konceptu Vision E, bude nabízen v karosářské verzi Coupé, která působí sportovnějším dojmem.

4.4.2 E-mobilita

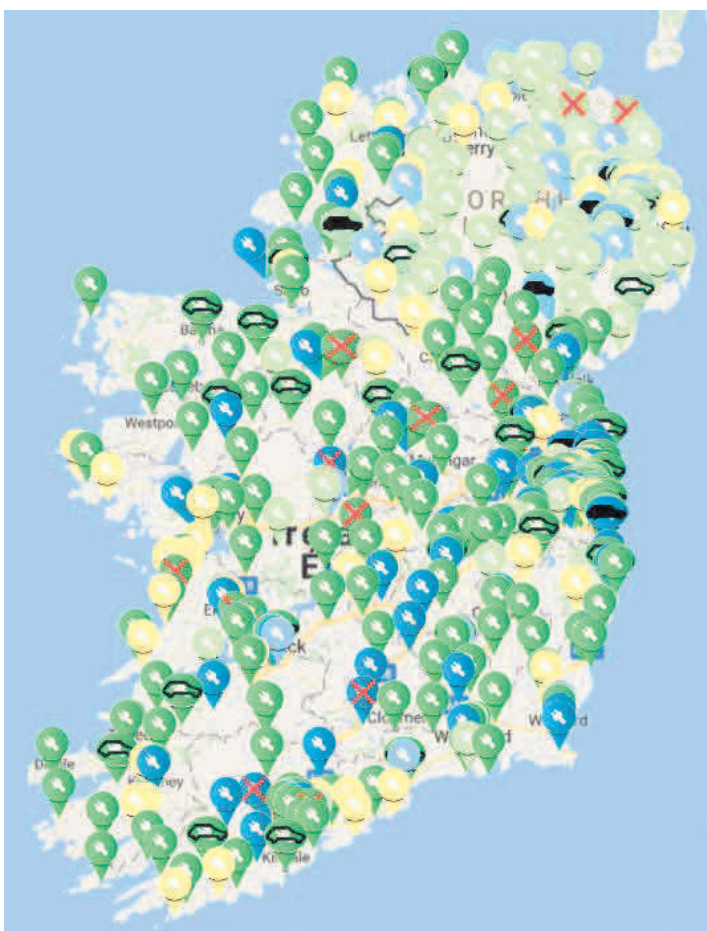
Jedním z nejvíce probíraných automobilových témat je dnes také tzv. e-mobilita, neboli elektromobilita. Vždyť právě v elektromobilech vidí budoucnost většina největších automobilových výrobců na světě. Jedním z příkladů může být i koncern Volkswagen Group, který uvádí ve své nejnovější strategii (oficiálním názvem „TOGETHER - Strategy 2025“), že plánuje představit více než 30 čistě elektrických modelů během následujících 10 let. Předpokládá, že v roce 2025 se budou prodeje těchto vozidel pohybovat v rozmezí dvou až tří milionů, což by mělo představovat dvacet až dvacet pět procent všech prodejů celého koncernu. (Felber, 2016)

Odklon od spalovacích motorů je pochopitelný a nese se především v duchu nátlaku na snížení dopadů automobilové dopravy na životní prostředí. Dalším důvodem jsou také, pomalu ale jistě, docházející zásoby fosilních paliv, především tedy ropy, která je základem dnešních automobilových paliv. V rámci trvale udržitelného rozvoje, který si chce automobilový průmysl zachovat, je tedy přechod na alternativní pohony nezbytný.

I přes mnoho pokusů prorazit na globální trh s prodejně úspěšným elektromobilem, se to až donedávna nikomu plně nedařilo. Za mnohými neúspěšnými pokusy stály především dva výrazně negativní faktory, které většina vyrobených aut měla společné. Jedním z těchto faktorů byl krátký dojezd, většinou pouze několik desítek kilometrů, což je velmi nepraktické a pro mnoho zákazníků se tím automobil stal prakticky nepoužitelným. V případě, že kupujícímu krátký dojezd nevadil, obchod většinou ztroskotal na pořizovací ceně, která byla několikanásobně vyšší, než u normálních automobilů.

Právě tyto dva hlavní problémy elektromobilů se dnes daří pomalu odstraňovat. Stojí za tím především vývoj technologií, které umožňují vyrábět baterie s delší životností a výdrží, s využitím stále se snižujících nákladů. Díky tomu se také zvyšuje dojezd (na stovky kilometrů) a snižuje doba nabíjení, která dříve byla několik hodin. Dnes je možné, díky rychlonabíjení, dobít automobil i za několik desítek minut.

Dalším důvodem, proč elektrický pohon stále nedosáhl vysoké popularity je fakt, že infrastruktura dobíjecích stanic je i nadále nedostačující. V Irsku se nyní nachází pouze o něco málo více než 900 veřejných nabíjecích stanic (plus dalších více než 300 v Severním Irsku), a především v odlehlých místech je hustota sítě minimální (možno vidět na Obr. 18). Stanice se většinou nachází na rušných místech v centrech měst, na parkovištích, u populárních obchodních, kulturních nebo sportovních objektů, a samozřejmě také na klíčových národních tazích. Momentálně se v Irsku nachází také 70 rychlonabíjecích stanic (dalších 15 jich je na území Severního Irsku), které dokážou nabít baterii na 80 % za cca. 25 minut (pokud to vozidlo umožňuje). (ESB, 2017b)

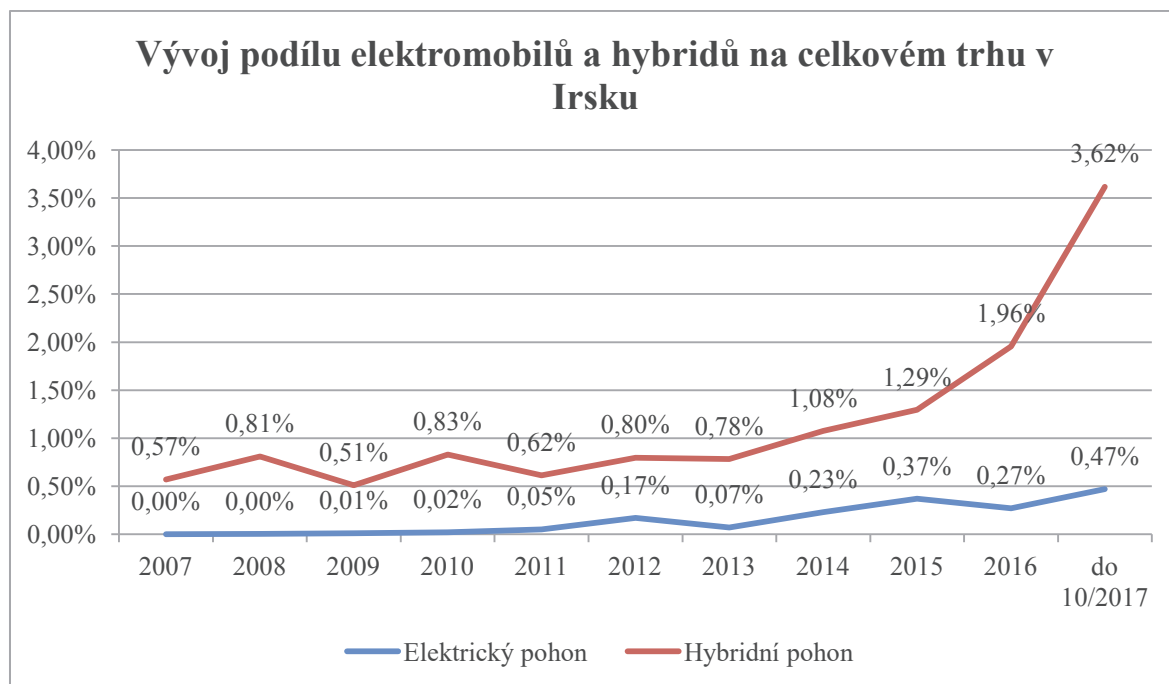


Obr. 18: Mapa dobíjecích stanic v Irsku

Zdroj: ESB, 2017b. Charge Point Map. [online].

Prvním komerčně úspěšným automobilem, který používal hybridní motor, se stal model Toyota Prius, který byl na trh uveden už v roce 1997. Toyota, celosvětový průkopník hybridních motorů, ovládla i irský trh, na kterém drží od roku 2007 (dřívější statistiky nejsou dostupné), s výjimkou jediného roku 2011, první místo mezi všemi prodejci

nabízejícími hybridní motory. Druhým modelem, který ovlivnil svět elektromobilů, se stal Nissan Leaf, první komerčně úspěšný model, který byl poháněn pouze elektromotorem. Leaf, který byl na trh uveden v roce 2010, se od následujícího roku stal nejprodávanějším ryze elektrickým automobilem v Irsku a jeho nadvláda trvá už 6 let (v roce 2017 je na konci října stále nejprodávanější, tudíž je pravděpodobné, že si první místo udrží i tento rok).



Obr. 19: Vývoj podílu elektromobilů a hybridů na celkovém trhu v Irsku

Zdroj: vlastní zpracování dle SIMI, 2017b. SIMI Motorstats. [online].

Co se týče vývoje podílu automobilů, které jsou plně nebo alespoň zčásti poháněné elektrinou, na celkovém trhu, dá se říct, že situace byla až do roku 2013 stabilní (Obr. 19). Do této doby celkový podíl na trhu nepřesáhnul více než jedno procento prodaných automobilů. To se pomalu začalo měnit s odeznívající krizí, resp. růstem ekonomiky a ochoty obyvatelstva ke spotřebě. V roce 2014 podíl těchto vozidel na celkovém trhu poprvé prolomil 1 % a růst započal. Nejstrmějšího růstu ovšem dosáhly elektrické pohony (v tomto případě hybridní) v tomto roce. Za prvních 10 měsíců bylo prodáno o více než 68 % více automobilů, které využívají elektrický pohon, než za stejné období v roce 2016. S mírným poklesem celkového trhu to ovšem činí více než 4% podíl na všech prodaných automobilech. Stojí za tím zlepšení všech výše uvedených faktorů, od zvyšující se nabídky těchto automobilů, které jsou čím dál tím více cenově dostupné, jejich zvětšující se

maximální dojezd, výstavba potřebné infrastruktury, až po zmenšující se skepsi vůči elektrickým pohonům.

Irská vláda se, podobně jako mnoho ostatních zemí, snaží přechod z fosilních paliv k elektromobilitě podporovat, a to několika způsoby. Prvním způsobem, který je detailně rozebrán v kapitole 3.2.2 Silniční daň, je daňové zvýhodnění podle výše emisí, které vozidlo produkuje. Díky tomu může majitel ušetřit od několika desítek až po více než dva tisíce euro ročně.






Další pobídkou je úleva z registrační daně daného vozidla, která činí 1 500 € pro nově registrovaná vozidla s hybridním pohonem a 2 500 € pro nově registrovaná vozidla s plug-in hybridním pohonem. Tato úleva platí i pro ojetá vozidla s danými motory, ovšem se stářím vozidla se snižuje (pro automobily starší deseti let neplatí). Této pobídky mohou využít i občané, kteří si pořídili vozidlo poháněné pouze elektromotorem. Ti ovšem mohou využít daňové úlevy až 5 000 €. (Revenue.ie, 2017)

Irský úřad pro trvale udržitelnou energii (The Sustainable Energy Authority of Ireland) také poskytuje grant, který dále zvýhodňuje nákup vozidel s elektromotorem nebo plug-in hybridním pohonem (v tomto případě není grant poskytován pro nákup ostatních hybridních vozidel). Ke kvalifikaci k tomuto grantu musí být vozidlo uvedeno na oficiálním seznamu, který je zveřejněn na internetových stránkách výše uvedené instituce a také zakoupeno u jednoho z oficiálních dealerů (jejich seznam je také dostupný na jejich internetových stránkách). Tento grant se poskytuje v minimální výši 2 000 € pro vozidla, která stojí 14 000€ - 15 000 €, až do maximální výše 5 000 € při nákupu vozidla s cenou vyšší než je 20 000 €. Při nákupu ojetého vozidla už tento grant znovu nelze uplatnit. (SEAI, 2017)

Společnost Electricity Supply Board, která je zodpovědná za infrastrukturu veřejných dobíjecích stanic, poskytuje majitelům elektromobilů a vozidel s plug-in hybridním motorem využívání těchto stanic zdarma. Stačí si pouze zažádat o přístupovou kartu (k tomu je potřeba doložit potřebné dokumenty, např. potvrzení o nákupu, atd.) a majitel takového vozidla může kdykoliv využít jednu z více než 900 dobíjecích stanic v Irsku. Tato společnost také nabízela zdarma instalaci domácí nabíjecí stanice pro prvních 2 000

kupujících, kteří o to měli zájem a zároveň splnili podmínky pro grant od Irského úřadu pro trvale udržitelnou energii. (ESB, 2017a)







Tab. 4: Nejprodávější značky v segmentu hybridních vozů

| Rank | | Make | 2017 Units | 2016 Units | % Change | 2017 % Share | 2016 % Share |
|------|---|---------|------------|------------|----------|--------------|--------------|
| 1 |  | TOYOTA | 3725 | 1885 | 97.61 | 78.87% | 67.61% |
| 2 |  | LEXUS | 439 | 588 | -25.34 | 9.29% | 21.09% |
| 3 |  | KIA | 206 | 8 | 2 | 4.36% | 0.29% |
| 4 |  | BMW | 159 | 150 | 6 | 3.37% | 5.38% |
| 5 |  | HYUNDAI | 69 | 0 | 0 | 1.46% | 0.00% |

Zdroj: SIMI, 2017b. SIMI Motorstats. [online].

Jasným lídrem na trhu v prodeji vozidel s hybridními pohony je japonská Toyota, které se za prvních deset měsíců v roce 2017 podařilo prodat 3 725 kusů. Druhým největším výrobcem je za stejné období společnost Lexus s 439 prodanými automobily. Je tedy zřejmé, že Toyota je momentálně suverénní, což dokazuje podíl na trhu s hybridními pohony ve výši necelých 79 %.

Tab. 5: Nejprodávější značky v segmentu plně elektrických vozů

| Rank | | Make | 2017 Units | 2016 Units | % Change | 2017 % Share | 2016 % Share |
|------|---|------------|------------|------------|----------|--------------|--------------|
| 1 |  | NISSAN | 255 | 345 | -26.09 | 41.80% | 90.55% |
| 2 |  | HYUNDAI | 230 | 0 | 0 | 37.70% | 0.00% |
| 3 |  | RENAULT | 56 | 16 | 250 | 9.18% | 4.20% |
| 4 |  | TESLA | 47 | 7 | 571.43 | 7.70% | 1.84% |
| 5 |  | BMW | 12 | 13 | -7.69 | 1.97% | 3.41% |
| 6 |  | VOLKSWAGEN | 10 | 0 | 0 | 1.64% | 0.00% |

Zdroj: SIMI, 2017b. SIMI Motorstats. [online].

Pokud se podíváme na trh s vozidly pohaněnými pouze elektromotorem, byl zde až do roku 2016 jasný lídr, Nissan se svým modelem Leaf. V roce 2017 se však na trhu objevil model Ioniq od značky Hyundai, který si ihned uzmul více než 37% podíl trhu (za prvních deset měsíců se ho prodalo 230). Nissan Leaf, který měl v roce 2016 na trhu více než 90% podíl, se nyní musí spokojit pouze s cca. 41% podílem na trhu.

Na rozdíl od výše uvedených automobilových výrobců, ŠKODA AUTO doposud žádný produkčně vyráběný elektromobil či hybrid nepředstavila. Ale i mladoboleslavská automobilka (jakožto člen Volkswagen Group) si je vědoma, že budoucnost se

momentálně ubírá směrem elektromobility. A právě proto byl v dubnu 2017 na autosalonu v Šanghaji představen koncept Vision E, který je poháněn dvěma elektromotory a využívá vysokokapacitní lithium-iontovou baterii, díky které by měl umožnit dojezd až 500 km. (ŠKODA AUTO, 2017a)

Právě koncept Vision E je předzvěst a základ pro první sériově vyráběný elektromobil značky ŠKODA. Ten by se na světové trhy (a tedy i ten irský) měl dostat v roce 2020 a i vzhledem ke kombinaci SUV konstrukce a moderních technologií bude patřit mezi nejdražší modely v nabídce.

Ještě před začátkem prodeje premiérového elektromobilu bude na trh uveden první automobil poháněný plug-in hybridní technologií. V roce 2019 dostane tento pohon modernizovaný Superb, po kterém by za krátkou dobu měl následovat i model Octavia.

Podle předsedy představenstva společnosti ŠKODA AUTO a.s., Bernharda Maiera, je budoucnost podniku v elektromobilitě. Právě proto značka plánuje do roku 2025 představit pět modelů s čistě elektrickým pohonem. (ŠKODA AUTO, 2017b)

5 Vybrané inovace

Na současném vysoce konkurenčním automobilovém trhu už k úspěchu nestačí pouze nabízet kvalitní automobily. Zákazníci vyžadují mnohem více, ať už v oblasti služeb, zjednodušení celého procesu nákupu a vlastnictví vozidla, tak v samotném přístupu značky k zákazníkovi. ŠKODA (v tomto případě vedení společnosti v ČR i irský importér) si toto uvědomuje a snaží se pomocí různých inovací či aktivit zákazníkům přiblížit a „ulehčit jim život“. I díky této snaze se značka za posledních 24 let v Irsku dostala mezi nejprodávanější značky.

V této kapitole jsou charakterizovány tři inovace, které mají pozitivní dopad na vnímání značky zákazníky a zároveň přibližují značku více k zákazníkovi. První inovací je pravděpodobně největší investice, která kdy byla v irské síti ŠKODA uskutečněna – rebranding kompletní dealerské sítě provozoven. Druhá inovace - Car Configurator, představuje výrazné zjednodušení procesu nákupu vozidla pro zákazníky. Poslední inovací je projekt SKODAService.ie, který je zaměřen na aftersales (poprodejní služby) a má za úkol udržet zákazníky v pravidelném kontaktu s obchodní sítí.

5.1 Rebranding provozoven

V roce 2011, na autosalonu v Ženevě, představila společnost ŠKODA AUTO a.s. zbrusu nový designový jazyk celé společnosti. Změny byly provedeny ve všech aspektech corporate identity (CI) a designu (CD) společnosti, od podoby loga až po nový designový směr vyráběných automobilů. Nedílnou součástí této změny se stal i rebranding showroomů dealerské sítě autorizovaných prodejců ŠKODA. (ŠKODA Mobil, 2016)

Hlavním důvodem, který vedl k odstartování jednoho z největších projektů v historii dealerské sítě ŠKODA, byla snaha vytvořit stabilní a profitabilní síť, která bude splňovat náročné požadavky moderních zákazníků. Autosalon je místem, kde se zákazník poprvé setkává se značkou ŠKODA na fyzické úrovni a z tohoto důvodu jeho design posiluje sdělení značky vytvářené jejími produkty, službami, lidmi a reklamou. Zároveň dalším z důvodů byla snaha o vytvoření odpovídajícího místa pro prezentaci nové vlajkové lodi společnosti – třetí generace modelu Superb (potažmo všech následujících modelů nesoucích nový moderní design společnosti). (ŠKODA Mobil, 2015)



Obr. 20: Vizualizace nového typu showroomu

Zdroj: interní materiály ŠKODA Ireland

Filosofií nového konceptu showroomů (zobrazen na Obr. 20) je především modernost, svěžest, vzdušnost a zaměření na zákaznický zážitek, čehož je dosaženo použitím moderních technologií, kvalitních materiálů a důmyslného řešení prostoru. Zmodernizované showrooms obsahují dvě hlavní formy komunikace se zákazníky – exteriérové a interiérové řešení.

Exteriérové řešení a jeho design mají jednoduchou formu, která je ovšem okamžitě rozpoznatelná a odlišitelná od konkurence. Architektura vycházející z jednoduchých tvarů je obohacena o tři základní barvy – antracitového základu, bílých komunikačních prvků a zelených detailů. Silná image designu exteriéru provozovny je jedním z nejmocnějších nástrojů pro pozvání zákazníků do prodejního místa značky ŠKODA. Tři nejvýraznější prvky značení exteriéru, jejichž cílem je přilákat návštěvníky jsou:

- bílý fasádní pás se zelenou linkou nesoucí název prodejce,
- komunikační stěna, která působí také jako marketingový nástroj a vytváří silný dojem na zákazníky při jejich příjezdu k dealerství,
- zelený vstupní portál soustředící pozornost na hlavní vchod do autosalonu pro zákazníky.

Mezi další exteriérové prvky patří logo stěna umístěná na boku budovy, pylon poutající pozornost např. ze silnice, směrový pylon sloužící pro orientaci na pozemku, vlajky a ostatní doplňkové vnější značení (zobrazeno v příloze C1).

Interiérové řešení je konstruované za účelem zajištění maximálního komfortu pro zákazníka a prostoru pro jeho zkoumání značky ŠKODA a jejích automobilů. Koncepce interiéru působí svěže, bílé stěny a světlá dlažba poskytují stylově čistou a jednoduchou plochu pro vystavené automobily a nábytek vhodný pro podporu prodeje. Dispoziční řešení a návrh klíčových zón je koncipován tak, aby vytvářel pozitivní vnímání značky zákazníkem a současně nabízel maximální funkčnost a praktičnost. V prostoru showroomu existuje několik základních zón (náhled v příloze C2), které se zaměřují na cestu zákazníka:

- highlight stěna, která je dominantou interiéru a upoutává pozornost na prezentovaný model již od vstupu do dealerství,
- uvítací a čekací zóna, které jsou umístěné poblíž vchodu,
- produktová stěna a prezentace odkazu značky ŠKODA,
- oblast konfigurátoru vozu, která slouží pro individuální uzpůsobení automobilů potřebám zákazníka a obsahuje kromě samotné televize s konfigurátorem i vzorky barev a materiálů používaných v nabízených automobilech (konfigurátor je přiblížen v kapitole 5.2),
- prodejní a servisní pracoviště sloužící k dokončení prodejního procesu.

Irský importér se k inovaci celé své dealerské sítě musel také smluvně zavázat. Poté začaly přípravné fáze, vyjednávání se všemi dealery, potažmo s dealery potencionálními, které proběhly úspěšně a v první polovině roku 2014 se tedy mohlo začít s rebrandingem kompletní sítě.

První dealerství, které bylo předěláno dle nových standardů, bylo dokončeno a otevřeno v červenci roku 2014. Toto dealerství se jmenuje Monaghan & Sons Galway a nachází se, jak už z názvu vyplývá, ve městě ležícím na západě Irska – Galway (fotka se nachází v příloze C3).

Samotný proces přestaveb/výstaveb kompletní dealerské sítě ŠKODA v Irsku byl proveden v časovém horizontu cca. dvou let a 7 měsíců. Za toto období bylo přestavěno 26 dealerství, ve kterých předtím fungovala buďto značka ŠKODA nebo některý z jeho konkurentů. V dubnu 2016 bylo otevřeno jediné dealerství, které bylo vybudováno tzv. na zelené louce, tedy v místě, na kterém se předtím nic nenacházelo. Jedná se o provozovnu Pilsen Auto nacházející se v hlavním městě – Dublinu. Její kompletní výstavba, probíhající od základů, stála více než 1,6 milionu eur, čímž se stala nejnákladnější z celé obchodní sítě. Posledním dealerstvím značky ŠKODA, které bylo na irském území vybudováno dle nejnovějších standardů, se stalo dealerství Al Hayes Motors Ennis, které bylo slavnostně otevřeno v listopadu 2016.

Finální investice, která byla vynaložena na kompletní rebranding všech obchodních míst značky ŠKODA v Irsku, se vyšplhala až na závratných 10 milionů eur. Zajímavostí je, že Irsko bylo první zemí západní Evropy, ve které byl rebranding dokončen.

5.2 Car Configurator

S rozvojem moderních technologií obchodní společnosti přirozeně hledají možnosti, jak usnadnit a zpříjemnit zákazníkům proces nákupu. Jedním z takových způsobů je i Car Configurator (česky konfigurátor vozidla). Společnost ŠKODA AUTO ho poprvé představila v roce 2011 s tím, že na irském trhu byl spuštěn v říjnu téhož roku.

Před jeho spuštěním měli zákazníci pouze dvě možnosti jak zjistit informace o možných konfiguracích a možnostech vybavení svého vysněného vozu. První možností byla tištěná brožura (případně její elektronická verze), ve které jsou sepsány všechny možné varianty jednotlivých aspektů vozu, např. motorizací, barev, kol, interiérových doplňků, atd. Ve většině případů jsou taktéž doplněny o ilustrační obrázky a ceny daných komponentů. Pokud však zákazník nemá velmi dobrou představivost, je pro něj skoro nemožné si představit finální podobu sestaveného auta, nehledě na to, že některé komponenty spolu nejsou kompatibilní a nemohou být instalovány zároveň, což celý proces dále komplikuje. Navíc sčítat cenu každé vybrané položky z brožury a následně si vypočítávat finální cenu, také zabere mnoho čas a spoustu lidí odradí. Druhou možností, bylo zajít do dealerství a

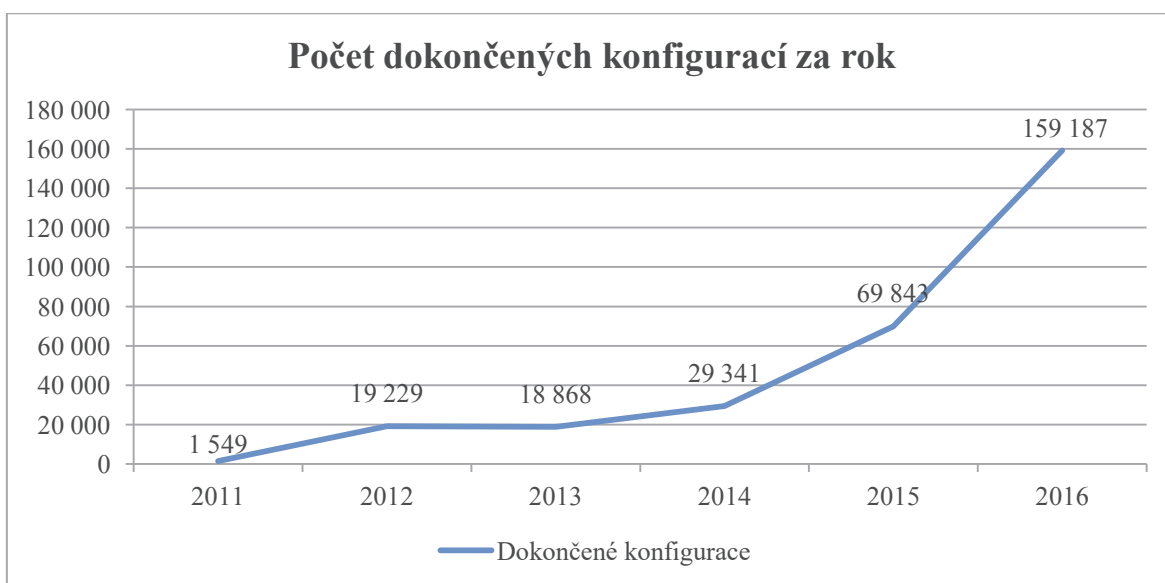
doufat, že se v něm nachází vůz v přesné specifikaci dle zákaznických požadavků, což je ale vzhledem k obrovskému množství možností takřka nereálné.

A přesně tyto problémy má Car Configurator za úkol odstraňovat. Jak tedy konfigurátor funguje a co zákazníkům nabízí? V první řadě je nutné zmínit, že je volně přístupný z webové stránky www.skoda.ie, zákazníci si tedy nemusí ze stejné stránky stahovat brožuru (nebo si dokonce vyžádat doručení tištěné verze) či ceník. Po jeho spuštění se otevře nabídka všech nabízených modelů a jejich karosářských verzí společně s ilustračním obrázkem a informací o nejnižší ceně (náhled je k vidění v příloze D). U dosud nerozhodnutých zákazníků může tato nabídka pomoci k vytvoření základního přehledu o nabídce a zároveň jim pomoci zúžit výběr na modely, které odpovídají jejich požadavkům (např. zákazník si chce pořídit automobil ve verzi combi v určité cenové relaci). Po zvolení modelu se objeví nabídka s dostupnými výbavovými stupni, které jsou opět doplněné o cenu. Nachází se zde také prozatímní celková cena konfigurovaného automobilu, která dává zákazníkovi okamžitý přehled. Navíc se zde objevuje i možnost zobrazení všech detailů o stupních výbavy (z čeho se skládají a jaké doplňky obsahují). Poprvé se zde také objevuje 3D model konfigurovaného vozidla, se kterým je možné různě manipulovat, tzn. otáčet do různých úhlů pohledu, zvolit si pozadí (přednastavený obrázek nebo bílý podklad) a nakonec vybrat pohled na exteriér nebo do interiéru vozidla. Výše uvedené údaje a 3D model se od tohoto bodu objevují u všech dalších položek, což jistě každý zákazník ocení. Po výbavovém stupni následuje nabídka motorizace a poté výběr barvy a kol. Právě zde se projeví jedna z největších předností 3D konfigurátoru, tedy možnost vidět vozidlo z několika úhlů, ve zvolených barvách a s preferovanými koly. Vždyť u některých modelů se počet nabízených barev může pohybovat i ve vyšších desítkách, a tolik předváděcích vozidel žádný autosalon nevládní. Poté už zbývají pouze tři kroky – výběr interiéru, příplatkové výbavy a možnost zakoupení některého z balíčků ŠKODA Care (prodloužená záruka, servisní plány, atd.). Po dokončení konfigurace se objeví sumář se všemi detaily nakonfigurovaného auta, které si může zákazník stáhnout či poslat na email nebo například uložit obrázek vytvořeného auta na plochu svého počítače.

S takto nakonfigurovaným vozidlem (každému je přidělen unikátní kód) je možno zajít do jakéhokoliv dealerství a rovnou si ho objednat. To samozřejmě mnoho lidí neučiní, spíše si budou chtít vozidlo prohlédnout naživo a využít zkušební jízdy. Právě proto se zde také nachází dva odkazy – první, který nabízí vyhledávání nejbližšího dealerství, a druhý

nabízející rezervaci zkušební jízdy. Poslední a často využívanou službou, která se v konfigurátoru nachází, je finanční kalkulačka, která zákazníkům nabízí možnosti financování zvoleného vozidla.

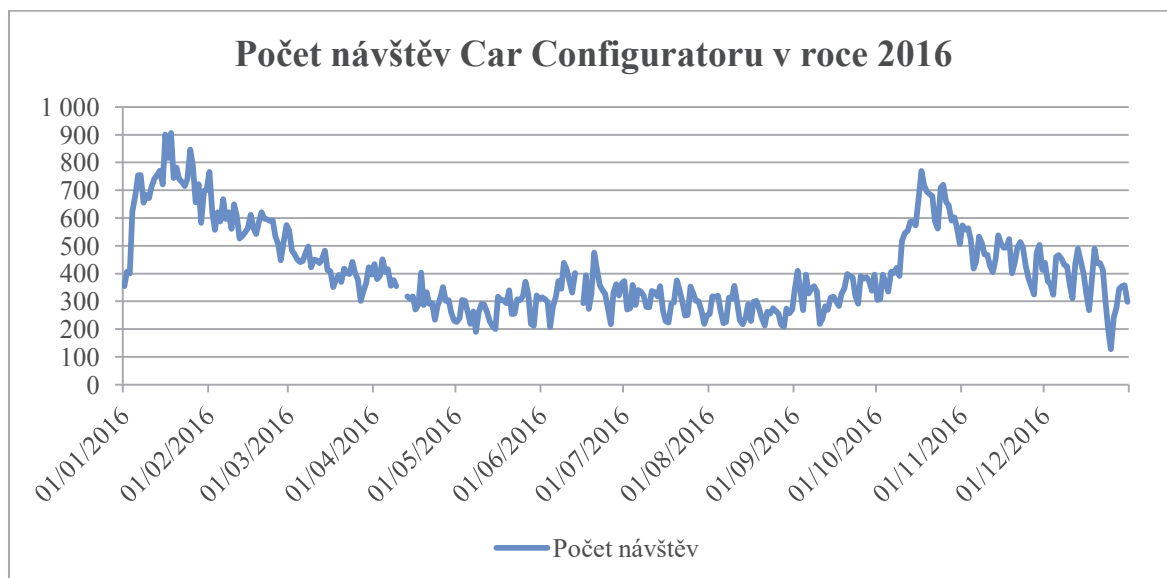
Car Configurator, díky jeho jednoduchému a intuitivnímu ovládní, přináší zákazníkům, ve větší míře, pouze výhody. Celý proces výběru vozidla velmi zjednodušuje, zrychluje a celkově přináší obrovské zpřehlednění (především díky 3D náhledu a aktuálně vypočítávané ceně).



Obr. 21: Počet dokončených konfigurací za rok

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

Jak už bylo v úvodu kapitoly řečeno, Car Configurator byl v Irsku spuštěn v říjnu 2011, a návštěvnost ze začátku rozhodně nebyla vysoká. Jak z Obr. 21 vyplývá, za první tři měsíce po spuštění bylo dokončených pouze 1 549 konfigurací, tedy průměrně necelých 19 za den. Tomuto číslu ovšem nelze přikládat velký důraz, vzhledem k tomu, že se jednalo o novinku a zároveň byla představena v prodejně nejméně rušných měsících roku. Další rok už bylo dokončených 19 229 konfigurací, tedy necelých 53 za den. V roce 2013 přišel pokles, který byl způsobený především poklesem celého automobilového trhu v Irsku, avšak od následujícího roku počet využití systému strmě stoupá. V roce 2016 zákazníci provedli 159 187 konfigurací, což činí průměrně necelých 435 dokončených konfigurací za den.



Obr. 22: Dokončené konfigurace v roce 2016

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

Na Obr. 22 lze vypožorovat, jak se vyvíjí návštěvnost v kalendářním roce a především zásadní momenty společnosti, které se v daném roce udály (v tomto případě jsou použity statistiky za rok 2016). Zároveň potvrzuje hned několik trendů, které byly rozebrány v předchozích kapitolách. První prodejní vrchol na irském automobilovém trhu nastává ihned začátkem roku, což dokazuje poměrně stabilně vysoký počet konfigurací v lednu. Následuje postupný pokles, který trvá až do začátku června (dvě prázdná místa v grafu znamenají nulovou návštěvnost a jsou způsobena vypnutím z důvodu údržby a aktualizace konfigurátoru). Právě v červnu počet konfigurací opět vzroste, díky probíhajícím dnům otevřených dveří (a s tím spojenou marketingovou kampaní), které se konají těsně před začátkem druhého pololetí, tzn. druhého prodejního vrcholu. U něj lze opět vypožorovat nárůst konfigurací, i když už ne tak výrazný jako začátkem roku (což kopíruje vývoj prodejů automobilů). Mírný nárůst počtu návštěv začátkem září, byl způsoben především odhalením nového a dlouho očekávaného SUV – modelu Kodiaq, i když se v konfigurátoru ještě nenacházel. Poslední velmi výrazný nárůst návštěvnosti se odehrál ve druhé třetině měsíce října, ve kterém se uskutečnily druhé dny otevřených dveří. V té době systém zaznamenával i hodnoty vyšších než 700 návštěv denně.

Car Configurator dokáže firmě poskytnout mnoho užitečných dat, která mohou být využita především v oddělení produktu a plánování. Na základě získaných dat z provedených konfigurací, lze vyvodit žádanost o jednotlivé modely, což by mohlo být použito jako pomůcka při plánování kapacit jednotlivých modelů, které si ŠKODA Ireland sjednává se společností ŠKODA AUTO. Oddělení produktu by ze získaných dat mohlo používat data týkající se oblíbenosti jednotlivých druhů příslušenství a dále s nimi pracovat při konfiguraci nabízených výbavových stupňů nebo různých akčních balíčků. Momentálně se ovšem s těmito daty skoro vůbec nepracuje, což je dle autorova názoru špatně, a z tohoto důvodu členům oddělení produktu a plánování doporučil změnu tohoto stavu.

5.3 SKODAService.ie

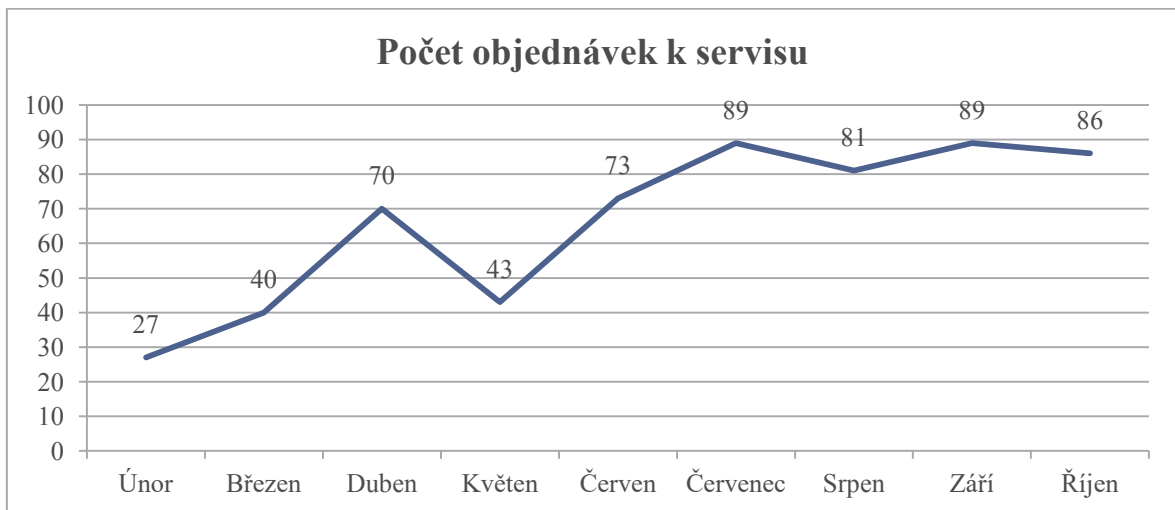
Se stále se rozšiřujícím počtem automobilů značky ŠKODA na irských silnicích je zřejmé, že se inovace nemohou týkat pouze prodeje nových vozidel a přilákání nových zákazníků. Je však potřeba myslet i na ty stávající, kteří po dobu životnosti zakoupených vozidel mohou jednotlivým dealerstvím přinést nemalé finanční prostředky za poskytnuté nezbytné servisní služby. Bohužel pro autorizovaná dealerství, právě tyto finanční prostředky často končí v neautorizovaných servisech, které dokážou nabízet servis a opravy za nižší ceny. Nižší cena je sice mnohdy vyvážena používáním neoriginálních dílů a příslušenství, které mohou snižovat bezpečnost vozidla a ohrožovat cestující, to však majitelé vozů často neví a rozhodují se tedy především na základě ceny.

Právě za účelem zvýšení loajality zákazníků (a s tím spojeným ziskem), se ŠKODA Ireland začátkem roku 2017 rozhodla přijít s webovou stránkou SKODAService.ie. Jejím hlavním úkolem je ulehčit zákazníkům proces objednání k servisní prohlídce nebo opravě jejich vozidla. Jedním z největších benefitů této služby je její online dostupnost, která umožňuje provést rezervaci kdykoliv během dne. Už od prvních dnů po spuštění, statistiky ukazovaly, že je služba hojně využívána v nočních hodinách nebo i o víkendech, tedy v časech (a dnech), kdy jsou dealerství zavřená a objednání tudíž není možné.

Design webové stránky je stejně jako proces objednání velmi jednoduchý a intuitivní. Zákazník zadá registrační značku svého vozidla na úvodní straně (zobrazena v Příloze E) a po potvrzení se mu objeví detaily jeho vozu (model, výbava, motor a jeho objem, typ převodovky a paliva). Pokud detaily souhlasí, uživatel potvrdí, že je to jeho vozidlo a je přeměřován na nabídku servisních prohlídek a úkonů (u všech položek se zobrazuje cena a také tlačítko, které nabízí detailní informace o daném úkonu). V této nabídce si zvolí úkon(y), které na svém vozidle chce nechat provést a zobrazí se mu finální cena. Po souhlasu a potvrzení se dostává na další stránku, kde jsou vyobrazeny všechny kontrolky (i se stručným popisem), které se mohou objevit na přístrojové desce daného vozidla. Pokud zákazníkovi některá z kontrol v autě svítí, zaškrtnutím jí zvolí a postupuje na závěrečnou stranu. Na této straně si v první řadě vybere dealerství, které chce navštívit a poté vyplní své kontaktní údaje a případně poznámky k opravě. Zvolí si také preferované datum a čas servisu a způsob jakým si přeje být kontaktován (email, telefon). Poté vše potvrdí tlačítkem „Book“ (česky objednat) a na zadanou emailovou adresu mu přijde automaticky vygenerovaný potvrzovací email. Podobný email obdrží servisní oddělení daného dealerství, které má za úkol do jedné hodiny zákazníka kontaktovat (v případě rezervace v noci či o víkendu je to do 10:00 následujícího pracovního dne) s potvrzením data a času rezervace či dohodě na jiném termínu a dalších detailech.

Výhodou tohoto systému je, že zákazníkovi ukáže cenu přesně vypočítanou na základě modelu vlastněného vozidla. Tuto možnost umožňuje použití pravidelně aktualizované databáze se všemi registrovanými vozidly značky ŠKODA v Irsku. Zároveň lze do systému jednoduše implementovat různé sezónní nabídky nebo jiné slevy/akce.

Od února 2017, kdy byl tento projekt spuštěn, až do konce října téhož roku, si zákazníci objednali svá vozidla k servisní prohlídce celkem 598krát (vývoj objednávek lze vidět na Obr. 23). Nutno podotknout, že počet objednávek k servisu byl v květnu velmi nízký, kvůli výpadku, který systém prodělal. Celková hodnota všech objednaných servisních úkonů za prvních devět měsíců od spuštění činí 120 450 €, tedy průměrně více než 200 € na jednu servisní prohlídku.



Obr. 23: Počet objednávek k servisu

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA Ireland

Do budoucna se plánují minimálně dvě hlavní aktualizace systému. První je zavedení platby online. Věc, která není systémově příliš složitá, ale vyžaduje větší míru zapojení jednotlivých dealerů, kteří si především musí zřídit potřebný systém, pro přijímání online plateb. Benefitem pro ně poté bude zjednodušení procesu předávání vozidla zpět zákazníkovi a jistota, že zákazník opravdu k servisu dorazí (například není mystery shopper, který pouze testuje systém). Naopak problémem mohou být případy, kdy si zákazník zvolí špatný druh servisu, který bude např. dražší, než je ve skutečnosti potřeba. V tomto případě bude muset prodejce určitým způsobem vracet peníze, což může přinést komplikace jak pro dealera, tak pro zákazníka.

Druhá novinka by se měla týkat emailu, který při rezervaci obdrží servisní oddělení. Nově by měl obsahovat výpis všech dílů (a jejich produktová čísla), které jsou k vybranému servisnímu úkonu pro dané auto potřeba, společně s jejich časovou náročností. To usnadní pracovníkům zjistit, zda jsou všechny potřebné díly skladem a případně je v předstihu doobjednat. Zároveň jim to ušetří čas, který by museli strávit ve specializovaném počítačovém programu jejich hledáním. Časová náročnost, kterou by systém také měl zobrazit, pomůže lepšímu plánování pracovního času v servisním oddělení, s čímž je spojena vyšší efektivita práce.

Zhodnocení a závěr

Automobilový průmysl se v současné době rozvíjí obrovským tempem. Automobilky na trh uvádí několik modelů ročně, každým rokem představují nové a vylepšené technologie a stále více se nás snaží přiblížit budoucnosti. Podobným tempem se ale vyvíjí i zákaznické preference a požadavky, které nejsou ovlivněné pouze stylem života a určitými módními trendy, ale především jejich ekonomickou situací. Je tedy zřejmé, že automobilové trhy jsou výrazně ovlivňovány hospodářskou situací v dané zemi, resp. fází hospodářského cyklu. Ovšem každou automobilovou společnost mohou dopady dané fáze hospodářského cyklu ovlivňovat jiným způsobem a s jinou intenzitou, což závisí především na strategii a zaměření společnosti a její snaze o přizpůsobení se dané situaci.

Diplomová práce byla zaměřena na vývoj maloobchodní sítě společnosti ŠKODA Ireland a její působení na irském automobilovém trhu. V první kapitole byla, na základě literární rešerše, vymezena teoretická východiska související s obchodem a maloobchodem. Popsány byly jejich charakteristiky, funkce, členění a zároveň byly představeny vybrané současné a budoucí vývojové trendy maloobchodu.

Druhá kapitola teoretické části byla věnována teoretickým východiskům inovací a pojmům s nimi spojenými. Na základě odborné literatury byly charakterizovány druhy a členění inovací, možnosti jejich identifikace a především byl popsán inovační proces jako takový. Na konci kapitoly byly taktéž vymezeny možnosti hodnocení inovací a k tomu použitelné ukazatele.

Pro správné posouzení vývoje maloobchodní sítě ŠKODA Ireland, je nutné ji uvést do souvislosti s vývojem celého irského automobilového trhu v totožném časovém období. Z tohoto důvodu bylo jedním z cílů této práce charakterizovat a zhodnotit dosavadní a budoucí vývoj tohoto trhu. Na začátku kapitoly byla v krátkosti představena jeho zajímavá historie a čtyři specifika, která ho z velké části ovlivňují a jsou nezbytná pro další zkoumání. Hlavní část kapitoly byla zaměřena na samotný vývoj irského trhu. Pro účely charakteristiky a hodnocení vývoje trhu byly použity tři hlavní ukazatele, dva makroekonomické (celková nezaměstnanost a míra růstu irského HDP) a celková velikost trhu, tzn. počet prodaných aut. Kromě těchto základních ukazatelů byly v různých částech kapitoly využity i další makroekonomické ukazatele a identifikována politická rozhodnutí,

kteřá měla zásadní dopad na chování trhu. V poslední části této kapitoly byl vysvětlen pojem brexit, jeho příčiny a proces, kterým se řídí. Dále byly představeny dva obecné směry samotného odchodu Spojeného království z Evropské unie, jejich možné varianty a především jejich dopady na irský automobilový trh.

Dalším cílem této diplomové práce bylo poskytnout ucelený přehled o dosavadním vývoji a budoucích trendech vybrané maloobchodní sítě, se všemi jeho vývojovými fázemi a jejich silnými a slabými stránkami. Právě z toho důvodu se čtvrtá kapitola věnuje společnosti ŠKODA Ireland a její maloobchodní síti, která byla ihned zkraje představena. Poté byl charakterizován vývoj dealerské sítě v čase a důvody, které k daným změnám vedly. V další podkapitole byla, na základě znalostí nabytých v předchozích kapitolách, zkoumána úspěšnost značky na trhu, k čemuž byly použity dva hlavní ukazatele – počet prodaných vozidel a postavení na trhu (tzv. market share). Poslední část této kapitoly byla věnována dvěma budoucím (a částečně i současným) trendům, které budou mít na budoucí vývoj a postavení značky na trhu významný vliv. U obou trendů, tzn. segmentace a e-mobility, byl charakterizován vývoj na trhu včetně současné situace, momentální postoj společnosti ŠKODA a její budoucí reakce a aktivita v těchto tématech.

Pátá kapitola se věnuje vybraným inovacím, které byly v minulosti realizovány na irském trhu společností ŠKODA Ireland a její maloobchodní sítí. Pokud se chce kterákoliv automobilová společnost udržet na trhu, musí zákazníkům poskytovat co nejvyšší možný servis, který je nejenom přiláká, ale i udrží loajální značce. Právě z tohoto důvodu přišla společnost na trh se třemi inovacemi, které výrazně změnily přístup k zákazníkům. Právě identifikace a charakteristika těchto inovací byl poslední cíl této diplomové práce.

Prvním z cílů diplomové práce bylo charakterizovat a zhodnotit dosavadní vývoj a budoucí trendy irského automobilového trhu. Za pomoci makroekonomických ukazatelů, politických rozhodnutí a dalších činitelů, byly vymezeny 3 základní etapy vývoje trhu od roku 1993 do současnosti. První etapa byla pro účely této práce pojmenována „Keltský tygr“ a označuje období do roku 2007. Představuje vývojovou fázi, ve které se Irsku povedlo významným způsobem nastartovat ekonomiku a zajistit tak výrazný růst automobilového trhu, který lze ilustrovat na 271% růstu prodaných automobilů do roku 2000. Poté na něj sice dopadly negativní vlivy globálního zpomalení růstu ekonomiky, ovšem po třech letech přišel opět růst, který skončil až v roce 2007.

Druhou vývojovou etapou bylo vymezeno období mezi lety 2008 a 2013. Na začátku roku na irský automobilový trh tvrdě dopadly následky globální ekonomické krize (což bylo umocněno rozšířenou přítomností amerických společností v Irsku a vzájemnou spoluprací). Automobilový trh se během dvou let propadl o ohromných 62 %. V roce 2010 vláda sice zavedla na rok a půl tzv. šrotovné, které prodeje opět zvedlo, ovšem v následujících letech se opět ukázala realita špatného stavu ekonomiky. Poslední vývojová etapa přišla v roce 2014, společně s obrozením ekonomické situace. Od tohoto roku se na trhu opět uplatňuje strmý meziroční růst, který ovšem nedosahuje hodnot jako před finanční krizí. Momentálně je jedním z nejdiskutovanějších témat irského trhu brexit. Z blízkého vztahu Irska a Spojeného království vyplývá, že se jeho dopady promítnou i na automobilovém trhu v Irsku. Větší hrozbou se ovšem jeví tvrdý brexit, který by sice měl přinést krátkodobý růst trhu, ovšem v dlouhém období trhu nepřináší žádná pozitiva. Naopak pokud by mělo dojít k měkkému brexitu, dopady by neměly být tak zásadní.

Dalším cílem této diplomové práce bylo poskytnout ucelený přehled o dosavadním vývoji a budoucích trendech společnosti ŠKODA Ireland a její maloobchodní síť.

Dosavadní vývoj lze pojmout dvěma způsoby, pohledem na počty prodejen a prodejní výsledky, oba však spojuje především výrazná expanze spojená se vstupem na trh. Pokud se zaměříme na samotnou dealerskou síť (v tomto případě plně funkčních provozoven), od vstupu značky na trh až do roku 2002, byla pouze rozšiřována za účelem pokrytí co největšího trhu. Poté byla až do roku 2010 velikost obchodní sítě poměrně stabilní a bez výrazných změn. V roce 2011 byla ovšem představena studie ideálního plánování obchodní sítě, která přinesla menší revoluci. Na jejím základě bylo postupem času uzavřeno 11 dealerství a zároveň otevřeno 16 nových provozoven, tzn. cca. 60 % dnešní dealerské sítě. Obchodní síť společnosti tvoří i autorizované servisy, které těží ze spolupráce s ostatními koncernovými značkami. Jejich rozvoj započal v roce 2006 a následně strmě rostl (až na 12 provozoven v letech 2009-2010), ovšem s příchodem výše zmiňované studie a změnou vedení klesl až na dnešní 4 provozovny. Maloobchodní síť značky se momentálně vyznačuje dostatečným pokrytím celého trhu, a proto není zapotřebí nějakým způsobem tlačit na její rozšíření. Studie ideálního plánování obchodní sítě sice ukazuje dvě místa, které by připadaly v úvahu pro otevření nového dealerství, ovšem velikost jejich trhu by nebyl tak veliký. Zároveň se obě místa nachází blízko hranic se Severním Irskem, takže v momentální situaci je vhodné počkat na definitivní vývoj ohledně brexitu.

Druhým způsobem pohledu na vývoj společnosti, je využití prodejních výsledků a postavení na trhu. Od vstupu značky na trh až do roku 2001 (kromě roku 1998) značka zažívala expanzi, což bylo způsobené především rozšiřováním dealerské sítě a nabízené modelové palety. Následující období sice zaznamenala propad v prodeji i podílu na trhu, což bylo výrazně způsobené stárnutím nejprodávajícího modelu, avšak tři roky před ekonomickou krizí prodeje opět rostly. A právě s příchodem ekonomické krize se ukázala nejsilnější stránka značky, kterou irští zákazníci v těžkých časech oceňují – poměr nabízené kvality a ceny. V recesních letech totiž společnost dokázala více než zdvojnásobit svůj podíl na trhu a dostat se mezi sedm nejprodávajících značek na trhu. Od té doby prodeje pouze rostou a značka je momentálně šestou nejprodávající na trhu.

Mezi dva hlavní trendy, které budou mít výrazný vliv (a zároveň ho mají už nyní) na postavení značky na trhu, se řadí segmentace a e-mobilita. Rozmach modelů v karosářské verzi SUV trvá na irském trhu už 7 let a vše nasvědčuje tomu, že bude nadále pokračovat. Vždyť tento segment se stal v roce 2016 nejprodávajícím ze všech. ŠKODA si to uvědomuje, avšak až do roku 2017 byl model Yeti jediným nabízeným vozem této kategorie. V roce 2017 sice představila velmi úspěšný model Kodiaq, který bude ihned začátkem roku 2018 následován modelem Karoq (v roce 2019 a 2020 přibudou další dva modely), ovšem ani to momentálně nestačí pro zachycení tohoto trendu. Vždyť pokud by se na trhu teoreticky neprodávaly žádné vozy SUV, ŠKODA by byla čtvrtá nejprodávající značka v Irsku! V tomto ohledu dle autorova názoru značka trochu „zaspala“, uvědomění ale přišlo včas a SUV ofenzíva by měla zachytit nejsilnější vlnu rozmachu tohoto segmentu. Druhý trend, e-mobilita, ještě není tak rozvinutý jako trend SUV, což je způsobeno především třemi hlavními faktory – nedostačující infrastrukturou nabíjecích stanic, krátkým dojezdem vozů a jejich vysokou pořizovací cenou. Ovšem i trh s elektrickými, resp. hybridními vozy zaznamenává růst a ŠKODA si toho je vědoma. Z toho důvodu přichází s ofenzívou i v těchto segmentech, v roce 2019 uvede na trh první model poháněný hybridní technologií a o rok později první elektromobil. Dle autorova názoru ŠKODA tento trend zachytí v podstatně časnější fázi, než tomu bylo u trendu SUV, což by mohlo vést k ještě většímu úspěchu na irském trhu.

Posledním z cílů byla identifikace a charakteristika vybraných inovací realizovaných společnostmi ŠKODA Ireland, které určitým způsobem pomáhaly formovat současné postavení značky na trhu. První zvolenou inovací byl rebranding provozoven, který proběhl v letech 2014-2016. Do nové podoby byla přestavěna kompletní dealerská síť, která tak v současné době nabízí nejmodernější zázemí nejen zákazníkům, ale i svým zaměstnancům. Celkové investice do projektu se vyšplhaly až do výše 10 milionů eur, ovšem z reakcí zákazníků i zaměstnanců je zřejmé, že se to vyplatilo. Druhou inovací je Car Configurator, který byl spuštěn v roce 2011 a slouží zákazníkům k usnadnění procesu výběru automobilu. Tato webová aplikace se postupem času stala velmi populární a např. za rok 2016 jí zákazníci využili skoro 160 tisíc krát. Zároveň by získané údaje mohly sloužit i jako pomocník při plánování prodejních kapacit a výbavových konfigurací jednotlivých modelů, což se ovšem momentálně neděje. Z tohoto důvodu bylo zaměstnancům oddělení produkt a plánování ve společnosti ŠKODA Ireland doporučeno, aby s těmito daty začaly více pracovat. Poslední vybranou inovací je webová stránka SKODAService.ie, která je zaměřena na stávající zákazníky a slouží především ke zvýšení jejich loajality. Tento objednávací systém s intuitivním ovládním umožňuje zákazníkům provést objednávku svého vozidla do servisu nonstop a bez potřeby osobního kontaktu s daným dealerstvím. Ze statistik bylo také vyzorováno, že do servisu bylo objednáno zajímavé množství starších vozidel, které dříve byly servisované pouze v neautorizovaných servisech, což je velké pozitivum (tito zákazníci navštíví dealerství a získají bezprostřední kontakt s novými modely, čímž se zvyšuje pravděpodobnost koupě nového vozu). A především to je další zdroj příjmů celé dealerské sítě.

Na závěr lze konstatovat, že **hlavním přínosem práce bylo poskytnutí uceleného pohledu na vývoj společnosti ŠKODA Ireland a její maloobchodní sítě, působící na irském trhu s automobily.** Společnosti se za uplynulých 24 let podařilo obdivuhodným způsobem dostat až mezi nejúspěšnější značky na trhu a v současné době nic nenasvědčuje tomu, že by o toto postavení měla přijít.

Dalším přínosem, který původně nebyl plánován, **je využití této práce jako vzdělávacího materiálu** pro české zaměstnance, kteří v budoucnosti vycestují na pracovní pobyt do zkoumané společnosti. Vzhledem k obsáhlosti a detailnímu seznámení s danou společností a irským automobilovým trhem, práce slouží jako velmi užitečný základ, který umožní pochopení fungování značky na trhu a usnadní zaměstnanci integraci do pracovního prostředí.

Pro autora bylo zpracování diplomové práce přínosné nejenom tím, že měl možnost uplatnit teoretické znalosti nabyté při studiu, ale také přímou pracovní zkušeností ve společnosti ŠKODA Ireland a spoluprací s odborníky irského automobilového trhu.

Seznam literatury

- ACCOUNTANT'S NOTES - ACCOUNTANCY AND TAXATION INFO, c2012-2017. Motor Tax Rates 2016. *Accountant's notes - Accountancy and taxation info* [online]. [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: <http://taxaccounts.ie/ireland/other/motor-tax/motor-tax-rates-2016/>
- BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER, 2009. *Retail marketing*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-207-9.
- BREAKINGNEWS.IE, 2011. Scrappage scheme 'saviour' of Irish motor industry. *BreakingNews.ie* [online]. [cit. 2017-10-10]. Dostupné z: Databáze ProQuest
- CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ, 2007. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.
- CSO, 2014. Central Statistics Office: CSO Quicktables: Population 1841 - 2011 [online]. Cork [cit. 2017-08-16]. Dostupné z: <http://www.cso.ie/multiquicktables/quickTables.aspx?id=cna13>
- DRUCKER, Peter, 1993. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0329-2.
- DUFEK, Jiří a Jan KRÁLÍK, 2016. *Historie automobilů Škoda: od roku 1905 do současnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4878-8.
- EC, 2017. Článek 50 Smlouvy o Evropské unii – Časté dotazy. In: *European Commission* [online]. Brusel [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-17-648_cs.htm
- ESB, 2017a. Register for Charging. *Electricity Supply Board* [online]. Dublin [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <https://www.esb.ie/our-businesses/ecars/register-for-charging>
- ESB, 2017b. Charge Point Map. In: *Electricity Supply Board* [online]. Dublin [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <https://www.esb.ie/our-businesses/ecars/charge-point-map>
- FELBER, Eric, 2016. Together - Strategy 2025: Press Release. In: *Volkswagen Group* [online]. Volkswagen Group Communications [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/events/2016/strategie-2025/Press+Release.pdf>

- FORD IRELAND, 2017. The History of Ford in Ireland. *Ford IE* [online]. Cork: Ford Motor Company [cit. 2017-08-04]. Dostupné z: <http://www.ford.ie/AboutFord/CompanyInformation/HistoryOfFord>
- GOTTHEIL, Fred, 2003. Ireland: what's Celtic about the Celtic Tiger?. *The Quarterly Review of Economics and Finance* [online]. (5), 720-737 [cit. 2017-08-10]. ISSN 1062-9769. Dostupné z: databáze ScienceDirect
- HUNT, Alex a Brian WHEELER, 2017. Brexit: All you need to know about the UK leaving the EU. *BBC News* [online]. [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887>
- IMF, 2004. Staff Report for the 2004 Article IV Consultation. In: *IMF Country Report* [online]. Washington, D.C.: International Monetary Fund [cit. 2017-08-17]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2004/cr04348.pdf>
- JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0853-8.
- KUNEŠOVÁ, Hana, 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9455-4.
- LEVY, Michael a Barton A. WEITZ, 2012. *Retailing management*. 9th edition. New York, NY: McGraw-Hill Education. ISBN 978-125-9060-663.
- LUPA, Markus, 2003. *Volkswagen Chronicle: Becoming a Global Player* [online]. Wolfsburg: Volkswagen AG [cit. 2017-08-08]. ISBN 978-393-5112-116. Dostupné z: https://www.volkswagenag.com/presence/medien/documents/HN7e_www2.pdf
- MATĚJOVSKÁ, Petra, 2012. *Zkoumání faktorů inovační schopnosti malých a středních podniků*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-916-5.
- MONAGHAN & SONS GALWAY, 2017. In: Monaghan & Sons Galway [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://skodagalway.monaghans.ie/>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NIEMEIER, Stefan, Andrea ZOCCHI a Marco CATENA, 2013. *Reshaping retail*. USA: John Wiley & Sons. ISBN 978-111-8656-662.

OECD, 2005. *Oslo manual guidelines for collecting and interpreting technological innovation data* [online]. 3rd ed. Paris: OECD [cit. 2017-11-10]. ISBN 978-926-4013-100. Dostupné z: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1512678372&id=id&acname=guest&checksum=97EF5F4B64BCB7380C7D004F8FE75927>

PITRA, Zbyněk, 2006. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-869-4610-X.

POWER, Jim, 2017. Motor Industry Review. In: *The Society of the Irish Motor Industry* [online]. Dublin [cit. 2017-08-16]. Dostupné z: <http://files.simi.ie/News/Public%20News/2017/SIMI%20DoneDeal%20Motor%20Industry%20Review%20Q4%202016.pdf>

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1059-7.

REVENUE.IE, 2017. Calculating Vehicle Registration Tax. *Revenue.ie* [online]. Dublin [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <https://www.revenue.ie/en/importing-vehicles-duty-free-allowances/guide-to-vrt/calculating-vrt/repayment-or-remission-of-vrt.aspx>

RYLKOVÁ, Žaneta, 2011. *Analýza a hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-701-1.

SCHUMPETER, Joseph, 1982. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. 10th ed. USA: Transaction Publishers. ISBN 0-87855-698-2.

SEAI, 2017. Electric Vehicle Grant Values. *Sustainable Energy Authority of Ireland* [online]. Dublin [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <https://www.seai.ie/grants/electric-vehicle-grants/grant-amounts/>

SIMI, 2017a. Vehicle Registration Tax. *The Society of the Irish Motor Industry* [online]. Dublin [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: <http://www.simi.ie/Taxation/Vehicle+Registration+Tax.html>

SIMI, 2017b. SIMI Motorstats. In: *BeepBeep.ie* [online]. Dublin [cit. 2017-08-14]. Dostupné z: <https://stats.beepbeep.ie/>

SOUKUP, Jindřich, 2015. *Makroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-192.

ŠKODA AUTO, 2017a. Poháněno pozitivní energií - ŠKODA VISION E. *Poháněno pozitivní energií - ŠKODA VISION E* [online]. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <https://www.skodavisione.com/cz/plne-elektricka-skoda-vision-e/>

ŠKODA AUTO, 2017b. ŠKODA to produce all-electric cars from 2020. In: *ŠKODA AUTO* [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/en/news/2017-11-17-skoda-all-electric-cars/>

ŠKODA IE, 2017a. SKODAService.ie. In: SKODAService.ie [online]. Dublin [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.skodaservice.ie/>

ŠKODA IE, 2017b. ŠKODA Car Configurator. In: ŠKODA Ireland [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://cc-cloud.skoda-auto.com/IRL/IRL/en-ie>

ŠKODA MOBIL, 2015. Nové showroomy sklízají chválu. In: *ŠKODA Mobil Newsletter* [online]. Mladá Boleslav [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/SKODAMobilCzech/2015CZ/KODAMobilMarch2015/?gotofirstsearchresult=rebranding&page=1>

ŠKODA MOBIL, 2016. 25 Years. In: *ŠKODA Mobil Newsletter* [online]. Mladá Boleslav [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/Supplements/English/2016/25Years/?gotofirstsearchresult=corporate%20design&page=1>

THE ECONOMIST, 2004. The luck of the Irish. *The Economist* [online]. London: The Economist Group Limited [cit. 2017-08-12]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/3261071>

THE ECONOMIST, 2009. Ireland economy: Crashing hopes. *The Economist* [online]. New York: The Economist Intelligence Unit Ltd. [cit. 2017-10-07]. Dostupné z: Dostupné z: Databáze ProQuest

THE IRISH TIMES, 2007. Volkswagen takes control at MDL. *The Irish Times* [online]. Dublin [cit. 2017-08-06]. Dostupné z: databáze ProQuest

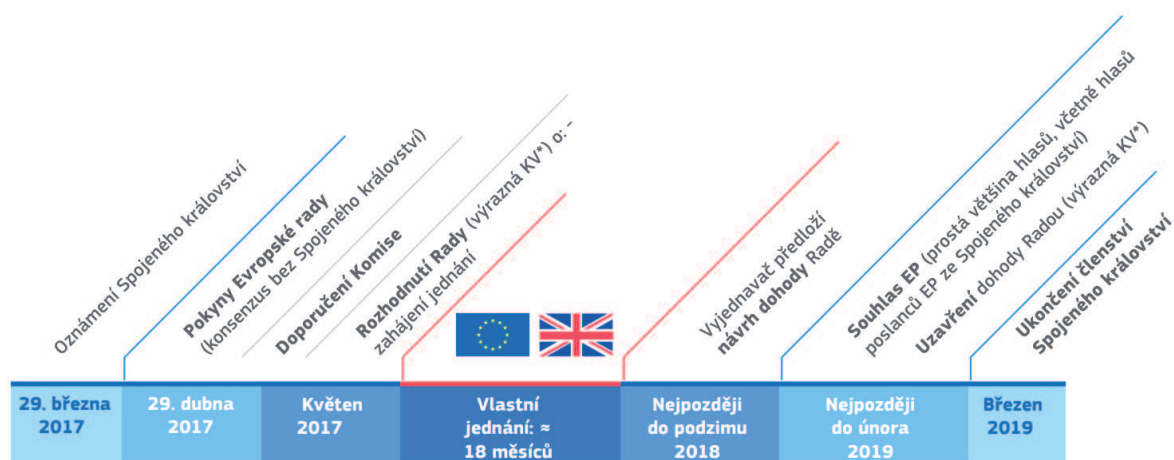
THE IRISH TIMES, 2009. Carmakers look forward to a happy, scrappy new year. *The Irish Times* [online]. Dublin [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: Databáze ProQuest

- THE WORLD BANK, 2017a. Ireland exports, imports and trade balance By Country 2016. *World Integrated Trade Solution* [online]. World Bank Group [cit. 2017-10-15].
Dostupné z:
<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/IRL/Year/LTST/TradeFlow/EXPIMP/Partner/by-country>
- THE WORLD BANK, 2017b. GDP Growth (annual %). In: *World Bank Group* [online]. [cit. 2017-08-15]. Dostupné z:
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&locations=IE&start=1993>
- THE WORLD BANK, 2017c. Unemployment, total (% of total labor force). In: *World Bank Group* [online]. [cit. 2017-08-16]. Dostupné z:
<https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2016&locations=IE&start=1993>
- TIDD, Joseph, J. BESSANT a Keith PAVITT, 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1466-7.
- VALENTA, František, 1969. *Tvůrčí aktivita - inovace - efekty*. 1. vyd. Praha: Svoboda. *Ekonomie a společnost* (Svoboda).
- VWG IRELAND, 2017. Our History. *Five Brands One Career - VWG Ireland* [online]. Dublin: Volkswagen Group Ireland [cit. 2017-08-04]. Dostupné z:
<http://www.vwgcareers.ie/person/our-history/>
- WIKIPEDIA, 2017. Examples of Irish number plates. In: Wikipedia [online]. [cit. 2017-08-20]. Dostupné z:
https://en.wikipedia.org/wiki/Vehicle_registration_plates_of_the_Republic_of_Ireland
- ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2012. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti* [online]. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM [cit. 2017-11-20]. ISBN 978-80-7204-796-3. Dostupné z: http://www.inoinfra.cz/userfiles/file/Hodnoceni_inovacni_vykonnosti.pdf

Seznam příloh

| | |
|------------|--|
| Příloha A | Časový harmonogram Brexitu |
| Příloha B | Příklady registračních značek |
| Příloha C1 | Hlavní prvky exteriéru |
| Příloha C2 | Hlavní prvky interiéru |
| Příloha C3 | První rebrandované dealerství v Irsku |
| Příloha D | Car Configurator |
| Příloha E | Náhled úvodní strany portálu SKODAService.ie |

Příloha A – Časový harmonogram Brexitu



* Výrazná kvalifikovaná většina (KV) = 72 % z 27 členských států, tj. 20 zemí, jež představují 65 % obyvatelstva EU27.

Obr. A: Časový harmonogram Brexitu

Zdroj: EC, 2017. Článek 50 Smlouvy o Evropské unii – Časté dotazy. [online].

Příloha B – Příklady registračních značek



Obr. B: Příklady registračních značek

Zdroj: WIKIPEDIA, 2017. Examples of Irish number plates. [online].

Příloha C1 – Hlavní prvky exteriéru



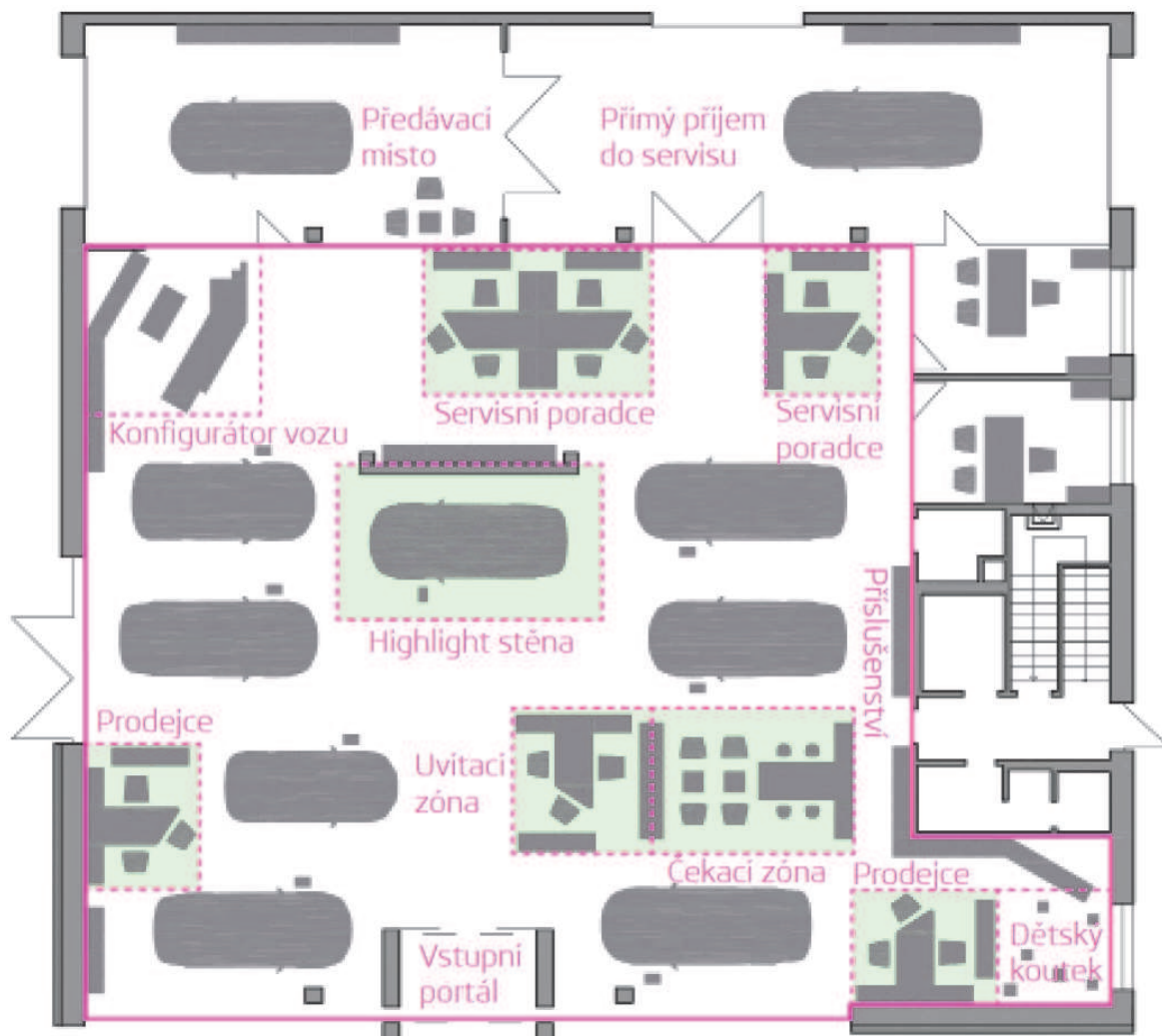
Obr. C1: Hlavní prvky exteriéru

Zdroj: interní materiály ŠKODA Ireland

Označené prvky na vizualizaci:

- 1) Zelený vstupní portál
- 2) Fasádní pás
- 3) Komunikační stěna
- 4) Logo stěna
- 5) Pylon
- 6) Vlajky a doplňkové značení
- 7) Směrový pylon

Příloha C2 – Hlavní prvky interiéru



Obr. C2: Hlavní prvky interiéru

Zdroj: interní materiály ŠKODA Ireland

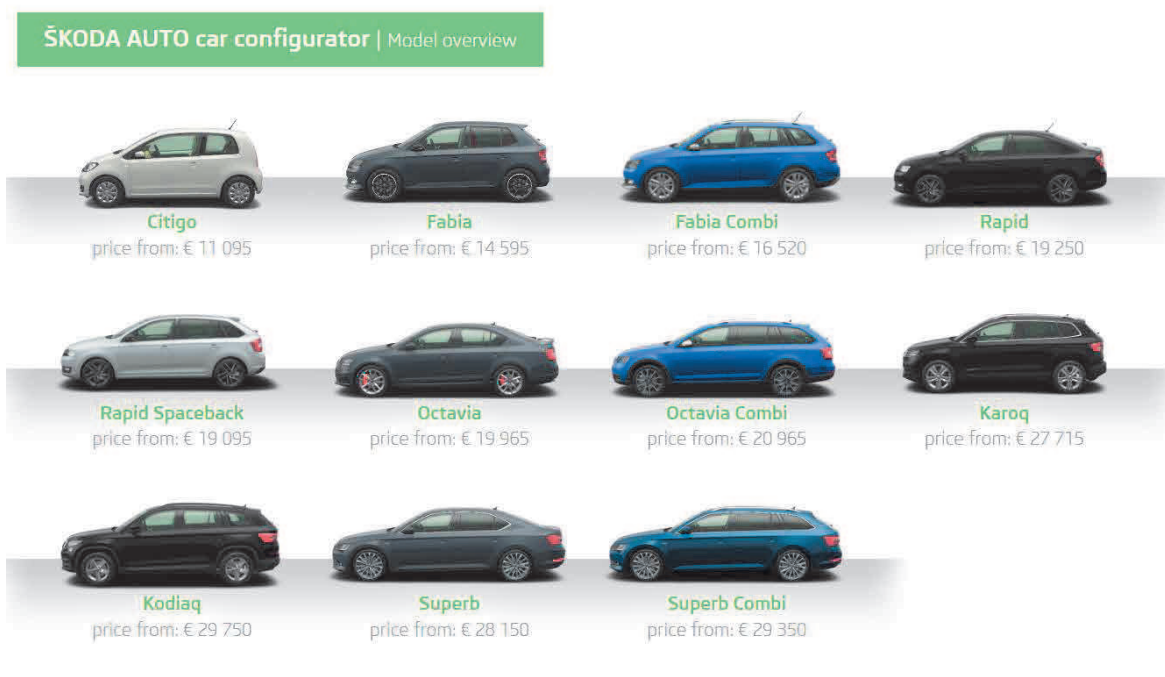
Příloha C3 – První rebrandované dealerství v Irsku



Obr. C3: První rebrandované dealerství v Irsku

Zdroj: MONAGHAN & SONS GALWAY, 2017. [online]. [cit. 2017-11-20].

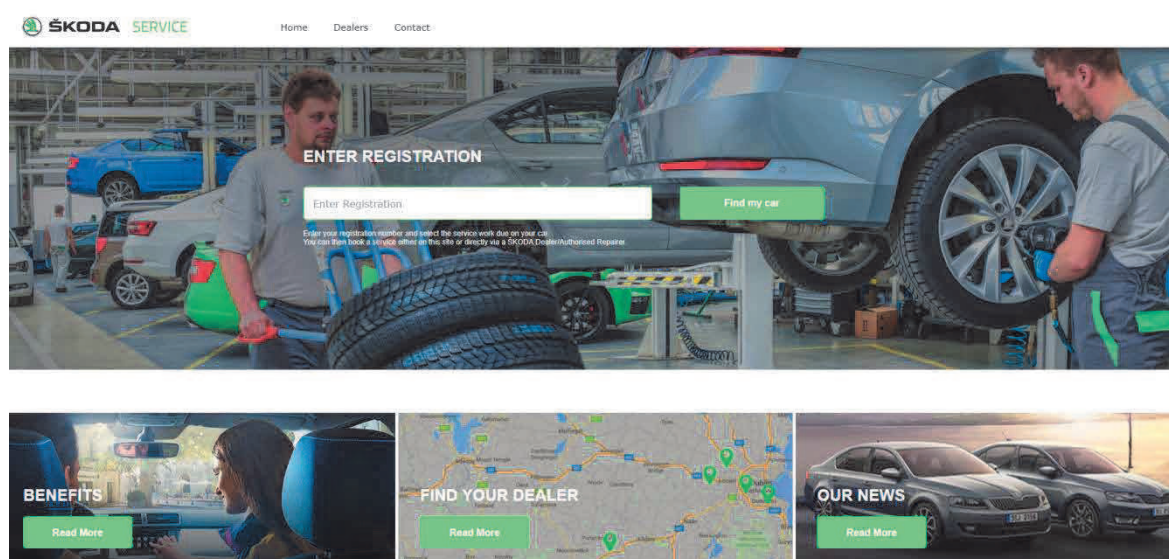
Příloha D – Náhled úvodní strany Car Configuratoru



Obr. D: Náhled úvodní strany Car Configuratoru

Zdroj: ŠKODA IE, 2017b. ŠKODA Car Configurator. [online]. [cit. 2017-11-20].

Příloha E - Náhled úvodní strany portálu SKODAService.ie



Obr. E: Náhled úvodní strany portálu SKODAService.ie

Zdroj: ŠKODA IE, 2017a. SKODAService.ie. [online].