

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Adaptace distribuční strategie v mezinárodním prostředí

Bc. Petr BULÍŘ

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Petr Bulíř**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Adaptace distribuční strategie v mezinárodním prostředí**

Cíl: Cílem práce je výzkum implementace distribuční strategie ŠKODA AUTO a.s na současných trzích, analýza sledování její adaptace pomocí nástroje TNT a návrh na zvýšení efektivnosti systému pro kontrolu řádné implementace.

Rámcový obsah:

1. Mezinárodní distribuční strategie
2. Adaptace distribuční strategie
3. Škoda Distribution Strategy
4. Proces implementace strategie a její adaptace na rozdílné trhy

Rozsah práce: 55 – 65 stran


Seznam odborné literatury:

1. BERNDT, R. – SANDER, M. – FANTAPIÉ ALTOBELLI, C. *Mezinárodní marketingový management.: Globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1641-8.
2. HOLLENSEN, S. *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.
3. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
4. KOTLER, P. – KELLER, K.L. *Marketing management.: 14. vydání*. 14. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
5. KRÁL, P. – MACHKOVÁ, H. *International Marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1643-1.
6. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
7. WILD, J.J. – WILD, K.L. *International Business.: The Challenges of Globalization*. Boston: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09504-2.
8. ŠKODA Dealer Sales Guidelines, version 3.0, Škoda Auto a.s., 2014


Datum zadání diplomové práce: únor 2017


Termín odevzdání diplomové práce: leden 2018

L. S.


doc. Ing. Jana Příkrýlová, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Bc. Petr Bulíř
Autor práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 5. 12. 2017

Děkuji doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce,
poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	8
Úvod.....	9
1. Globální marketingová strategie	11
1.1 Mezinárodní marketing.....	11
1.2 Internacionalizace	12
1.3 Strategie vstupu na zahraniční trhy.....	13
1.4 Branding.....	14
1.5 Firemní identita	15
2. Distribuční strategie	17
2.1 Rozhodnutí o distribuční strategii.....	17
2.2 Strategie standardizace a diferenciacce	23
2.3 Specifika distribuční strategie v automobilovém průmyslu	25
3 Distribuční strategie Škoda	28
3.1 Prvky strategie a jejich význam	28
3.1.1 Směrnice prodejce.....	29
3.1.2 Směrnice servisu a originálních dílů a příslušenství	36
3.1.3 Implementační plán	36
3.2 Vývoj strategie a její implementace.....	38
3.3 Nástroje pro řízení implementace	38
3.3.1 Target Network Tool.....	39
3.3.2 Ideal Network Planning.....	41
3.4 Adaptace strategie na vybraných trzích	42
3.4.1 Adaptace – Španělsko.....	42
3.4.2 Adaptace - Izrael	43
4 Zhodnocení distribuční strategie Škoda.....	46
4.1 CI implementace	47
4.2 Prodejní směrnice	52
4.3 Implementační proces.....	53
5 Návrh nové strategie pro asijské trhy.....	55
5.1 Adaptace strategie trh Jižní Koreji.....	55
5.1.1 Prodejní směrnice nové distribuční strategie	57

5.1.2	Koncept firemní identity a jeho prvky	59
5.2	Rozložení distribuční sítě J. Koreji	63
5.3	Optimalizace implementačního procesu	64
	Závěr	66
	Seznam literatury	69
	Seznam obrázků a tabulek	71
	Seznam příloh	72

Seznam použitých zkratk a symbolů

B2B	Business to business
CI	Corporate identity (v textu použito synonymum firemní identita)
CRM	Customer relationship management
ČR	Česká republika
DAP	Dealer approval process
DMS	Dealer management system
DS	Distribuční strategie
DSG	Direct shift gear
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources
HQ	Headquarters
HW	Hardware
INP	Ideal Network Planning
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key point of interest
KVPS	Konzern Vertriebs-partner system
OEM	Original equipment manufacturer
NSC	National sales companies
SDS	Škoda Distribution Strategy
SUV	Sport utility vehicle
ŠA	Škoda Auto
TNT	Target Network Tool
VW	Volkswagen
VWG	Volkswagen group

Úvod

Internacionalizace, to je pro každou středně velkou společnost téma k řešení. Velké množství českých společností, které fungují několik desetiletí, je dnes mezinárodně působícími organizacemi. Pro každou nadnárodní společnost je také zásadní otázkou globální marketingová strategie, prostřednictvím které musí stanovit přístup k produktu, jeho ceně, distribuci a komunikaci a to vše v globálním měřítku. Vstup na mezinárodní trhy také provází řada otázek, na které si musí management společnosti odpovědět, aby z toho vykryštovala jistá orientace aktivit a bylo napomoženo celému procesu internacionalizace společnosti. Celý tento proces internacionalizace podniku a jeho marketingových aktivit doprovází důraz na branding, který v optimálním případě pomáhá zákazníkovi zejména v mezinárodním prostředí identifikovat produkt a jednoznačně jej rozpoznat od konkurence. S brandingem velmi úzce souvisí téma firemní identity, která může být definována stejně jako branding s tím rozdílem, že namísto identifikace produktu hovoříme hlavně o identifikaci podniku.

V mezinárodní marketingové strategii hraje velmi důležitou roli distribuce, ačkoliv je vedle dalších prvků mezinárodního marketingového mixu ne příliš často zmiňována. Distribuční strategie na mezinárodním poli obnáší mnoho rozhodnutí ohledně přístupů ke struktuře distribučních řetězců jejich délce a pokrytí trhu obchodní sítí. Přístupy mohou být různé, od dvou extrémů - standardizace a diferenciací (adaptace) až po kombinaci těchto přístupů. Pečlivá analýza prostředí trhu je nezbytností pro zvolení správného přístupu, který zaručí firmě na trhu nejen přežití ale i prosperitu. Automobilový průmysl, na který bude v této práci kladen zvláštní důraz má jistá specifika týkající se mj. distribuční strategie a řízení a kontroly distribuční sítě.

Cílem práce je stanovení nové distribuční strategie pro zahraniční trhy automobilové společnosti Škoda Auto a.s. Za součást distribuční strategie je v tomto případě uvažováno řízení a kontrola zahraniční distribuční sítě. Důraz bude kladen zejména na distributora - importéra, a na obchodníky - dealery. Řízení distribuční sítě spočívá v dodržování korporátního designu, centrálnímu i decentrálnímu plánování rozvoje sítě, prodejní a servisní standardy, certifikace prodejců a sledování ukazatelů finanční výkonnosti obchodníků. Tyto kapitoly a ještě mnohé další tvoří dokument

respektive smluvní dohodu zvanou Škoda Distribution Strategy, kterou uzavírá mateřská společnost Škoda Auto se svými distributory na jednotlivých trzích. Strategie je koncipována tak, aby byla snadno adaptovatelná nejen na evropských, ale i na zámořských trzích. Každá země se vyznačuje jinou mírou diferenciací, jež je výsledkem dohody mezi ŠA a importérem. Adaptace strategie a její implementace je náročný proces, který je nutný centrálně kontrolovat. K tomu je využíván systém Target Network Tool (zkráceně TNT).

Distribuční strategie Škoda se svými částmi bude v rámci této práce podrobně zhodnocena s poukázáním na úzká místa strategie, která vyplynula v průběhu její implementace na individuálních trzích. Zhodnocení bude rozděleno na části implementace firemní identity, prodejní směrnice a implementační proces. Výsledkem této analýzy by měl být návrh na novou pozměněnou centrální strategii na základě zkušeností z trhů.

Závěrečným výstupem praktické části práce bude adaptace nové distribuční strategie, jejíž součástí bude nová firemní identita, upravené prodejní směrnice a optimalizace procesu implementace a kontroly strategie, pro trh Jižní Koreji. Tento trh je dlouhodobým cílem ŠA v oblasti mezinárodního prodeje a analýza provedená v rámci této práce může být potenciálně nápomocná při vstupu na trh. Vedle tohoto využití bude strategie uplatnitelná také pro stávající trhy, zejména asijské, kde by měla napomoci ke zlepšení image a pozice na trhu.

1. Globální marketingová strategie

Pojem marketing nebo marketing management je v dnešní době upozaděn na úkor mnohem honosnějším termínu - mezinárodní marketing management. To zahrnuje tradiční součásti marketingu jako je produkt, cena, komunikace a distribuce.

Marketing management zejména z funkčního hlediska pod sebou skrývá plánování, organizaci, koordinaci a kontrolu všech podnikových aktivit. Nicméně v globálním měřítku jsou tyto aktivity uvažovány se zaměřením na aktuální a potenciální odbytové trhy. (Berndt, 2007)

Aby tato firma byla i v mezinárodním prostředí konkurenceschopná měla by být schopná především **vyvinout globální marketingovou strategii** na základě podobností a rozdílů jednotlivých trhů a v druhé řadě také **přenést know-how** a „best practice“ z domácího prostředí přes adaptaci a učení na zahraniční trh a také přenos mezi trhy. (Hollensen, 2014)

1.1 Mezinárodní marketing

Podstatou mezinárodního marketingu je nalézání a uspokojování potřeb mezinárodních zákazníků lépe než konkurence při koordinaci marketingových aktivit s ohledem na mezinárodní prostředí (Hollensen, 2014). Zpravidla společnost, která se zabývá marketingem v mezinárodním prostředí, má dobře zvládnutý marketing na domácí úrovni. Přejít do mezinárodního prostředí je ale o mnoho obtížnější a je potřeba dojít rozhodnutí jak přistoupit k zahraničním trhům v souvislosti se strategií na domácím trhu.

V této souvislosti rozlišujeme 4 orientace podnikových aktivit.

První z nich je **strategie etnocentrická**, která je vyvinuta pro domácí trh a je podřízena jeho potřebám. Stejnou strategii jakou podnik aplikuje na domácí prostředí, rozšiřuje i do provozu v zahraničí, přičemž kontrola je vysoce centralizována a několik dalších prvků (organizace ve společnosti nebo použité technologie) jsou z větší části stejné jako na domácím trhu.

Polycentrická strategie pracuje s myšlenkou, že každá země je unikátní a proto by se na ní mělo tak nahlížet – tedy jiná strategie pro každou zemi. Polycentrická společnost uznává rozdílné podmínky pro výrobu a marketing v rozdílných lokalitách, zároveň se snaží adaptovat těmto rozdílným podmínkám, aby

dosahovala vyššího zisku. Systém kontroly je vysoce decentralizován mezi jednotlivé pobočky trhů a komunikace s HQ je velmi omezená.

Regiocentrická strategie uvažuje rozdělení Světa do regionů (Evropa, Asie, Blízký východ). Společnost se snaží řídit svou marketingovou strategii po jednotlivých regionech, tedy pro každý zvlášť.

Geocentrická strategie heslo „Think global, act global“, tedy že firma by měla nabízet mezinárodně chtěné produkty lokalizované do podoby žádané daným trhem. (Hollensen, 2014)

Každá z výše vyjmenovaných orientací strategie má svá pro a proti a obecně jistě nelze označit jedinou správnou. Záleží na mnoha faktorech – velikost společnosti, produktové portfolio, struktura mezinárodních trhů.

1.2 Internacionalizace

Za pojmem internacionalizace se skrývá komplikované a důležité rozhodnutí, zda organizace má potenciál a zdroje pro to, aby se stala mezinárodní. Do internacionalizace musí firma určitým způsobem „dospět“ např. svou kulturou, hodnotami nebo managementem. Zároveň je důležité dodat, že ne každá firma si globalizaci může dovolit, je potřeba mít dobrou výchozí pozici na domácím trhu, pokud ji firma nemá, měla by se soustředit nejdřív na ni. Jinými slovy nelze uvažovat o globalizaci, pokud výkony v domácím prostředí jsou slabé.

Tento proces zahrnuje nejenom samotné vstupy na zahraniční trhy, tedy vnější internacionalizaci, ale také vnitropodnikové procesy (zaměstnanci z různých zemí či kultur a nebo stakeholdeři jiných národností), tedy vnitřní internacionalizaci. Za vnější internacionalizace lze považovat to, co vede společnosti k tomu, stát se mezinárodními. „Většina společností by dala přednost možnosti zůstat domácími společnostmi, kdyby jejich domácí trh byl dostatečně velký“ (Kotler, 2007, s. 707). Nicméně není to pouze o velikosti trhu, vždyť ještě zhruba před půl stoletím bylo mezinárodních jen cca 20% společností na světě. Co firmy takřka nutí k tomu působit i v zahraničí je zejména vysoká konkurence. Na každém trhu (vč. domácího) je trh ve většině odvětví přesycen, a pokud by si společnost vystačila pouze s domácím trhem, či 1-2 zahraničními trhy negenerovala by dostatečný profit, a neměla tak zdroje na investice, které ji zajistí konkurenceschopnost na daném trhu. Dominanci na trhu by tak mohl převzít konkurent, který se globálním stal.

1.3 Strategie vstupu na zahraniční trhy

Definování strategie vstupu na zahraniční trhy je základní otázkou, kterou management musí řešit. Dospěl-li management podniku k rozhodnutí, že je vhodná chvíle pro společnost vstoupit na zahraniční trhy musí se zabývat některými základními otázkami, jejichž rozřešení napomůže k celému procesu internacionalizace. Podle Kotlera jsou odpovědi na tyto otázky zahrnuté v jednotlivých rozhodnutích.

Začátkem celého procesu vstupu na mezinárodní trh je samotné **rozhodnutí stát se mezinárodní**. Firma musí dobře zvážit před vstupem veškerá rizika spojená s expanzí na zahraniční trh. Tato rizika však může vyvážit několik faktorů, jako jsou ziskové příležitosti, úspory z rozsahu nebo mezinárodní zákazníci. Vstup na trh pro společnost mnohdy také nemusí být dobrovolný, jako spíše nucený. Společnost může do globalizace natlačit zahraniční vláda, domácí vývozce nebo nadměrné kapacity společnosti. Tyto neočekávané situace firmě usnadní a urychlí rozhodování o globalizaci a přechází se tak do další fáze procesu. (Kotler, 2013)

Podstatnou otázkou je **na kolik trhů vstoupit** a případně ještě skladba trhů (rozvojové a rozvinuté trhy nebo kontinentální a zámořské trhy). V první řadě je důležitý počet cílových trhů, ten závisí na zvoleném přístupu. V zásadě existují dva způsoby: způsob vodopádu a způsob rozprašovače. Už názvy napovídají, že se jedná o naprosto rozdílné přístupy. Způsob vodopádu představuje postupný vstup do jednotlivých zemí v delším období, oproti tomu způsob rozprašovače je o vstupu do mnoha zemí v krátkodobém horizontu, který je využíván firmami, které ve své podstatě již jako globální vznikají a jejichž vstup na zahraniční trhy je přirozený a nevyhnutelný od počátku. (Kotler, 2013)

Skladba trhů je ovlivněna atraktivitou daného trhu z pohledu geografického, demografického politického a ekonomického. Definice marketingových cílů je zde podstatnou součástí.

Jakmile společnost stanovila trhy, na které se hodlá rozšířit, přichází na řadu rozhodnutí **jakým způsobem na trh vstoupit**. První a zároveň nejčastější možností je přímý či nepřímý vývoz. „Společnosti obvykle začínají nepřímým exportem. Domácí exportní obchodníci kupují výrobky výrobce a prodávají je do zahraničí“ (Kotler, 2013, s. 650). Vedle exportních obchodníků jsou využíváni ještě exportní agenti a kooperativní organizace.

Druhou možností je vstup s využitím licence a ještě častěji využívané franšizy. Obojí představuje velmi jednoduchý a rychlý způsob jak vstoupit na trh. Poskytovatel licence poskytne svou značku, know-how a výrobní proces druhé straně – koncesionáři, který tak snadno získá veškeré tyto těžce budované aspekty, které v kombinaci se znalostí domácího trhu, který koncesionář má, představují silnou kombinaci.

Mezi další možnosti řadíme Joint ventures, u kterého se jedná o spojení s lokálními investičními partnery, anebo přímá investice za plné nebo částečné majetkové účasti.

Dostáváme se k poslední fázi vstupu na mezinárodní trh, kterou je rozhodnutí o **struktuře marketingového programu** resp. strategie (Kotler, 2013). Zde se skrývá důležité rozhodnutí. Firma má v zásadě dvě možnosti – použít standardní strategii, která se již podniku osvědčila na domácím trhu, či jiných zahraničních trzích (standardizace); nebo svůj marketingový mix adaptovat podmínkám místního trhu. Těmto přístupům bude věnována kapitola 2.2.

1.4 Branding

Pojem branding zahrnuje veškeré aktivity, které úmyslně nebo neúmyslně přispívají ke zvýšení či vybudování povědomí o značce v mysli zákazníka. Velmi často platí, že značka není reprezentována jenom jménem, logem nebo symboly, značka v sobě zahrnuje celý set aktiv, kterými firma disponuje a které využívá k výrobě, distribuci a propagaci celé značky. Značka, logo, symboly a všechno co reprezentují je obvykle tím nejcennějším aktivem společnosti. (Král, 2011)

Branding dle Silvermanna (2001) ovlivňuje faktory, které napomáhají výrobku dosáhnout úspěchu, a v dnešní době se stává klíčovým bodem úspěšné společnosti zejména kvůli následujícím vlastnostem trhů v globálním marketingu.

Zákazník si může vybírat z **množství výrobků a značek**, řeč je nejen o těch dostupných na lokálním trhu, ale především o těch zahraničních doručovaných zasilatelskými službami při nákupu přes internet. Zákazník má tedy větší výběr, ale tím je zároveň paralyzován, neboť větší možnosti s sebou nesou větší rozhodovací zátěž.

Zákazník má možnost získat **množství informací** o daném trhu a nabídce na něm, proto si důkladněji vybírá. Většina zákazníků však nemá čas nebo není ochotna

dlouho se zabývat výběrem z variant, proto velmi pravděpodobně sáhne po známé značce.

Větší nabídka znamená větší konkurenci a to má za důsledek klesající cenu. Firmy se tak ocitají uprostřed stále **narůstajícího cenového souboje**. Ne každá značka má možnosti prodávat za vyšší cenu, tuto výsadu mají známé a ověřené značky, které si již vydobily důvěru spotřebitelů. Zákazníci věří, že značkové zboží je lepší a hodnotnější než neznačkové, a proto se vyplatí do něj investovat více a zaplatit nadstandardní cenu.

Finanční krize má vliv na firmy, které se v době slábnoucí kupní síly a klesajících prodejů, musejí čím dál více snažit přesvědčit zákazníka, aby se rozhodl právě pro jejich značku. Ještě více ale má krize vliv na spotřebitele, kterých se problémy dotýkají. Spotřebitel si totiž během krize nemůže dovolit riskovat a experimentovat tak, že bude zkusit nový a neznámý produkt. V této době nejistoty tak sáhne zákazník po již ověřené značce.

Dnešní uspěchaná doba je charakterizována zákazníkem, který má **nedostatek času** se rozhodovat, nákup si chce co nejvíce urychlit, proto se opět vzdává experimentu a kupuje ověřenou značku.

Úkoly brandingů tedy lze odvodit z uvedených faktorů trhu. Branding napomáhá zákazníkovi se zorientovat v nabídce, upoutá jeho pozornost a obrátí ji na danou značku a produkt. Toho branding docílí jasnou a jednotnou image značky a její prezentací na mezinárodním trhu.

1.5 Firemní identita

Vedle brandingů, který se zaměřuje zejména na značku a vše co ji doprovází, se často skloňuje pojem korporátní identita (z angl. Corporate identity zkráceně CI). Pro účely této práce bude využíváno synonymum firemní identita. Význam firemní identity u nadnárodních společností narůstá a tyto společnosti prosazují kulturu a identitu z mateřské organizace a aplikují ji do všech poboček na světě. A stejně jako branding napomáhá zákazníkovi se zorientovat na trhu a vybrat ověřené zboží s ověřenou značkou, tak CI napomáhá identifikovat aktivity firmy a odlišit ji tak od ostatních.

Hlavním cílem firemní identity je, aby podnik vyjádřil svoji jedinečnost a odlišnost od ostatních společností. Pro dosažení podnikových cílů společnost využívá specifických symbolů. Specifické symboly představuje například identifikace, do

kteřé patří logo a značka firmy, a dále také stabilita a kontrola hodnot podniku. (Kulhavá, 2014)

Tyto symboly se dělí do třech základních kategorií. První jsou **slovní symboly**, neboli projevy ústní komunikace jako jsou pozdravy, hesla a další. Další kategorií reprezentuje **jednání**, které je v tomto kontextu myšleno jako znak chování. Do této kategorie patří rituály, zvyky, společenské oslavy a firemní obědy. Poslední jsou **materiální symboly** jako třeba firemní oděvy, podoba budov společnosti, vybavení a vzhled jednotlivých pracovišť a další.

Dle Foreta (2011) se pojem firemní identita kategorizuje do dvou fází – shora dolů a navenek. **Shora dolů** představuje podnikovou komunikaci prováděnou shora dolů tedy od vedení společnosti k zaměstnancům. Jde o interní komunikaci. Fáze **navenek** znamená, že komunikace je vedena mezi podnikem a zákazníkem, či dodavateli nebo dalšími segmenty, které jsou pro podnik důležité.

Obě dvě fáze jsou neopominutelné, nicméně CI navenek je pro účely této práce zásadnějším pojmem.

2. Distribuční strategie

Distribuční strategie je vedle produktové, cenové a komunikační strategie součástí marketingového programu a to tou nejméně flexibilní. Výběr mezinárodních distribučních kanálů má za následek dlouhodobé smluvní závazky vůči ostatním firmám a jakákoliv změna je náročná a nákladná (Král, 2010). Podle Krále má mezinárodní distribuční strategie dva hlavní cíle: řízení distribučních kanálů a mezinárodní logistiku.

Řízení distribučních kanálů spočívá v identifikaci a výběru vhodných partnerů, se kterými uzavřít dlouhodobé strategické dohody. Mezinárodní logistika zahrnuje mnoho procesů, zvláště přepravu, skladování a vyřizování objednávek. V této souvislosti se často v teorii můžeme setkat s tzv. *Supply Chain Managementem*, což je nástroj sloužící pro snížení dodacích časů, zvýšení efektivity nákladů a optimalizace přidané hodnoty v celém procesu. (Král, 2010)

„Cílem mezinárodní distribuční politiky je přiblížit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu“ (Machková, 2006, s. 157).

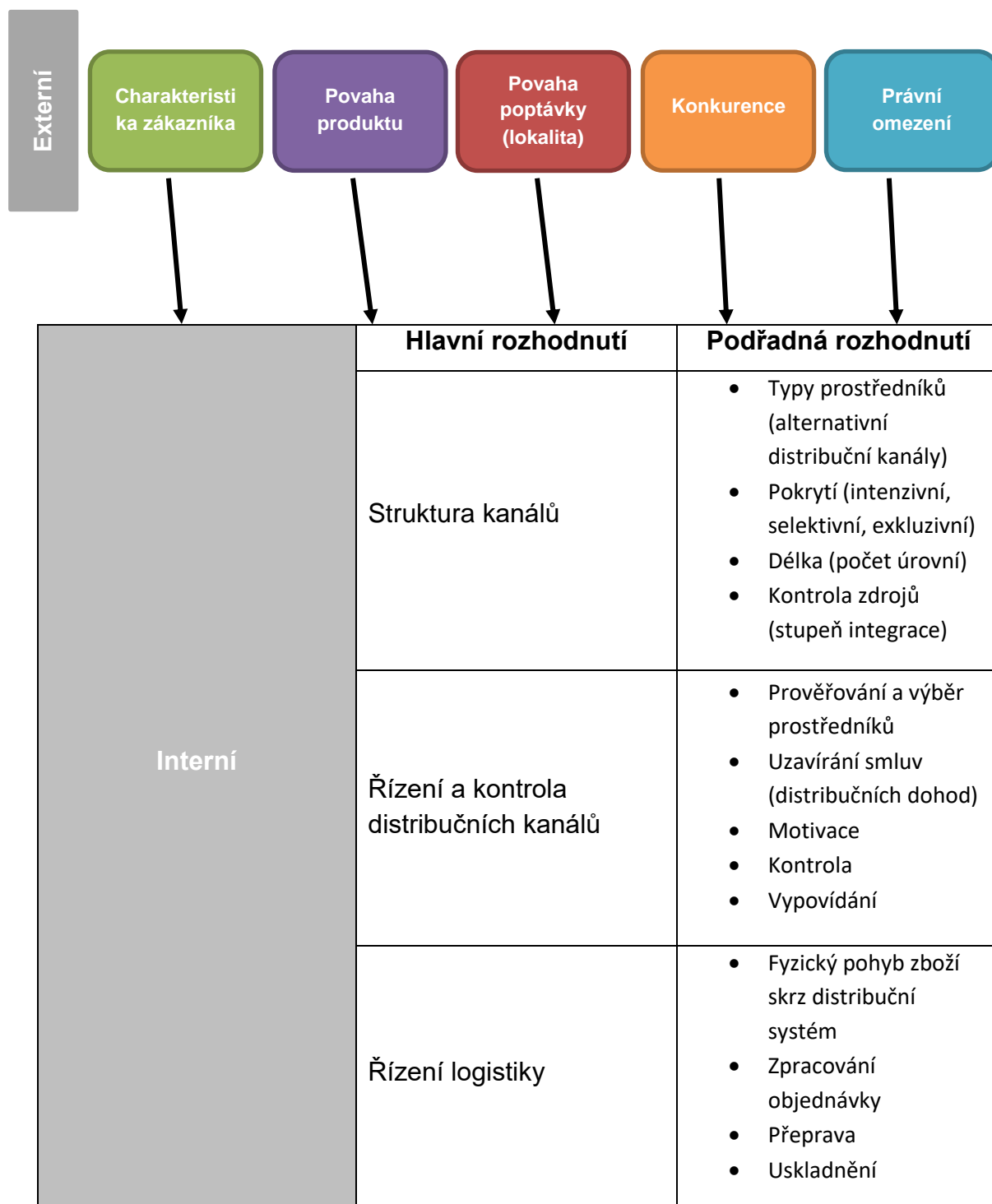
Může se zdát, že distribuční strategie oproti cenové, výrobní a komunikační je upozaděna, ale pravda je jiná. Distribuční politika se naopak dotýká podstatnou měrou všech ostatních aspektů marketingového mixu. Například v případě výrobní politiky předurčuje kvalitu, balení (způsob, velikost) nebo strategii značky.

V případě cenové strategie je distribuce obzvláště důležitá. Je to právě ona, jejíž provedení významně ovlivňuje cenu. Na ceně se také podepisují značné investice spojené s budováním distribučních kanálů. A nakonec komunikační strategii a její volbu distribuce ovlivňuje zejména kvalitou spolupráce s distribučními mezičlánky, která čím je vyšší, tím umožňuje větší volnost v této volbě. (Machková, 2006)

2.1 Rozhodnutí o distribuční strategii

Rozhodnutí o adekvátní distribuční strategii je především o volbě vhodných distribučních kanálů. Každé rozhodnutí je ovlivněno externími vlivy, jež jsou specifické pro daný trh.

Obr. 1 shrnuje externí faktory, které mají zásadním způsobem vliv na interní rozhodování – hlavní a podřadná rozhodnutí.



Zdroj: HOLLENSSEN, S., 2014, s. 571

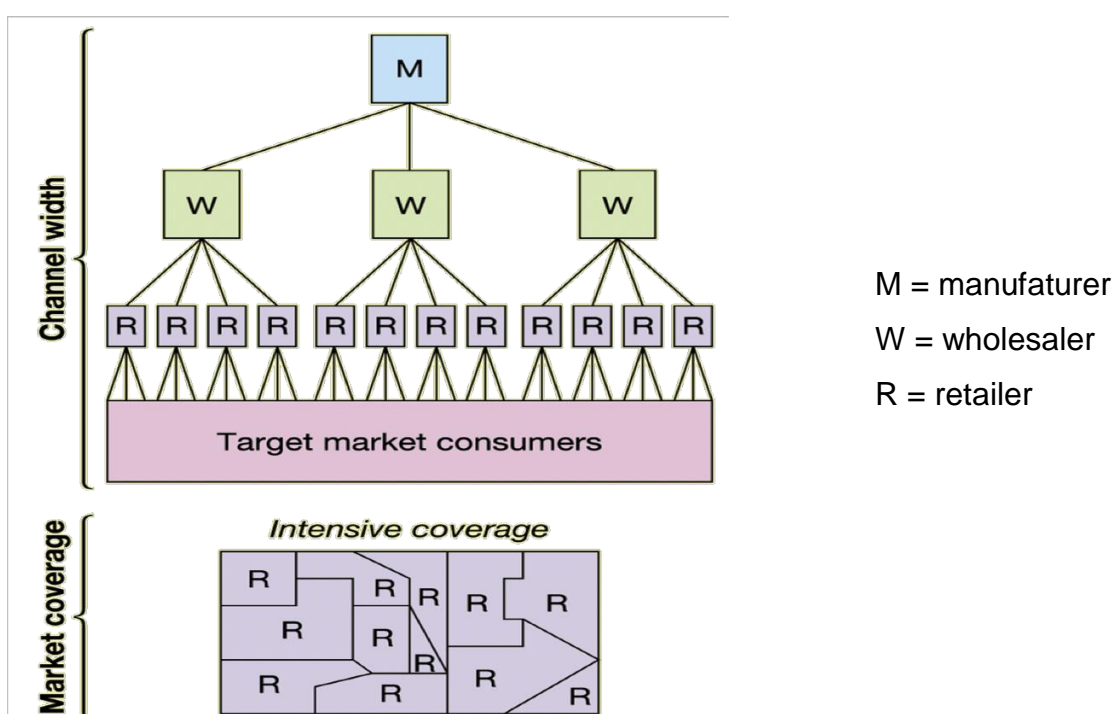
Obr. 1: Rozhodování o struktuře kanálů

Struktura kanálů

Zvážení veškerých těchto externích determinantů následně vede již ke konkrétním rozhodnutím. V první řadě o **strukturu distribučních kanálů** – zejména délce kanálů a pokrytí trhu.

Rozhodnutí o pokrytí trhu zároveň rozhoduje o celé strategii distribuce. V této oblasti je nejčastěji využívána jedna ze třech strategií.

Intenzivní strategie spočívá v prodeji prostřednictvím co možná největšího počtu prodejních míst (Machková, 2006). Tento typ pokrytí trhu je vhodný zejména pro zboží rychloobrátkové povahy.



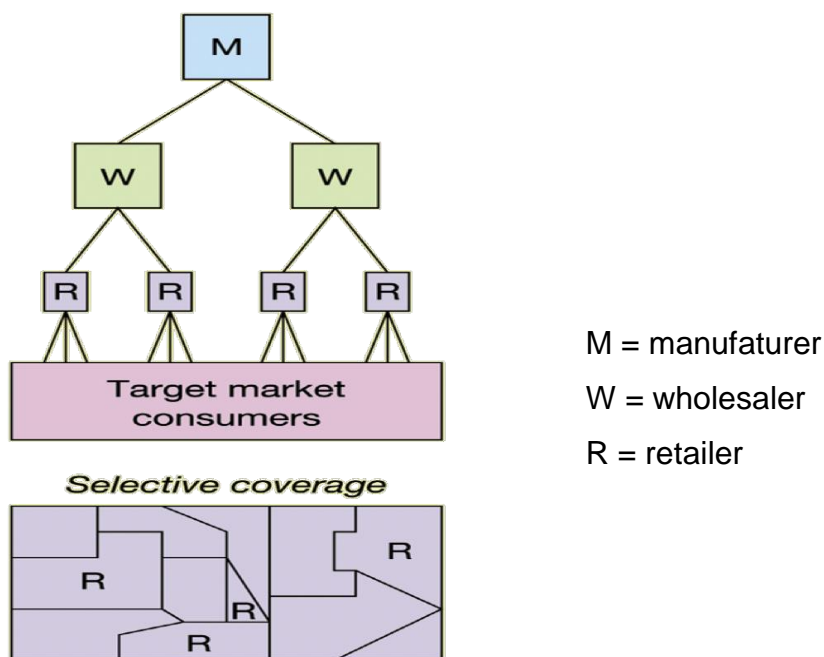
Zdroj: LEWISON, D., 2010. s. 271

Obr. 2: Intenzivní strategie

Z obr. 2 výše je patrné, že distribuční řetězec je velmi obsáhlý na počet účastníků, zpravidla je reprezentován několika velkoobchodníky a velmi značným počtem maloobchodníků, který zajistí husté pokrytí trhu pro doslova masovou distribuci zboží.

Selektivní strategie, jak už název napovídá, je o výběru pouze několika prodejních míst v oblasti. Výrobce si v tomto případě své prostředníky pečlivě vybírá na základě kvantitativních či kvalitativních požadavků (Machková, 2006). Strategie je

vhodná hlavně pro zboží značkové a pro zboží dlouhodobé spotřeby například v automotive.



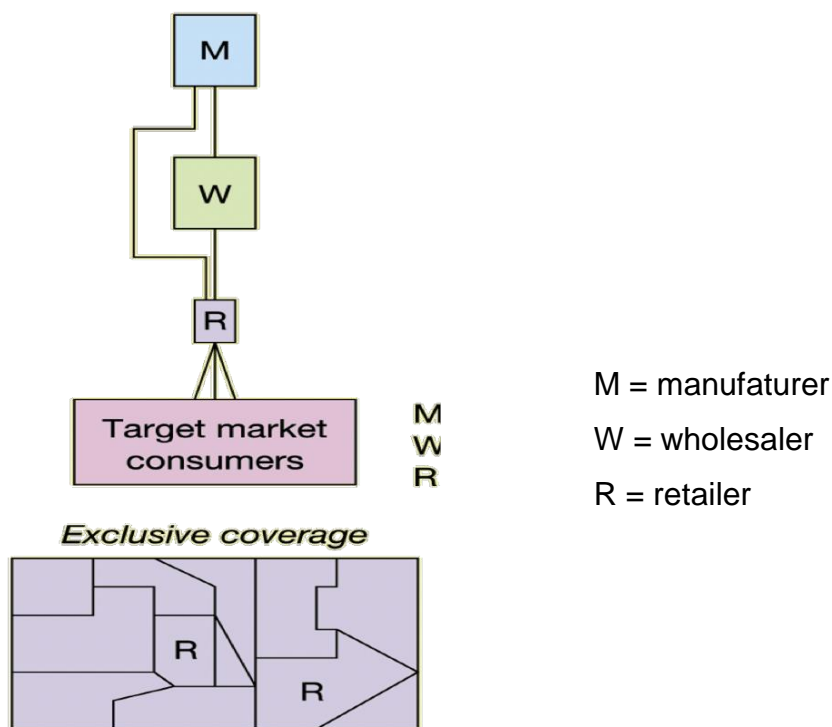
Zdroj: LEWISON, D., 2010. s. 271

Obr. 3: Selektivní strategie

Obr. 3 demonstruje značný úbytek účastníků oproti intenzivní strategii, kdy velkoobchodníků i maloobchodníků je menší počet, pokrytí trhu je ale i přesto značné.

Exkluzivní strategie se obecně zaměřuje na pokrytí velmi omezeným množstvím prodejců. Často nazýváno také výhradní distribucí. Díky exkluzivní strategii má výrobce velkou kontrolu nad svými distributory, ať už jde o velkoobchodníka nebo maloobchodníka. Prostřednictvím exkluzivní strategie je výrobce schopný zamezit svým prostředníkům, aby spolupracovali s konkurenční značkou. (Wild a Wild, 2016)

Exkluzivita obchodníka je pro výrobce vždy benefit, ze kterého v ideálním případě těží všechny strany – výrobce, obchodník i zákazník. Platí, že exkluzivní strategie je aplikována hlavně luxusními značkami s velmi specifickou zákaznickou základnou a na obchodníka jsou tak kladeny vysoké nároky. Obchodník, jež je součástí této strategie obvykle nevyhledává spolupráci s jinou značkou a činí tak celý distribuční řetězec neproniknutelným zvnějšku.



Zdroj: LEWISON, D., 2010. s. 271

Obr. 4: Exkluzivní strategie

Na obr. 4 je vidět, že výrobce ve svém distribučním řetězci využívá pouze jednoho velkoobchodníka a dokonce je možný tento článek z řetězce úplně vynechat, což je největším rozdílem exkluzivní strategie oproti předchozím strategiím. Na konci řetězce pak již klasicky stojí obchodník, který je ale v tomto případě jedním z mála obchodníků značky na trhu. Exkluzivní pokrytí trhu představuje jednotky prodejců, samozřejmě v závislosti na velikosti trhu.

Délka distribučních kanálů je dána množstvím prostředníků v řetězci, kterým zboží na své cestě k zákazníkovi prochází. Delší kanály s více prostředníky jsou většinou spojeny s masovou distribucí a tedy spíše s rychloobrátkovým zbožím a intenzivní DS. Zároveň platí, že čím delší je řetězec, tím více roste finální cena produktu, neboť každý článek přidává určitou hodnotu produktu. (Hollensen, 2014)

Řízení a kontrola distribučních kanálů

Řízení a **kontinuální** kontrola nastavených distribučních kanálů pomáhají předcházet potenciálním problémům především v rané fázi vstupu na trh. Celé řízení a kontrola spočívá dle Arnolda (2010) v následujících bodech.

Prvním je volba distributorů, která spočívá v tom, že výrobce vezme výběr svého distributora do vlastních rukou a nenechá se naopak distributorem vybrat, předejde tak riziku, že zahájí spolupráci s nesprávnou společností

Dalším bodem je selekce distributora, který je schopný trh rozvinout díky svým kontaktům. Tento bod znamená, že mohou nastat případy, kdy je lepší neupřednostnit zdánlivě vhodnějšího partnera (např. s velkou zákaznickou základnou) a naopak zvolit distributora s větším zájmem a ochotou podílet se na rozvoji sítě.

Nutností je také přístupovat k distributorům jako k dlouhodobým partnerům. Není vhodné dávat distributorům najevo, že vzájemné partnerství je pouze krátkodobého charakteru a že jej výrobce pouze využije jako „odrazový můstek“. Distributor v takových případech nemůže být otevřen dlouhodobým investicím.

Navzdory přirozené opatrnosti je potřeba podpořit vstup na trh finančními i personálními prostředky. Společnost je při vstupu na nový trh velmi opatrná v investování zdrojů pro podporu vstupu, ať už se jedná o finanční zdroje, lidské zdroje nebo marketingové nápady. Nicméně zejména během vstupu je potřeba řádné podpory všech článků ze strany OEM, aby bylo možné zajistit si jistou strategickou kontrolu nad trhem.

Převzít kontrolu nad marketingovou strategií je třeba již v rané fázi. Samozřejmě distributor by měl mít příležitost přizpůsobit centrální marketingovou strategii společnosti podmínkám místního trhu. Na druhou stranu distributor nesmí dostat příliš velkou nezávislost, aby si výrobce mohl udržet kontrolu a dosáhnout plného potenciálu globálního marketingu.

Aby byla zajištěna zpětná vazba, je nutné zajistit podrobný a pravidelný reporting výkonnostních dat z trhu od distributora. Lokální distributor je hlavním nositelem velmi důležitých informací o trhu, jako je např. identifikace zákazníka nebo cenová úroveň na trhu. Díky těmto datům lze dobře určit konkurenceschopnost společnosti na trhu. Poskytnutí těchto dat HQ je pro určení či úpravu strategie zcela zásadní. Kontrakt s distributorem by tak měl specifikovat povinnost distributora poskytovat tato data HQ.

Posledním bodem řízení a kontroly distribučních kanálů je vybudování vztahu mezi distributory různých zemí. Mezinárodnímu marketingu společnosti může jenom prospět, pokud si některé země z regionu k sobě naleznou cestu - vztah. Mohou si tak za účasti HQ vyměňovat podstatné informace, znalosti a zkušenosti, které nabyly na svém trhu. Toto se poté dá využít ke zlepšení výsledků a může to vést k vytvoření silné a rozsáhlé **mezinárodně propojené sítě**.

Řízení logistiky

Poslední hlavní rozhodnutí při stavbě distribučních kanálů spočívá v řízení logistiky. Termín logistika znamená pohyb zboží a služeb od dodavatele ke koncovému spotřebiteli. „Přesun materiálu zahrnuje dvě hlavní fáze – management materiálu (řízení logistiky surového materiálu a polotovarů) a fyzickou distribuci (přesun hotového výrobku od výrobce ke spotřebiteli). Základním cílem řízení logistiky je efektivní koordinace obou těchto fází s cílem maximální efektivity nákladů při dodržení stanovené požadavků“ (Hollensen, 2014, s. 583).

2.2 Strategie standardizace a diferenciac

Po rozhodnutí o struktuře distribučních kanálů přichází na řadu zvolení podoby distribuční strategie. Možné varianty, které přicházejí v úvahu, jsou strategie standardizace nebo diferenciac (také adaptace), případně kombinace těchto strategií. Diferenciac a standardizace je spíše známá z pohledu globální marketingové koncepce nebo také z pohledu určování cenové strategie. Nicméně aplikovatelné je to i pro distribuci.

„Marketingová koncepce tvrdí, že účinnější jsou marketingové programy šité na míru jedinečným potřebám jednotlivých cílových skupin zákazníků. Pokud tato poučka platí v rámci jedné země, tím spíše by měla platit na mezinárodních trzích. Spotřebitelé v různých zemích mají značně různorodé kulturní zázemí, potřeby, touhy a přání, kupní sílu, preference v oblasti produktů i vzorce nákupního chování“ (Kotler a kol., 2013, s. 283).

Standardizace

V rámci strategie **standardizace** jsou jednotlivé prvky marketingového mixu celosvětově jednotné. Podniky, které následují tuto strategii jsou vyznavači

etnocentrické orientace, o které pojednávala kapitola 1.1. Příkladem takovýchto firem je třeba Coca Cola, Levi's nebo Benetton.

V případě standardizace se marketingová koncepce přenáší na zahraniční trhy nezměněna – tedy stejná jako je na domácím trhu, kde byla vyvinuta. Zahraniční aktivity spočívají především ve vývozní strategii a veškeré aktivity jsou koncentrovány okolo domácího trhu. (Berndt, 2007)

Takto standardizovaná strategie je nejdříve aplikována na zahraniční trhy, které se od domácího příliš neliší. Standardizace distribuční strategie má de facto stejný význam jako v případě obecnějšího pojetí standardizace, pouze s tím rozdílem, že se soustředí pouze na jednu část marketingového mixu – distribuci. Standardizace se tedy dotýká hlavně intenzity distribuční sítě a struktury distribučních kanálů. Mimo intenzitu DS lze v téhle tématice zmínit ještě důležitý aspekt, kterým je podoba distribuční sítě. Tím je myšlen vzhled prodejního místa s ohledem na firemní identitu, vybavenost prodejce s ohledem na určité prodejní standardy stanovené HQ, struktura a kvalifikace prodejního personálu, provádění průzkumů zákaznické spokojenosti, provozování loajálních programů poskytování servisu a v neposlední řadě také ideální rozmístění prodejců v rámci DS dané země. Pokud firma vyznává stoprocentní strategii standardizace v distribuci pak lze předpokládat, že veškeré výše uvedené prvky jsou celosvětově jednotné a že jediný trh, kterému je strategie maximálně uzpůsobena, je domácí.

Mezi **výhody** standardizace obecně se řadí zejména úspora výdajů a tím i nižší cena výrobku pro koncového zákazníka. Standardizace dále umožňuje podporu jednotné image společnosti dodržením CI, což s sebou nese výhodu snazší identifikace společnosti či prodejního místa zákazníkem. V neposlední řadě se touto strategií dosáhne vyššího prospěchu zákazníka tím, že je nastaven jednotný standard celosvětově (např. v počítačovém průmyslu). (Berndt, 2007)

Na druhou stranu hlavní **nevýhodou** je nedostatečný ohled na potřeby zákazníků specifické pro jednotlivé země a tím nedostatečného oslovení. Tento aspekt je natolik kritický pro mezinárodní podnikání, že v případě úplné standardizace se musí předpokládat určité hranice, které jsou dány kulturními, právními nebo technologickými odlišnostmi zahraničního trhu od toho domácího. (Berndt, 2007)

Diferenciace

Oproti tomu „**diferenciace** je výraz polycentrické základní orientace managementu a obsahuje přizpůsobení se marketingové koncepci specifickým zemím. Úplná diferenciací strategie v sobě zahrnuje, že jednotlivé trhy zemí jsou nejdůkladněji zpracovány nezávisle na sobě“ (Berndt, 2007, s. 166). V této strategii neexistuje nic jako celosvětová strategie, naopak je zde zaměření na národně-optimální strategie, jež jsou typické pro geocentrickou orientaci. DS od struktury kanálů po intenzitu a podobu sítě je značně adaptována, aby odpovídala vnějším podmínkám trhu. Logicky je absolutní protiklad strategie standardizace a lze říci, že existuje tolik strategií, na kolika trzích firma působí. V praxi se vždy vychází z původní strategie, tedy většinou té, která byla vyvinuta pro domácí trh, ta se poté adaptuje lokálním podmínkám při zachování určitých „nosných“ částí strategie.

Výhody diferenciace lze odvodit od nevýhod standardizace, tedy např. zřetel na potřeby zákazníka a jeho dostatečné oslovení a tím i možnost realizovat vyšší obraty.

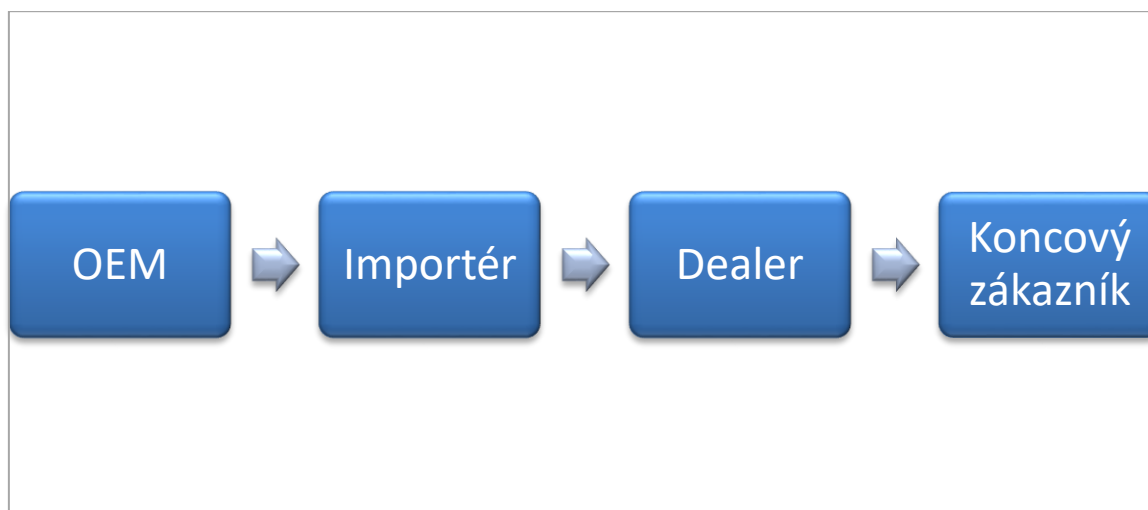
Nevýhodou jsou značné náklady na identifikaci a zpracování trhu, dále pak koordinační náklady a nebezpečí vzniku korporátní nejednotnosti vlivem nedostatečného dodržování CI a dalších prodejních standardů prodejního místa.

Ve skutečnost jsou strategie standardizace a diferenciace dvěmi extrémními přístupy k tržní strategii a ani jeden z nich není většinou správným přístupem. Optimální je jejich kombinace a flexibilní určování přístupu před vstupem na nový trh. Může se stát, že některé zahraniční trhy jsou téměř identické jako domácí trh (např. ČR a Slovensko), poté není třeba hovořit o diferenciaci DS. Ale pokud domácím trhem je jakákoliv evropská země a je zvažován vstup na asijský trh, potom by bylo krátkozraké předpokládat, že lze uspět se standardizací. Samozřejmě mohou existovat i výjimky jako např. již zmiňovaná Coca Cola se svou strategií.

2.3 Specifika distribuční strategie v automobilovém průmyslu

Různá výrobní odvětví mohou mít svá specifika, co se týče mezinárodní marketingové strategie nebo samotné distribuční strategie. Vzhledem k tématu této práce je v nynější fázi vhodné zaměřit se na automobilový průmysl a jeho specifika v DS.

Pro strukturu distribučních kanálů distribuční sítě v automotive platí stejné předpoklady, jako byly zmíněny výše. Tedy *intenzivní* distribuce, která je za běžných podmínek vhodná pro rychloobrátkové zboží, kterým automobil není, je vhodná pro méně exkluzivní produkty – značky. Tzn. spíše ty rozšířenější a levnější jako jsou Citroen, Renault, Opel, Kia či Hyundai a okrajově sem lze řadit Škoda Auto, která sem v minulosti jednoznačně patřila. Ovšem v dnešní době už bychom její DS mohli označit jako *selektivní* z důvodů, že dochází ke zkvalitňování obchodní sítě, což jde ruku v ruce s redukováním sítě. Sem ji lze řadit po bok automobilek jako Volkswagen, Ford, Toyota a okrajově Audi, kterou lze částečně řadit do *exkluzivní* DS po bok exkluzivních značek jako je Porsche, Lamborghini, Lexus nebo Bentley. Délka a struktura distribučního řetězce se v automotive standardně skládá ze 4 článků, jak ukazuje obr. 5 jedná se o OEM (tedy výrobce), který vozy doručuje importérské společnosti na daném trhu a ta je dále prodává svým partnerům - dealerům.



Obr. 5: Klasická struktura distribučního řetězce v automotive

Dealer tak je tím článkem, který v tomto modelu přichází do styku se zákazníkem. OEM není v přímém kontaktu s dealerem ani se zákazníkem jeho obchodním partnerem je importér, a pokud chce OEM nějakým způsobem ovlivnit obchodní síť – dealery musí tak činit přes prostředníka – importéra. Některé automobilky od tohoto klasického distribučního řetězce ustupují a snaží se uspět přímým prodejem, tedy od výrobce přímo ke koncovému spotřebiteli.

Příkladem takové automobilky je Tesla, která se vzdala klasického modelu zahrnující dealery, protože zastává filozofii, že dealer by nebyl schopný dostatečně

vysvětlit výhody jejich vozů. To je dostatečným důvodem nesvěřit prodeje prostředníkům. Náhražkou klasických dealerství a jejich showroomů jsou tzv. *městské galerie*, kde Tesla prezentuje své vozy, ale prodej je možný pouze online. (Bobkof, 2014)

Veškeré řízení a kontrola distribučních kanálů se v automotive v tomto klasickém modelu řetězce týká pouze jednoho článku a tím je importér. Jak už bylo zmíněno, ten je jako jediný v přímém styku s výrobcem a je tak jediným, kterého výrobce může určitým způsobem řídit. Veškeré výše zmíněné body řízení a kontroly distribučních kanálů podle Arnolda (2010) jsou tak v automotive aplikovatelné pouze na importéra, ať už se jedná o jeho samotný výběr, dodržování stanovené marketingové strategie, reporting finančních výsledků nebo budování vztahu. Stejným způsobem jako si OEM řídí importéra, si importér řídí své partnery, tedy dealery. OEM, byť má minimální vliv na dealery, může importéra vést ke správné práci s obchodníky, aby se struktura a kvalita DS co nejvíce přiblížila představám výrobce. Nakonec je to vždy importér, kdo je zodpovědný za hledání nových investorů (partnerů) v případě, že existuje potřeba rozšířit DS a je to opět on, kdo zodpovědný za vypovídání dealerských smluv těm, kteří se výkonnostně neblíží představám jeho či výrobce. OEM ale může importérovi stanovit cíle vztahující se k jeho síti jako třeba profitabilitu, počet certifikovaných prodejců nebo rozmístění sítě a podoba prodejního místa.

3 Distribuční strategie Škoda

Představení Škoda Distribution Strategy (SDS) proběhlo v roce 2013 a do dnešního dne se jí podařilo lokalizovat a ve většině případů stoprocentně implementovat na 42 trzích, nejen evropských, ale i zámořských.

Strategie striktně stanovuje standardy (v minimální i optimální míře) pro autorizované prodejce a servisní místa ve všech zemích, které ji přijali. Pravidla strategie se dotýkají především firemní identity a jejího zavedení na sto procentech sítě, dále také prodejních a servisních standardů dealera, průzkumů zákaznické spokojenosti, plánovaného rozvoje sítě a několika dalších aspektů.

Strategie stanovila konečný termín stoprocentní implementace na trzích první vlny (36 trhů) do konce roku 2015, tento deadline se však s výjimkou českého trhu nepodařilo nikomu splnit. Proto ŠA poskytla trhům plošnou výjimku, která prodloužila termín implementace o další dva roky a zajistila tak, že celková implementace překročila 90%.

Škoda Auto v současnosti působí ve 107 zemích, tím je myšleno, že na těchto trzích má smluvního partnera vázaného buď pouze servisní smlouvou (malé vzdálené trhy typu Thajsko, či Bahamy) nebo zároveň i prodejním kontraktem. Prodejní kontrakt má 87 importérů a už ten samotný určuje jisté standardy, které obchodník musí dodržovat, nejsou však tak striktně nařízené ani vynutitelné jako v případě trhů, které akceptovali strategii.

Škoda Auto jako OEM může z právního hlediska uzavřít tuto dohodu o strategii pouze se svým přímým partnerem, což je distributor – importér pro daný trh, jež je řídicím orgánem pro své prodejní a servisní partnery. Pomocí SDS nicméně stanovuje požadavky právě pro tyto partnery, ovšem úkoluje importéra, který požadavky musí komunikovat, kontrolovat, příp. podporovat a OEM pravidelně informovat o stavu implementace. Pokud některý z dealerů požadavky nerespektuje, je to důvodem pro vyloučení z autorizované sítě.

3.1 Prvky strategie a jejich význam

Škoda Distribuční Strategii tvoří celkem 4 dokumenty – Směrnice prodejce, Směrnice servisu, Směrnice pro prodej originálních dílů a příslušenství a implementační plán.

3.1.1 Směrnice prodejce

Jak lze vidět z obr. 6 ŠA má přímý smluvní vztah pouze s importéřskou organizací (wholesale), kontrakt se zákazníkem je pouze z důvodu schraňování osobních údajů přes službu zvanou Škoda Connect (technologie zajišťující konektivitu vozu s chytrým telefonem). V přímém smluvním vztahu i osobním kontaktu se zákazníkem je pouze „retail“ tedy dealer, do tohoto vztahu OEM nijak nezasahuje. Na druhou stranu vztah, jež je zásadní, je mezi importéřskou organizací a dealerem. Proto OEM s importéřem vyjednává obsah Směrnice prodejce a Směrnice servisu a dokonce i obsah samotných dealerských smluv, které se na směrnice odkazují.



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. 1.

Obr. 6: Současné typy kontraktů

Směrnice prodejce neboli originálním názvem „Dealer Sales Guidelines 3.0“ je dokument stanovující minimální, doporučené a požadované standardy na autorizované prodejní místo vázané smlouvou s importéřskou organizací.

Obsah směrnice

Mezi obvyklé standardy lze řadit certifikaci prodejního partnera Škoda, která v sobě skrývá tradiční požadavky typu pravidelný audit od výrobce nebo ISO certifikace.

Dalším standardem této kategorie je např. rozpočet na reklamu a komunikaci, jež má v sobě zahrnuté požadavky na minimální procento z čistého obratu dealerství věnované na propagační účely prodeje nových vozů nebo také požadavky na schvalování marketingového plánu importérem.

Oblasti CRM, skladové vozy nebo demonstrační vozy a testovací jízdy jsou posledními klasickými prvky prodejní strategie. Následuje část prodejních požadavků s již méně typickými standardy. Tato část se týká především samotného prodejního místa – showroomu. V první řadě musí být showroom náležitě zařízen, aby zákazníkům poskytl nutný komfort. Prodejní požadavky žádají, aby byl zákazníkovi nabídnut nápoj, aby bylo prodejní místo vybaveno udržovaným sociálním zařízením nebo aby bylo zdarma dostupné internetové připojení přes Wi-Fi. Samozřejmostí je, že interiér i exteriér showroomu musí být udržován v čistotě.

Dále směrnice předepisuje standard pro personál. Konkrétně stanovuje, jaké jednotlivé pozice mají být v prodejním týmu v jakém počtu zastoupeny. Jsou to výkonný manažer, ředitel, prodejní manažer a prodejní poradce (ten musí zpravidla být v případě multibrandového dealera alokovan výhradně pro značku Škoda). Multibrandový dealer, jak název napovídá, představuje partnera, který v jedné budově prodává více značek.

Počet prodejních manažerů a poradců je závislý na ročním prodejním cíli dealera, např. pokud cílový objem prodaných vozů se pohybuje v intervalu 0-120 aut ročně je dostačující pouze jeden prodejní poradce bez nutnosti manažera. Pokud je cílový objem vyšší, než 600 vozů je požadováno šest poradců a jeden manažer. Samozřejmostí je kvalifikovanost poradce, ta je zajištěna centrálními i lokálními produktovými školeními. (Škoda Auto, a.s., 2013)

Vystavované vozy jsou stejně jako personál důležitou součástí směrnice neboť je nutné zajistit dostatečnou prezentaci modelů přímo v showroomu. Tento bod předepisuje minimální počet vozů v závislosti na objemech prodeje, maximální stáří, modelový mix a prostor okolo vozů. Součástí prezentace vozů v showroomu je i tzv. *highlight model*, tedy nový nebo akční model, prezentovaný jako vlajková loď značky. Highlight model musí být vždy minimálně jeden na showroom. (Škoda Auto, a.s., 2013)

Na pravidelné bázi musí být samotným dealerem prováděn průzkum zákaznické spokojenosti. Zároveň musí dealer umožnit provádění průzkumů samotným

importérem (mystery shopping, mystery mail, apod.). O veškeré výsledky se musí dealer dělit s importérem potažmo HQ.

ŠA stanovuje informační systémy, které musí prodejce aktivně užívat. Těmi systémy jsou B2B portál (zajišťující komunikaci mezi dealerem a importérem či přímo výrobcem), DMS systém (pátevní systém pro řízení a správu dealerství a jeho činnosti), KVPS účet (centrální VW databáze obsahující seznam oficiálních odběratelů spolu s jejich odběratelskými čísly – dealerskými kódy) a v neposlední řadě CRM systém (pro práci se zákaznickými daty). ŠA také požaduje, aby dealerství měl svůj vlastní konfigurátor vozu, respektive jedná se o centrální řešení ŠA, kdy je nabízen klasický konfigurátor, k němuž není potřeba žádný speciální HW (mimo obrazovky s dostatečnou úhlopříčkou) nebo druhou variantou je tzv. *prémiový konfigurátor vozu*, jež vyžaduje speciální HW s vysokými náklady na pořízení i údržbu.

Nejobsáhlejší kapitolou Prodejní směrnice je **externí a interní architektura** showroomu, která musí být striktně v souladu s firemní identitou.

Exteriér showroomu

Vnějšík showroomu lze rozdělit na identifikační elementy, layout budovy showroomu a barva budovy. Myšlenkou použití identifikačních elementů je, že prodejní místo musí být dostatečně dobře viditelné potenciálními zákazníky projíždějícími nebo procházejícími kolem a jednoznačně identifikovatelné. Zjednodušeně řečeno, z veškerých prvků a to nejen z jejich podoby, ale i z uspořádání na pozemku showroomu musí být viditelný nezaměnitelný „firemní jazyk“. Aby byla zajištěna integrita mezi jednotlivými elementy vnějšího značení, má jejich výrobu pod dohledem přímo OEM, jež zaštiťuje celý proces od schválení architektonického projektu až po objednávku, dodávku a instalaci elementů. Elementy jsou vyráběny licencovanými dodavateli z různých částí Evropy. Lokální nelicencovaná výroba není, až na výjimky, povolena. Tento přístup zajišťuje naprosto jednotné zpracování veškerých architektonických prvků dealerství.

Soubor identifikačních elementů obsahuje: podsvícený pylon Škoda, komunikační stěna (pro vylepení plakátů propagujících určitý model), fasáda v CI barvách (bílo-antracitová) vč. podsvíceného jména dealerství, vstupní dveře s tzv. *portálem*

(zeleně podsvícené lemování dveří) a značky při hlavní silnici ukazující směr k showroomu (Škoda Auto, a.s., 2014).

Pro ucelený přehled externích elementů viz obr. 7.

Originální název	Překlad	Stručný význam
Entrance portal	Vstupní portál	Samostatně stojící osvětlený portál, lemující hlavní vchod do showroomu
Communication wall	Komunikační stěna	Část značení sloužící pro marketingové účely (prezentace nových modelů), jeden z nejdůležitějších elementů
Logo wall	Stěna s logem	Doplňk ke komunikační stěně, sloužící pro upoutání pozornosti z jiné strany nežli přední
Fascia	Fasáda	Bílý fasádní klip umístěný na přední straně budovy, zajišťující jasnou viditelnost z hlavní silnice
Pylon	Pylon	Slouží k upoutání pozornosti zákazníka z velké dálky, dostupný v provedení 3-10 metrů
Flags	Vlajky	Alternativa k použití více pylonů, ideálně 3 stožáry s vlajkou stojící vedle sebe
Service partner clip	Servisní klip	Pro samostatně stojící servisy (bez showroomu), určený k umístění na hlavní stranu budovy, pro servisní partnery se jedná o jediný povinný CI prvek

Zdroj: Vlastní zpracování podle Škoda Auto, a.s., 2014.

Obr. 7: Přehled externích CI prvků

Druhým bodem exteriéru, je celkové architektonické řešení showroomu – layout budovy. Hlavním cílem tohoto kroku, je pokrýt situaci, kdy značka Škoda není jedinou značkou v showroomu. Takový případ nastává v celém světě v **20%**. Dealer agreement 3.0 vyžaduje separaci značky Škoda od ostatních VWG značek pomocí zdi, tedy může být v jedné budově, ale musí být jednoznačně oddělená. Pokud druhá značka v showroomu není VWG značkou, je potom směrnice mírnější a

vyžaduje alespoň optickou separaci, tedy např. sklo, příčka či rozměrnější dekorace, které by oddělily tyto dva prostory. Protože směrnice pro případy sdíleného showroomu s ostatními značkami není jednoznačná, ani nemůže být, musí být pro veškeré nově stavěné showroomu nejprve schválená projektová dokumentace vč. samotného layoutu interiéru budovy s označením prostoru značek schválena architekty ŠA. Tato direktiva však platí pro všechny typy prodejních míst, tedy i exkluzivních. Tato problematika bude hlouběji popsána v kapitole 3.3.

Barva budovy je jednoznačně stanovena na kombinaci bílé a šedé, odstíny jsou také přesně dány.

Interiér showroomu

Vnitřní uspořádání showroomu se může skládat z celkem 10 elementů neboli přesněji řečeno zón. Samotný prostor showroomu má stanovenou minimální hrubou rozlohu, která je určena podle individuálního prodejního cíle a od toho se odvíjí také rozloha či dokonce počet zmíněných zón.

Interiér showroomu tvoří tyto zóny: dětský koutek, uvítací zóna, pracovní stanice (musí být povinně vybavena pracovním stolem a 2 židlemi pro zákazníky), čekací zóna (skládá se z několika konferenčních stolků, otočných židlí, LCD obrazovky a koberce, musí být také přímo napojena na recepci), prezentační stěna (stěnu tvoří logo a propagační materiál ve formě plakátu vozu nalepeným na zdi), vystavené vozidlo (včetně informačního stojanu s technickými údaji vozu), konfigurátor vozu (vybavený nábytkem k sezení, stolem a LCD displejem, tato zóna musí být zároveň vhodně umístěna v interiéru tak, aby byla vidět od vystaveného vozu a zároveň poskytla dostatečné soukromí pro jednání s klientem), reklamních předmětů a příslušenství (zóna s vystavenými produkty originálního příslušenství a reklamních předmětů) a v neposlední řadě příjem do servisu (v případě, že prodejce provozuje ve stejné budově zároveň servis vozů). Showroom musí bezpodmínečně být vymalován bílou barvou a mít dlažbu buď v bílé barvě, nebo v šedé dle stanovených odstínů. (Škoda Auto, a.s., 2014)

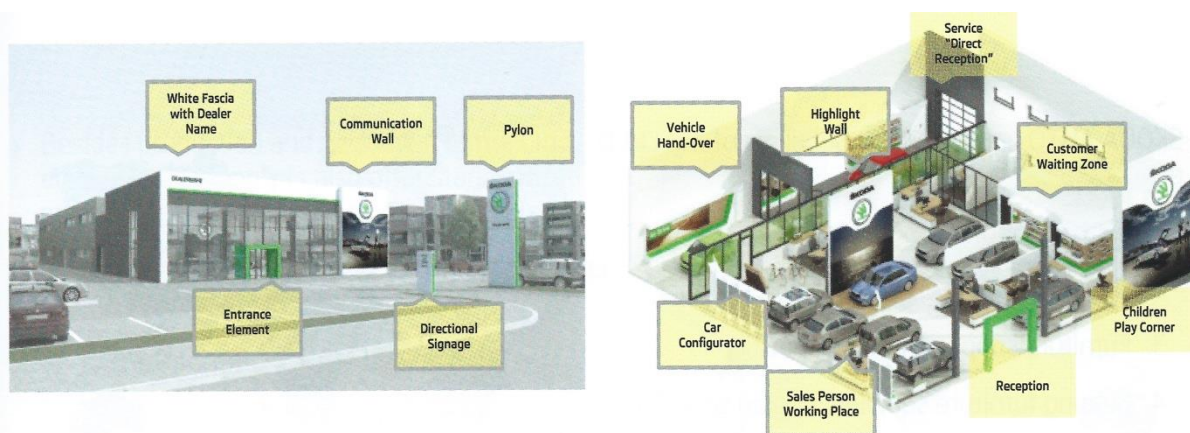
Kompletní přehled interiérových elementů pro showroom je možné vidět na obr. 8.

Originální název	Překlad	Stručný význam
Highlight wall	Prezentační stěna	Vytváří silnou image značky. V ideálním případě je zóna přímo naproti vchodu. Slouží k silné propagaci akčního modelu.
Greeting zone	Uvítací zóna	Obdoba recepce, umístěna blízko vchodu. Místo, které přichází do styku se zákazníkem jako první.
Sales workstation	Pracoviště prodejního poradce	Koncipováno do tvaru trojúhelníku, kvůli bližšímu kontaktu se zákazníkem. Místo s maximálním rozhledem po showroomu.
Service workstation	Pracoviště servisního poradce	Musí být viditelně součástí showroomu a být viditelné od vchodu, recepce a čekací zóny.
Waiting area	Čekací zóna	Pohodlné místo, kde si zákazník může krátit čas při čekání, místo je koncipováno jako odpočívárna.
Kids corner	Dětský koutek	Zóna blízko čekací zóny určená pro rodiny, názorně ukazující značku Škoda jako rodinnou značku.
Car configurator	Konfigurátor vozu	Místo vybavené 3D konfigurátorem vozu, kde je zákazníkovi za pomoci prodejce umožněno provést detailní konfiguraci vozu dle představ zákazníka.
Accessories	Příslušenství	Zóna určená pro prezentaci originálního příslušenství a reklamních předmětů.
Brand wall	Stěna o značce	Zóna blízko čekací zóna, určena pro zákazníka jako možné seznámení se se značkou. Zóna je ideálně doplněna LCD obrazovkou s videi o značce a možností občerstvení pro zákazníka.
Car display	Vystavený vůz	„Ostrov“ s vystaveným vozem a stojanem s technickými údaji o voze.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Škoda Auto, a.s., 2014.

Obr. 8: Přehled interiérových CI prvků

Vybavení showroomu je obdobně jako exteriér vyráběno a dodáváno licencovaným dodavatelem. Kompletní přehled elementů pro showroom zobrazuje obr. 9.



Zdroj: Škoda Auto, a.s., 2013.

Obr. 9: CI elementy exteriér a interiér

Veškeré vyjmenované standardy, ať už co se týče prodejních požadavků nebo architektury showroomu, představují soubor minimálních povinných standardů. Nicméně v závislosti na míře adaptace strategie pro jednotlivé trhy se může soubor pro některý trh méně či více lišit. Zpravidla platí čím vzdálenější trh od ČR, tím větší je míra adaptace lokálním podmínkám či požadavkům trhu. Ani pro celý trh však neplatí vždy stejné standardy, může existovat u konkrétního prodejce situace, kdy je oprávněně umožněna odchylka od domluvené strategie pro trh. Potom lze tvrdit, že trh svou adaptovanou strategii od HQ ještě více adaptuje na podmínky konkrétního prodejce. Těmito situacemi je myšleno např. nařízení lokálních autorit (město nepovolí výstavbu některého z externích elementů). Druhým příkladem může být prodejní síla dealerství (např. může nastat situace, kdy existuje ve velkém městě prodejce, který má velký obrat prodaných vozů a je také na strategickém místě, jednání s takovýmto dealerem mohou být zrádná, neboť tento prodejce má silnou vyjednávací pozici a je tak schopen vyjednat výjimky z některých standardů). A v neposlední řadě nejčastější ústupek ze standardů je v případě multibrandového dealerství, kde prodejce musí ctít požadavky a standardy všech značek, jež jsou přítomny na pozemku, či přímo v budově. V těchto případech je na ŠA a importérovi, aby společně našli kompromis, v podobě přizpůsobení souboru elementů použitých v místě na soubor naprosto elementárních prvků, bez kterých by dealer vážným způsobem porušoval firemní identitu.

3.1.2 Směrnice servisu a originálních dílů a příslušenství

Tyto dvě směrnice mají obdobnou strukturu jako předchozí pro prodejce. Nicméně její analýza není pro účely této práce potřebná. Stojí však za zmínku, že servisní směrnice je ve srovnání s prodejní směrnicí benevolentnější a na rozdíl od ní se jedná spíše o vyvážený poměr kvantity a kvality servisní sítě než o značný důraz na kvalitu.

3.1.3 Implementační plán

Implementační plán má **deset kapitol**, z nichž každá představuje oblast strategie. Každá tato kapitola se skládá z několika prvků, jejichž naplnění v termínu je pro trh povinností. Seznam kapitol implementačního plánu strategie je tvořen Směrnicí prodejce a škálovacími tabulkami, Směrnicí servisu a originálních dílů a příslušenství, CI implementací, Podporou a řízením (finanční ukazatele), HR a vzděláváním, zákaznickou spokojeností, Human touch, Ojetými vozy, Add-on moduly a Díly a příslušenství.

Směrnice prodejce tvoří spolu se škálovacími tabulkami základní kapitolu plánu. V plánu pro tuto kapitolu jsou definovány spíše administrativní úkony spojené s vyjednáváním podmínek směrnice mezi dealerem a importérem – lokalizace směrnice. Škálovací tabulky představují tabulkové vyjádření povinné minimální velikosti / počtu jednotlivých zón showroomu a jeho celkové rozlohy v závislosti na plánovaném objemu prodeje (viz kap. 3.1.1.).

Analogicky lze popsat i kapitolu směrnice servisu a originálních dílů a příslušenství, nicméně s tím rozdílem, že servisní dílna nepodléhá žádným škálovacím tabulkám.

Kapitola CI implementace stanovuje procento dealerství s instalovaným novým externím CI k určitému časovému období. Zvláště se sleduje též procento s nově instalovaným interiérem a plně v novém CI – rebrandované.

Podpora a řízení (support & steering) se věnuje auditům, business managementu, risk managementu a také rozvoji distribuční sítě. Rozvoj sítě je zvláště bohaté téma, v kterém importér a HQ spolupracují na ideálním rozložení distribuční sítě v s pomocí nástrojů INP a TNT, které budou podrobněji rozebrány v kapitole 3.3.

Procentem a úrovní certifikace importérů (oblastních poradců) a samotných dealerů (prodejců) se zabývá kapitola HR a vzdělávání, která mimo jiné také zavazuje

importéra k pravidelnému vysílání svých oblastních poradců do dealerství (přesně stanovuje počet návštěv ročně).

Kapitola Zákaznická spokojenost se soustředí na to, aby importér využíval nástroje pro měření zákaznické spokojenosti a CRM požadované HQ, to vše pouze pro oblast prodeje nikoliv servisu. Za nástroje se považují CSS (Customer Satisfaction Survey), Mystery shopping, NCBS (New Car Buyer Survey) a akční plány, ty se vždy zaměřují na několik vybraných KPI a kladou si za cíl je meziročně zvýšit, zároveň specifikují, jaké prostředky nebo opatření k tomu mají být využity.

Human Touch je koncepce zcela nového přístupu k zákaznickému procesu (nejen prodejnímu, ale i servisnímu). Koncept předpokládá, že každý zaměstnanec dealerství má stejný vliv na výslednou zákaznickou spokojenost, ať už se přímo se zákazníkem setkává či nikoliv. Tato formulace se také často objevuje v koncepcích managementu kvality. Human Touch tvoří součást implementačního plánu proto, aby zejména na prioritních trzích byl zařazen mezi projekty tamního importéra a začalo se pracovat na jeho 100% implementaci. Obsahuje kroky jako stanovení projektového vedoucího, projektového plánu, příprava implementace, samotná implementace a udržování.

Kapitola Ojeté vozy obsahuje v plánu implementaci VW programu s názvem DasWelt Auto (centrálně spravovaný koncept prodeje ojetých vozů koncernu VWG u autorizovaných prodejců).

Add-on moduly znamenají jisté atributy navíc, kterými disponuje, nebo by měl disponovat dealer. Jedná se především o servisní atributy, jako jsou Accident specialist (servis s certifikovanou klempírnou a lakovnou), DSG specialist (servis s certifikací na opravy automatických DSG převodovek), E-mobility specialist (servis certifikovaný pro opravy elektromobilů) a další.

Díly a příslušenství uzavírají seznam kapitol implementačního plánu strategie. Kapitola se dělí na 2 části – prodejní požadavky (vyžadují vhodnou prezentaci originálního příslušenství a dílů na některém z vystavených vozů v showroomu) a IT systémy (požaduje implementaci softwaru tzv. *paketových cen* v dealerství).

3.2 Vývoj strategie a její implementace

Vývoj strategie respektive směrnic a požadavků probíhal kontinuálně od roku 2011, kdy byla ve Škoda Auto představena dlouhodobá strategie 2018. Firemní strategie 2018 obsahovala také aktualizaci distribuční strategie. Roku 2013 byla trhům představena finální podoba všech dokumentů a smluv, které obsahoval soubor distribuční strategie. Tyto vzorové smlouvy a směrnice představují standardizovanou distribuční strategii, kterou je nutno diferenciovat na základě vyjednávání se zástupci trhu. Tento proces probíhá přibližně půl roku a jeho výsledkem je finální podoba dokumentů podepsaná HQ a importéřskou organizací. Podepisování jednotlivých dealerských smluv (resp. jejich dodatků) je následně v kompetenci importéra, ŠA ale stanovuje prostřednictvím Směrnice prodejce a Směrnice servisu jejich požadovanou podobu. Proces lokalizace strategie podmínkám a potřebám konkrétního trhu je velice komplikovaný a časově náročný. Aby byl zajištěn hladký a rychlý průběh adaptace a jednání mezi jednotlivými stranami, byl pro tyto potřeby vyvinut IT systém TNT. Přiblížení tohoto systému bude obsahem kapitoly Target Network Tool.

Po dokončené lokalizaci a schváleném Implementačním plánu začíná pro trhy fáze implementace strategie, lhůta implementace je dvouletá (2013-2015). Sledování implementace klade největší důraz na rozvoj sítě a rebranding sítě, teprve za těmito dvěma kapitolami jsou zbylé části strategie. Implementace v celé obchodní síti ŠA během dvouleté lhůty se jeví jako nereálný úkol pro trhy, je proto potřeba, aby implementace byla efektivně řízena a hlavně monitorována na denní bázi. K tomuto opět slouží aplikace TNT.

3.3 Nástroje pro řízení implementace

Už bylo naznačeno, že možná ještě důležitější nežli samotný vývoj a adaptace strategie je její řádná implementace. Navzdory faktu, že importéři se k implementaci zavázali a to včetně detailního implementačního plánu bez jejího centralizovaného řízení a monitorování nemůže dojít k naplnění cílů v požadované kvalitě, kvantitě a časovém období.

3.3.1 Target Network Tool

Target Network Tool (zkráceně TNT) je aplikační platforma vlastněna a vyvíjena ŠA ve spolupráci s externími dodavateli IT služeb. Systém TNT vznikl v roce 2011 primárně jako online přehled distribuční sítě každého trhu, na kterém ŠA působí. Vedle základního přehledu počtu partnerů poskytuje také detaily o každém z nich, jako jsou přesná adresa a poloha, oficiální název dealerství, majitel, typ dealerství (pouze prodej, pouze servis, servis i prodej) a některá hlavní KPI týkající se showroomu či dílny, jako velikost a vybavenost. Data o distribuční síti trhu zadává sám importér, tedy uživatel, jenž je zaměstnancem importérské společnosti. Tím je zajištěna dostatečná přesnost dat.

S příchodem distribuční strategie nabylo TNT na důležitosti a bylo na manažerské úrovni rozhodnuto o tom, že veškerá jednání o konkrétních směrnicích a požadavcích a jejich lokalizaci bude probíhat přes tento systém stejně jako následné sledování implementace. Tato podmínka byla také zapracována do Dealer Sales Guidelines 3.0. Zejména pro sledování implementace se stal systém nepostradatelným. Schválený implementační plán se v digitální podobě nahrál do systému a importér vykazoval aktuální stav každého prvku jednotlivých kapitol plánu na kvartální bázi. Sledování plnění implementačního plánu je však natolik obecné, že některá témata strategie je potřeba sledovat mnohem více pod drobnohledem. Hlavním takovýmto tématem je nová firemní identita.

Rebranding je hlavním tématem strategie, je proto nutné se tomuto věnovat více do hloubky, aby byla vedle naplnění plánu zajištěna též odpovídající kvalita. Ta je opět zajišťována prostřednictvím TNT a funkcionality jménem Dealer approval proces (DAP). V rámci DAP probíhá realizace každého jednotlivého rebrandingového projektu. Každý dealer ve spolupráci s importérem a architekty je povinen vytvořit velmi detailní projektovou dokumentaci, která je poté v rámci DAP nahrána do TNT a doplněna o další důležité identifikátory rebrandingového projektu.

DAP rozlišuje 4 základní druhy projektů. Prvním je „Rebranding“, zde se jedná pouze o náhradu starých CI elementů novými. Druhým typem je tzv. „*Refurbishment*“, který předpokládá větší úpravy showroomu. Třetí projekt nese název „Coverage of open point“ a je využíván pro zcela nové dealery v nových budovách. A konečně čtvrtý typ projektu je „Relocation“, který, jak název napovídá, je určen pro přemístění existujícího dealera z místa A do místa B. Ke každému

tomuto typu přistupuje ŠA individuálně a klade rozdílné požadavky na importéra, co se týče požadovaných údajů o projektu.

Vedle toho je systémem přidělen jiný počet schvalovatelů na straně ŠA. Po identifikaci typu projektu a nahrání projektové dokumentace spolu s dalšími detaily je projekt poslán importérem v systému ke schvalování a jak již zmíněno počet schvalujících stran je závislý na typu zamýšleného projektu, např. jednoduchý Rebranding má pouze dva schvalovatele, kdežto Coverage of open point, při níž vzniká zcela nové dealerství, je nutné schválit 5 stranami. Schvalovatelé jsou konkrétní lidé z různých oddělení ŠA dohlížející každý na jiné prvky v dealerství. Nejdůležitějším schvalovatelem je prodejní region tedy osoba dohlížející na plnění prodejních standardů. Druhým nejdůležitějším schvalovatelem je architekt, který dohlíží na plánované externí elementy a vnitřní vybavení showroomu a jejich umístění. Dalšími schvalovateli jsou např. After Sales – zaměstnanci dohlížející na servisní část dealerství a plnění servisních standardů a INP specialista, který posuzuje lokalitu dealerství (v případě, že se jedná o přemístění dealer nebo o nově vznikajícího). Problematika INP je pro celé TNT i strategii zásadní a bude více přiblížena v nadcházející kapitole.

Po schválení projektu všemi stranami je teprve importérovi umožněno začít konstrukční práce na projektu a také objednat CI elementy u oficiálních dodavatelů. Dodavatelé také pracují se systémem TNT a bez schváleného projektu jim není umožněno objednávku od dealera zpracovat. Touto kooperací mezi ŠA a dodavateli je zajištěna jistá „páka“ na vynucení založení projektu na každé dealerství. Naplnění plánu za jednotlivá období stejně tak jako reportování celkového čísla rebrandovaných showroomů je předmětem pravidelného reportu pro management Škoda Auto. Reporting dokončení je prováděn také v systému a je importérovi umožněn pouze v případě existence objednávky od dodavatele a nahrání fotek jako důkazu o dokončení rebrandingu dealerství.

V průběhu implementačního období strategie byla zjištěna potřeba detailněji sledovat i další kapitoly plánu. Těmi jsou Zákaznická spokojenost, Certifikace prodejců a Profitabilita (tzv. *Business management*). Všechny vyjmenované kapitoly byly vytvořeny jako další sekce systému TNT. Obecně lze říci, že každá sekce sleduje určitá KPI – Zákaznická spokojenost sleduje výsledky jednotlivých studií prováděných půlročně; Certifikace sleduje účast dealerů na pravidelných nebo

centrálních produktových školeních; Business management sleduje finanční údaje agregované za trh, jako jsou rentabilita tržeb, čistý obrát apod. Každá sekce má na straně ŠA svého správce (obvykle celé oddělení), který na základě shromážděných dat udělá analýzu a zjistí, na co by se trh měl zaměřit, co by mělo projít zlepšením. Po tomto zjištění zpracovává s importérem tzv. *akční plán*.

TNT jako nástroj pro řízení rozvoje sítě prošlo od představení distribuční strategie až do současnosti velkým rozvojem. Díky rozdělení nejdůležitějších kapitol strategie do jednotlivých sekcí systému s vlastním správcem ze strany OEM a odpovědnou osobou ze strany importéra je zajištěn kontinuální rozvoj distribuční sítě i v letech následujících po naplnění implementačního plánu.

3.3.2 Ideal Network Planning

Jedním tématem kapitoly Podpora a řízení je rozvoj sítě a nástroje k tomu používané. Na prioritních ŠA trzích je tímto nástrojem vedle TNT ještě tzv. *Ideal Network Planning* (zkráceně INP). Ideou INP je sofistikovaná analýza trhu, z hlediska zejména demografického a geografického a následné spojení výstupu s aktuální podobou prodejní sítě ŠA v dané zemi. Celkovým výstupem této analýzy je studie mapující aktuální stav sítě s prodejním potenciálem každého prodejce v závislosti na jeho lokalitě (hustotě osídlení oblasti a konkurenci v blízkosti) a předpovědi potenciálů pro následných pět let. Vedle předpovědi je ve studii také doporučení, jak k existujícím dealerům přistupovat, zda jsou pro síť přínosem či přítěží. To se posuzuje na základě lokality a skutečných prodejů nových vozů. Studie doporučuje, zda si daného dealera v síti ponechat či nikoliv. Dalším výstupem studie je seznam tzv. *open pointů*, tedy lokalit, kde je zajímavý tržní potenciál pro ŠA, ale doposud tam není dealer.

Výstupem studie je tabulka s přehledem prodejní sítě, open pointů, prodejních potenciálů a doporučeného dalšího rozvoje u fungujících prodejců. Tento výstup je dále nahráván do TNT, kde se spáruje s aktuálním přehledem sítě a umožňuje OEM a importérovi s INP dále pracovat při rozvoji sítě jako i při vytváření rebrandingových projektů. To zejména v případech projektů Relocation a Coverage of open point, pro jejichž schvalování je nominován v systému INP specialista, který dohlíží na soulad zamýšleného projektu s INP studií. Např. každý nově otevíraný dealer by měl být

v blízkosti open point, čímž jej pokryje. Totéž platí pro relokaci dealera. Změny v síti, jež nejsou v souladu s INP, nejsou povoleny.

Úzkým místem studie je její rigidita spojená s dlouhou dobou platnosti a dynamičností trhu. INP studie se aktualizuje **každých pět let** a pro každý rok v tomto období v sobě nese určitá data spojená s velkou mírou predikce stupňující se s každým rokem od poslední aktualizace. Prakticky platí, že data ve studii jsou **validní jen rok až dva**, ačkoliv jsou na pět let. Z těchto důvodů se mohou objevit v síti změny, které ačkoliv nejsou v souladu se studií, tak jsou opodstatněné a dávají v krajních případech větší smysl, než kdyby se řídili platnou, ale zastaralou studií. Ačkoliv je INP společným projektem importéra a HQ, tak z výše uvedených důvodů se jí ne vždy lze řídit, což poskytuje prostor pro tzv. *lokální studie*, tedy studie, které vykonává trh ve vlastní režii ve spolupráci s ne vždy kvalifikovanou agenturou. Řešení tohoto problému by bylo přepočítávat studii minimálně každý rok, což by s sebou ale neslo velmi vysoké náklady.

3.4 Adaptace strategie na vybraných trzích

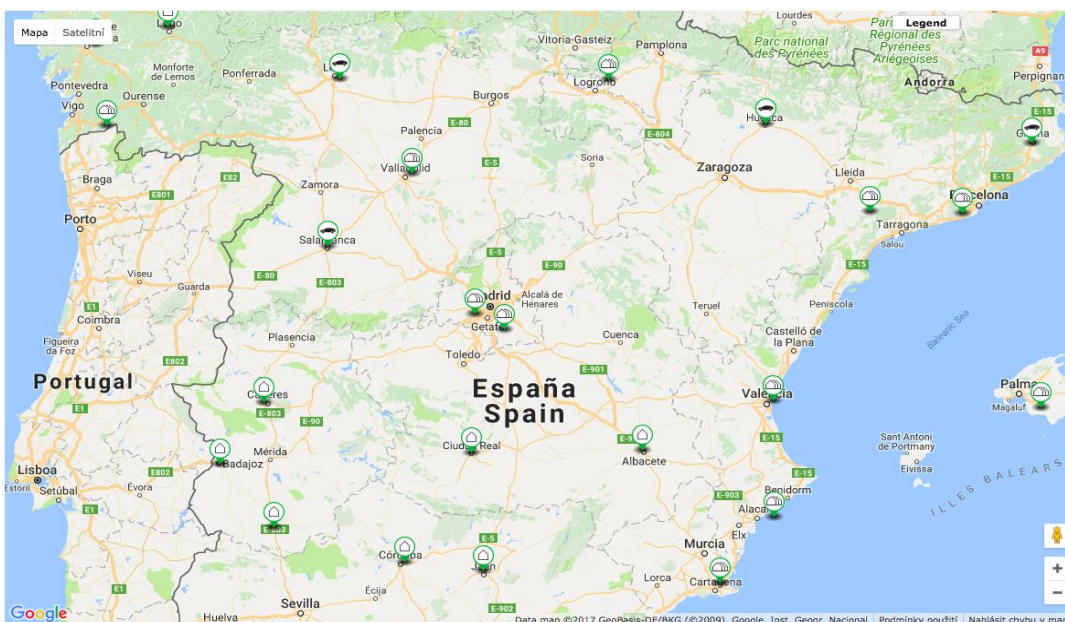
Veškeré výše zmíněné prvky a postupy strategie představují ideální standardizovanou strategii, které se v takovéto nediferenciované podobě málokterému trhu podaří dosáhnout. Výjimku tvoří nejbližší trhy – ČR, Německo, Slovensko. U ostatních trhů je nutné udělat určité ústupky už při vyjednávání a obvykle platí, že čím geograficky vzdálenější trh, tím i kulturně vzdálenější a tím i větší potřebná míra diferenciacie strategie. Zůstává ale otázkou, jak vysoká míra adaptace strategie je pro OEM ještě prospěšná.

3.4.1 Adaptace – Španělsko

Jedním z příkladů nízké míry diferenciacie strategie je Španělsko. To je jedním z prioritních a velkých trhů. Ve Španělsku se ročně prodá okolo 23 tisíc nových vozů značky Škoda (zhruba třetina toho, co v ČR) celková síť přitom čítá 86 prodejních míst.

Španělsko v roce 2013 během lokalizace strategie převzalo veškeré směrnice s minimálním rozdílem oproti standardnímu modelu. Velký vliv na potřebnou míru adaptace byla v té době naplno probíhající hospodářská a institucionální krize, která postihla většinu zemí Jižní Evropy. To se reflektuje například v požadované výši

rozpočtu na reklamu, který se stanovuje v minimální výši 0,5% čistého prodejního obratu dealerství, ale s ohledem na krizi byl španělskému trhu tento standard prominut a akceptován pouze jako doporučený totéž platí o ISO certifikace, jež dalším z nosných standardů. Dále počet demonstračních vozů je centrálně stanoven na minimálně 4 (detailněji dle škálovacích tabulek tedy v závislosti na ročních prodejích), nicméně s ohledem na rozlohu a demografii Španělska, kdy třetina dealerství zabírá tzv. *rurální* oblast, což je místo s méně než 150 obyvateli na čtvereční kilometr a s prodeji na hranici „přežití“ – pod sto vozů ročně. Pro ty je kapitál vázaný ve větším počtu demonstračních vozů příliš značný, v tomto standardu má tedy trh také výjimku z pravidla. Rozložení sítě s vysokým podílem rurálních oblastí je patrné z obr. 10.



Zdroj: Target Network Tool

Obr. 10: Rozložení prodejní sítě Španělska

Pro účely řízení implementace se importér zavázal využívat nástroje TNT a INP. Oba nástroje jsou španělský importérem hojně využívány k monitorování a plánování budoucího rozvoje sítě ve spolupráci s HQ.

3.4.2 Adaptační - Izrael

Na rozdíl od klasických evropských trhů je Izrael velmi kulturně vzdálen (geograficky taktéž) a tak míru potřebné adaptační strategie lze v případě tohoto trhu předpokládat na značné úrovni. Počet prodaných nových vozů značky Škoda zde

v minulém roce dosáhl hodnoty 20 tisíc, tedy srovnatelné se Španělskem, na druhou stranu zdejší distribuční síť čítá pouze 11 míst. Tento rozdíl je však dán zejména rozlohou země, která je ve srovnání se Španělskem značně menší.

Odchýlení od standardů je například v případě ISO certifikace, která není požadována. Stejně tak forma auditu je volnější, dle direktivy strategie jej má zabezpečovat certifikovaný auditor přímo z VWG, Izraeli je ale dovolen jakýkoliv auditor. Tento bod má následně dopady přímo do implementace jednotlivých požadavků, počínaje prodejními požadavky a konče korporátním designem.

Celý požadavek týkající se skladových vozů je v rámci adaptace také odebrán, respektive označen pouze jako doporučený. Izrael tedy nemusí dodržovat minimální počet skladových vozů na dealerství ani dodržovat doporučený způsob skladování. Obdobné platí pro testovací vozidla. Další důležitým bodem, jenž se nedostal do adaptované strategie je konfigurátoru vozu respektive jeho adaptace na webové stránky importéra a přímo do dealerství. Ani na jedno místo není jeho implementace povinná. Absencí tohoto bodu ale už na zdejším trhu doznává značka určitě újmy v podobě zhoršené image. Zákazníkovi je tím upřena možnost nakonfigurovat si vlastní vůz dle představ, čímž zde značka přichází o konkurenční výhodu. Absence konfigurátoru má za následek, že země nemůže objednávat jednotlivé konfigurace modelů a výbav, je tak plně odkázána na skladové vozy. Skladové vozy znamenají fixní výbavu pro daný model, u nějž je volitelná pouze motorizace a případně provedení karoserie.

Skladové vozy v kombinaci s volnější formou strategie znamenají, že většina dealerství pouze pře-prodává vozy ve vlastnictví importéra za provizi. Protože právní vztah dealerů a importéra není nikterak silný, není možné sledovat např. výkonnostní ukazatele jednotlivých dealerství. Finanční ukazatele izraelského trhu zahrnují pouze importéra a jeho prodejní showroom. Řízení profitability tohoto trhu tak pro OEM je značně obtížné.

Architektura showroomů je v rámci strategie adaptována pouze nepatrně, největší zásahy jsou v interiéru, kde není vyžadován dětský koutek, čekací zóna pro zákazníky a zóna konfigurátoru vozu.

Stejně jako v případě Španělska se importér zavázal k používání TNT a INP. Formálně oba nástroje využívá. Avšak pro účely INP studií pouze poskytuje data potřebná pro její vypracování. Následně po obdržení výstupů je od importéra

očekáváno, že se doporučeními řídí a minimálně stanovené open pointy v době platnosti studie pokryje. To se však v případě Izraele neděje. Stejný laxní přístup má importér k práci s nástrojem TNT, kde základním požadavkem je správa přehledu distribuční sítě a nahrávání projektových dat pro rebranding.

4 Zhodnocení distribuční strategie Škoda

Jak již bylo zmíněno, ke konci roku 2017 je strategie implementována u prioritních trhů z 90%. Celkový počet trhů se rozšířil z původních 36 na 41, v průběhu implementace se rozhodly strategii přijmout trhy Bělorusko, Moldávie, Makedonie, Tchaj-wan a Kanárské ostrovy. Pro upřesnění: Kanárské ostrovy politicky spadají pod Španělské království, nicméně z důvodu snazší organizace sítě je zde nezávislá importérská organizace, pro ŠA jsou tak ostrovy samostatným trhem. Vyjmenované trhy nejsou nikterak velké co do prodeje a distribuční sítě, i to může být důvodem, proč implementace proběhla bez komplikací i přesto, že ji trhy přijaly později než ostatní. Je důležité zdůraznit, že při hodnocení úspěšnosti strategie u těchto jsou ponechány stranou okolní vlivy, jako jsou např. produktové portfolio, jiné části marketingové strategie a další.

Za nejproblematičtější trhy v průběhu implementace lze označit Řecko, Portugalsko a Ukrajinu. U těchto zemí probíhala v počátečních letech implementace rozsáhlá hospodářská respektive politická krize, která měla za příčinu počáteční paralýzu trhu, a boj značky Škoda o **přežití na těchto trzích**. Dalšími trhy, kde vyvstaly problémy s implementací, jsou Indie, Čína, Austrálie, Rusko a Izrael. Pro tyto platí, že jsou velmi **kulturně i geograficky vzdálené** a s výjimkou Izraele se jedná o velké trhy, zároveň jedny z nejvíce prioritních.

Tyto trhy se ukázaly být lehce vzpurné proti pokynům a povinnostem plynoucím z požadavků strategie. Důvodem je do jisté míry vzdálenost od HQ a nemožnost pravidelných návštěv trhu zástupci ŠA nebo naopak návštěv zástupců trhu ŠA. Se zvětšující se vzdáleností od mateřské společnosti klesá povědomí potenciálních zákazníků o značce. Je tedy značně těžší pro neznámou značku v těchto lokalitách zaujmout zákazníka. Jak klesá povědomí o značce, klesá i tržní podíl a u importérské společnosti, jež nejsou exkluzivní (importují i další značky, většinou koncernové) klesá jejich angažovanost a soustředění na prodej a rozvoj značky v zemi. Prakticky se dostává do situace, kdy v trzích, se kterými by bylo nejvíce potřeba pracovat, rozvíjet je, podporovat a osobně dohlížet na jejich aktivity, to paradoxně není vzhledem k vzdálenosti a postoji trhu možné.

Tento problém je jen velmi obtížně řešitelný, lze tím ale vysvětlit problematický průběh implementace nových standardů strategie. Nicméně lze odvodit, že pro

takovéto trhy je potřeba zvolit speciální přístup. Tím je myšlena jiná strategie, která je více adaptována potřebám trhu, zejména zákazníka. Strategie, která zákazníka specifickým způsobem osloví a rozvine u něj vztah ke značce. Dalším druhem problému, který se vyskytuje i u „standardních“ evropských trhů je nezohlednění lokálních specifik při vývoji a dokonce i při následné adaptaci strategie.

4.1 CI implementace

Nejmohutnější a nejsledovanější kapitolou strategie je implementace nových standardů týkající se firemní identity. V důsledku implementace této části vznikly největší průtahy v dokončení implementace strategie na jednotlivých trzích. Tyto následky byly do jisté míry předpokládány a jsou pochopitelné, neboť se jedná o značné investice do distribuční sítě, jejichž nositelem je až na výjimky sám dealer. Následky, které se ukázaly být nedostatečně předvídané, souvisí s jednotlivými elementy externího a interiérového rebrandingu a samotné myšlenky provedení od první dokumentace až po samotnou instalaci a následný audit. CI implementace je sice hlavní součástí implementace strategie, implementuje se však na všech trzích ŠA, i na těch co strategii nepřijaly.

Rigidní koncept

Úzké místo je už v samotném vývoji konceptu nových showroomů. Koncept vznikl přibližně dva roky a poté od roku 2013 byl masivně implementován u prioritních trhů po dobu následujících pěti let. Dohromady se jedná o sedm let, kdy koncept musel být z větší části rigidní, tak aby obchodníci neměli různé podmínky a aby byl zachován jednotný design. Nicméně je to sedm let, které bránily rozvoji konceptu a adaptaci na moderní tržní podmínky, konkurenci a požadavky a potřeby zákazníka. Dnešní doba je velice dynamická stejně jako rozvoj digitálních technologií, jež se čím dál více stávají součástí nejenom prodejních procesů, ale i každodenního života člověka v různých koutech světa. Neflexibilní koncept tak během let může narazit na problémy se zastaráním. Toto lze pozorovat zejména ve více technologicky založených a pokrokových zemích, jako jsou asijské země nebo Skandinávie.

Na druhou stranu koncept při takto masivní implementaci, není možné měnit „za běhu“. Náklady na veškeré konstrukční práce spojené s rebrandingem musí hradit ve většině případů dealer (pokud od importéra či OEM nedostane podporu, což je

pouze ve výjimečných případech). Pokud by dealerovi, který právě uhradil faktury za zcela nový přestavěný showroom, někdo sdělil, že za rok až dva bude muset znovu investovat do přestavby jakýchkoliv rozměrů, jeho loajalita vůči značce a možná dokonce jeho setrvání v síti by bylo ohroženo.

V praxi cesta flexibilního rozvoje konceptu není dobře možná, alespoň ne taková, která se povinně dotýká formátu standardního dealerství. Rychlou implementaci je obtížné, spíše nemožné zajistit a pomalá implementace s sebou nese vysoké riziko zastarání konceptu v průběhu. Možným výsledkem je nesetkání se s potřebami trhu a zákazníka, v důsledku toho ztráta konkurenční výhody.

ŠA mírní následky zastaralého konceptu vývojem nových prodejních i poprodejních formátů. Vedle tradičního showroomu jehož součástí je většinou i servisní dílna, tak existuje několik vedlejších formátů. Těmi jsou např. City store, což je prodej vozů uzpůsobený pro velkoměsto, kdy je prodejní místo umístěno do obchodních domů. Dalším formátem je např. Express service, což je dílna s omezenou nabídkou servisních úkonů, ale díky tomu kratších čekacích časů zákazníka, ten se navíc na servis nemusí objednat. Avšak tyto formáty nejsou rozšířením ani náhradou tradičního formátu dealerství, jde pouze o možný koncept prodeje a servisu vozů pro nové potenciální investory. Zjednodušeně řečeno, jiné formáty sice posunout celkovou úroveň trhu, ale v distribuční síti pořád bude existovat tradiční formát se zastaralým konceptem. Přitom právě tradiční showroomy jsou vlajkovými loděmi distribuční sítě.

Nevhodný koncept pro Asii

V návaznosti na zastarání konceptu je třeba zmínit, že životní cyklus konceptu je značně závislý na konkrétní zemi, ve které je aplikován. Např. pro méně pokrokové trhy, jako jsou trhy Východní Evropy, nezastarává CI koncept tak rychle jako v případě trhu asijských či západoevropských. V případě asijských trhů lze dokonce říci, že koncept byl zastaralý, myšleno nedostatečně uzpůsobený potřebám trhu a zákazníka, již na počátku implementace v roce 2013. Zjednodušeně řečeno trhy jako Čína, Indie či Tchaj-wan jsou do takové míry odlišné od evropských trhů, že lze jen těžko předpokládat, že tentýž koncept showroomu bude mít stejný úspěch i zde. Čínská Šanghaj nebo tchajwanský Tchaj-pej jsou velkoměsty se spoustou různých extravagancí, světel a atrakcí a ve srovnání s Prahou se zde Škoda showroom

snadno ztratí a zákazníky nepřiláká a pokud ano, tak je svým interiérem a vybaveností neudrží. Tyto zákazníky jen tak něco neohromí, potřebují něco ojedinělého, co nenabízí každý. Asijský zákazník je velmi zběhlý v digitálních technologiích a jejich zapracování do prezentace produktu a samotného prodejního procesu je nezbytné. Spotřebitel je také rozdílný od toho evropského v tom, že značku Škoda nezná. Je to pro něj jen další evropská automobilka a na rozdíl od mnoha Evropanů v něm nevzbuzuje žádné emoce, které jsou nezbytnou součástí prodeje vozu. Zákazník se nejprve potřebuje se značkou seznámit a vytvořit si k ní vztah. Ani samotní prodejci v těchto zemích nejsou obvykle obeznámeni se značkou. Na těchto zámořských trzích je více než kde jinde potřeba dbát na výrazné prezentaci značky spolu s její historií apod. Stejně jako se prioritním asijským trhům přizpůsobuje produktový mix tak by jim měla být přizpůsobena i distribuční strategie v tomto případě CI koncept. Stávající pro Asii není příliš vhodný.

Dodavatelé elementů

Stávající koncept showroomu obsahuje, jak již bylo **zmíněno sedm exteriérových a deset interiérových elementů**, ty jsou vyráběny, dodávány a instalovány licencovanými dodavateli z různých koutů Evropy. Dodavatelé externích značení jsou čtyři, interiéru – nábytku pouze tři, jedině takto malým počtem je zajištěna unikátní shodnost těchto prvků na showroomech po celém světě. Z téhož důvodu zajišťuje dodavatelská společnost i samotnou instalaci. Slabina tohoto systému tkví v tom, že tito dodavatelé bohužel sídlí v Evropě. To samozřejmě zajistí kvalitní služby pro většinu ŠA trhů, na druhou stranu Asie a zámoří už jsou vzhledem k vzdálenosti komplikací. Pro dodavatele není problémem i např. australskému trhu vyhovět a vyslat tam zhotovené elementy i s instalačním týmem, nicméně celková cena je poté značně vyšší oproti evropským zákazníkům. Na tyto zvýšené výdaje není většina trhu ochotna přistoupit. Zdánlivá řešení mohou být dvě.

První možností je objednat si pouze výrobu elementů a montáž už svěřit některé z lokálních firem. Náklady na dopravu produktu totiž nejsou tak závratné jako při vyslání týmu lidí k instalaci. Nicméně tato možnost se ukázala mít vážné trhliny. Lokální firmy není možné z pohledu OEM nijak ohlídat, nemají totiž žádný zavazující kontrakt. Hlídní kvality firmy není možné a je pouze na importérovi či dealerovi, jakou firmu si pro instalaci vybere a jaké podmínky si vyjedná. Na druhou stranu ve

většině případů ani kvalitní firma není schopná smontovat a nainstalovat elementy vyrobené licencovaným dodavatelem v žádoucí kvalitě. Vážný dopad má toto řešení také do záručních podmínek, kdy se na cizí firmou instalované elementy vztahuje pouze omezená záruka. Pro lokální firmy toto také není příliš jednoduchá situace a může být pro dealera velmi těžké objednat firmu, která je ochotna instalovat v takovémto velkém rozsahu cizí produkt.

Druhým možným řešením je celou výrobu i instalaci svěřit lokálnímu dodavateli. V praxi je toto velmi často využívaný způsob, na trzích jako je Indie, Čína a Austrálie prakticky nic jiného neexistuje. Opět je tu ale problém s kvalitou provedení, nicméně úzkým místem už nebývá montáž jako samotná výroba elementů. Ačkoliv je lokální výrobce zhotovuje podle detailní dokumentace od OEM, většinou je zhotoví v nedostatečné kvalitě. Showroom poté nepůsobí natolik dokonalým dojmem, mezi jednotlivými elementy jsou vidět spoje (např. na pylonu nebo fasádě), světelné prvky nejsou rovnoměrně osvětlené (jako jsou logo, zelené proužky na fasádě a tzv. *vstupní portál*).

Interiér lokální výrobou dozná ještě větších problémů. Ten je totiž více než exteriér závislí na správném layoutu, který by se měl řídit dle schválené projektové dokumentace, jenže lokální dodavatel, který v tom nemá tolik zkušeností, snadno rozmístí prvky trochu jinak. To může mít značný dopad na prezentaci produktů (originálního příslušenství, reklamních předmětů a v neposlední řadě i vystavených vozů).

Nezbytná údržba

Nejrozšířenějším problémem s novým korporátním designem showroomů je dozajista obtížná, přesto nezbytná údržba. Problémy s údržbou jsou možné pozorovat od roku 2016, kdy nejstarší rebrandované showrooms již měly nové elementy instalované po dobu třech a více let. Dealerovi je v rámci montáže nových prvků poskytnuta od dodavatele sedmiletá záruka. Podmínkou záruky však je předepsaná péče o zvláště externí elementy, které vlivem počasí podléhají rychlejšímu opotřebením. Ačkoli je o tomto faktu dealer informován již na začátku, OEM v tomto podcenilo závažnost situace a dokud nevyvstaly na povrch první viditelné problémy s údržbou pylonů, komunikačních stěn a dalších, tak tomuto nevěnovalo dostatečnou pozornost. Od roku 2016 se tento problém stále více

stupňuje s tím, jak začíná být většina showroomů více let po rebrandingu. Stále častěji při namátkových návštěvách dealerství ze strany HQ je identifikován problém s údržbou. Potíž je nejčastěji se špinavým pylonem, na jehož bílém těle vytváří déšť nepěkné čáry. Totéž platí o komunikační stěně, jejíž vrchní část s logem na bílém podkladu má stejný problém. Na stěně je také vinylový plakát propagující akční modely, který pokud není správně instalován a udržován, či často měněn tak může docházet k samovolnému odlepení.

OEM situaci řeší až s odstupem času, kdy na velkém podílu dealerství již tyto potíže s údržbou vyvstaly. Dealerovi je přes jeho importéra distribuován detailní manuál vypracovaný OEM ve spolupráci s licencovaným dodavatelem značení. Další možností, kterou ŠA na pomoc nabízí, je objednání údržby u dodavatele, který na žádost vyšle k dealerovi profesionální údržbářský tým. Bohužel ačkoliv se tato varianta jeví více než přijatelně, je potřeba si uvědomit, že leckdy se jedná o nákladné řešení, které si musí dealer financovat sám. Dodavatel ve většině případů nemá sídlo či pobočku v zemi dealera. Většina dodavatelů pochází z ČR, Polska, Rumunska či Německa. Pokud by tak chtěl izraelský dealer objednat údržbu pro svůj showroom, vyšly by pro něj náklady jen na dopravu krajně nevýhodně. Pomoc ze strany HQ tímto končí, v některých zemích jde importérská organizace s podporou údržby ještě dále a nabízí finanční podporu svým dealerům při objednání údržby. Jenom tak se trh vyhne neuznaným reklamacím rozbitých elementů a tím i zhoršení image značky a eskalacím ze strany ŠA.

Specifika některých zemí

Stejně jako problém s údržbou vyvstal během schvalování a především s odstupem času po instalaci ještě obdobný problém, kterému však lze obtížně, na rozdíl od problematiky spojené s údržbou, předcházet. V zásadě se jedná o nedostatečné zohlednění specifík země, jejich klimatických podmínek nebo právních regulací. CI koncept byl vyvinut v podmínkách mírného podnebí. Některé prvky interiéru a exteriéru mohou být a jsou v polárních nebo naopak tropických podmínkách vystaveny zátěži, na kterou nejsou připraveny. Praxe ukázala nespolehlivé fungování světelných prvků v polárních podmínkách, relé osvětlení nejsou přizpůsobeny pro teploty dlouhodobě se pohybující několik stupňů pod nulou. Showroom je tak nesouměrně osvětlen, to naštěstí není v mnoha případech,

problém se týká jednotek skandinávských dealerů. Naopak v tropických oblastech mohou nastat problémy s přehřátím ovládacího relé, to ale také není častý příklad. Častější jsou komplikace způsobené písečným prostředím Indie, Severní Afriky a Arabského poloostrova. Písek znečišťuje interiér, tomu samozřejmě v těchto podmínkách nejspíše nelze předejít. Nicméně některé vybavení interiéru je pískem snáze zničitelné, jako je např. koberec v čekací zóně a na jiných místech showroomu. Koberce v showroomu jsou kvůli pocitu komfortu a nemají v rámci konceptu žádné substituty. Od OEM tak neexistuje žádné doporučení jak k tomuto v pouštních showroomech přistupovat. Exteriér se pískem také velmi znečišťuje, to už však je problém spíše spojený s údržbou, která je zde více potřebnější než jinde. ŠA často také naráží na omezení svého konceptu z důvodu lokálních autorit nebo právních předpisů dané země. Týká se většinou metropolitních oblastí, kde město často zakazuje použití pylonu nebo komunikační stěny, protože by narušily harmonii města. Na toto je citlivé především Nizozemí.

4.2 Prodejní směrnice

Vedle rebrandingu doznala značných změn v rámci implementace i prodejní směrnice a s ní i způsob prodeje v dealerství. Tomu v zásadě nelze nic vytknout, díky standardům distribuční strategie se zlepšila úroveň certifikace prodejního personálu, zákaznická spokojenost a monitoring finančních ukazatelů o celkové profitabilitě sítě. Nicméně podobně jako zastarává CI koncept showroomů zastarávají i smlouvy mezi importérem a dealerem a mezi ŠA a importérem. S vývojem nových formátů prodeje existuje nutnost aktualizovat v určitém ohledu tyto smlouvy a směrnice, které se v rámci strategie soustředily pouze na nepřímou distribuci formou dealerů a jejich tradičních showroomů.

Rozmach internetu a internetových obchodů stále více vytlačuje tradiční formu prodeje v kamenných obchodech, automobilový průmysl však zatím tomuto trendu spíše odolává. To nebude mít dlouhého trvání, dobrým příkladem je firma Tesla Motors, která aplikuje striktně přímý model distribuce a veškeré objednávky přijímá přes internet už několik let. Distribuční strategie nastavila v kruzích ŠA trend soustředění se na prodejní místo – dealera, jakkoli to před lety bylo smysluplné, dnešní pohled na věc spíše předpokládá snižující se počet nákupů automobilů přes dealera. Podle trendu v oblasti automobilů lze předpokládat masivnější nárůst nákupů přes internet a snížení potřeby showroomů. Formát City store, jež byl

zmíněn v kapitole 4.1, tento model také předpokládá. Konkrétněji se jedná o zprostředkovaný prodej přes internet s využitím poradenských služeb školeného prodejce, bez potřeby vystavených automobilů či většího množství personálu. Není vyloučeno, že pro některý typ zákazníka není zapotřebí ani tohoto formátu prodeje a vystačí si pouze s možností nákupu automobilu přes internet. Protože současné importérské smlouvy pokrývají pouze standardní cestu nákupu vozu přes dealera je potřeba jejich změna.

4.3 Implementační proces

TNT se ukázalo být mocným nástrojem nejenom při vývoji a lokalizaci strategie, ale i následně při sledování a řízení její implementace. I díky tomuto systému se může ŠA „chlubit“ dobře a rychle zvládnutým procesem rebrandingu jež se v takovémto rozsahu nepodařil žádné jiné automobilové značce. I v tomto systému lze ale nalézt slabinu. TNT se zaměřuje především na implementaci standardů, ale již ne na jejich udržení. Platí to ve všech oblastech, ale nejvíce v prodejních standardech a korporátním designu. Opět i toto téma souvisí úzce s tématem údržby showroomů, ale sahá ještě dál, až ke kontrole dodržování požadovaných standardů prodejního místa, jež byly odsouhlaseny mezi importérem a OEM. Importér jako smluvní protistrana dealera má povinnost dbát nejen na zavedení standardů, ale i na jejich dodržování po celou dobu platnosti dealerského kontraktu. V praxi, ale leckterý importér není natolik pečlivý, aby tyto možné odchylky od standardů odhalil a zajistil nápravu. Nejefektivnější kontrolou je kontrola vykonaná zástupci ŠA, to je model, na který je momentálně kladen důraz. Zástupců ŠA, kteří navštěvují pravidelně trhy a dealerství je sice hodně, na druhou stranu není možné vykonávat takovouto kontrolu dlouhodobě, obzvláště u vzdálených trhů. Hlídní dodržování standardů je především v kompetenci importérské společnosti. Dealerské návštěvy nejsou doposud žádným způsobem sledovány ani zaznamenávány. Potenciálním nástrojem pro hlídání standardů se jeví být opět TNT, kde již existuje databáze dealerství s údaji o každém z nich včetně detailní dokumentace schválených standardů a CI prvků a také fotografií dokončeného rebrandingu. To poskytuje zdatnou základnu pro možné srovnání požadovaného stavu s reálným stavem krátce po dokončení rebrandingu a s aktuální situací v době konání návštěvy. V případě vynucování takovýchto návštěv a jejich zadávání do TNT má OEM

k dispozici efektivní nástroj pro kontrolu aktuálního stavu showroomů „na dálku“, je poté snadněji vynutitelné sjednat nápravu v případě nevyhovujícího stavu.

Úzké místo tohoto možného řešení je přístup k „malým“ trhům, které s OEM tolik nekomunikují a nemají ani přístup k TNT. OEM k těmto trhům volí velmi benevolentní přístup, adaptace strategie zde není povinná, pouze jedna její část – CI implementace. To je důvod proč i tyto trhy je potřeba kontrolovat stejným způsobem jako primární trhy, byť s nižší prioritou.

5 Návrh nové strategie pro asijské trhy

Na základě analýzy stávající Škoda distribuční strategie a jejího fungování během pěti let bude cílem této kapitoly stejně jako celé práce navržení optimální strategie pro asijské trhy. Předpokladem je, že tyto trhy jsou srovnatelné. Současná strategie je v podmínkách asijského trhu velmi obtížně dlouhodobě udržitelná, zejména proto, že se jedná o vzdálený trh. Strategie zde musí fungovat „sama“ protože OEM, zde nemá tolik možností jak její fungování podpořit.

5.1 Adaptace strategie trh Jižní Koreji

Pilotním trhem pro vývoj a implementaci nové distribuční strategie bude **Jižní Korea**. V této zemi ŠA zatím není prodejně aktivní. Dlouhodobě se však připravuje ke vstupu na tento velmi perspektivní trh. Na jihokorejském trhu již působí mateřská společnost Volkswagen spolu s Audi, to potenciální vstup usnadňuje ne však příliš, protože koncern zde aktuálně prožívá složité období kvůli podvodům s emisemi u svých vozů. ŠA vstup na trh již několikrát odložila, nejčastěji kvůli nevyhovující modelové paletě.

Jižní Korea má jednu z nejrychleji rostoucích ekonomik na světě. V padesátých letech minulého století bylo její HDP srovnatelné s tehdejší Indií, nicméně dnes je čtvrtou nejsilnější světovou ekonomikou a velmi zajímavým trhem pro zahraniční investory. Jihokorejský zákazník je vzdělaný a dobře informovaný. Gramotnost obyvatel činí 98%. Korea má také dokonalou IT infrastrukturu s velkým pokrytím vysokorychlostním internetem. Korejci jsou velmi zdatní v používání moderních technologií. Průzkumy ukazují, že téměř 80% zákazníků hledá hodnocení na internetu, než produkt zakoupí, 75% dává produktům zpětnou vazbu. Z toho vyplývá, že zákazníci hledají nejlepší produkty za tu nejlepší cenu. V Koreji je také velký poměr jednočlenných domácností - 24% v roce 2010, do roku 2020 se předpokládá růst na 30%. (L.E.K. Consulting LLC, 2013)

Navzdory zálibě v technologiích jsou Korejci velmi tradičně založení lidé, kteří kladou důraz na rodinu a kolektiv, dbají také velmi na svou image.

Modelová paleta

Jak již bylo zmíněno ŠA již vícekrát odložila vstup kvůli nevyhovující modelové paletě vozů. To ale nyní není aktuální, společnost má nyní v nabídce 7 modelů různých tříd. Určitě nelze říct, že by byly všechny aktuální modely pro korejský trh vhodné. Nicméně dvě nejnovější SUV Karoq a Kodiaq v čele s limuzínou Superb a sedanem Octavia (derivát RS) se dobře hodí pro celý asijský trh jako takový a pro Koreu obzvláště. 50% vozů prodaných v Koreji jsou typu sedan, další 25% jsou SUV. Důležité jsou vysoké stupně výbavy a automatické DSG převodovky.

Konkurence

Konkurence je zde značná, především od domácích automobilek Hyundai a Kia, které vedou prodeje nových vozů. Výhodou ŠA je právě povaha Korejského zákazníka, který byt je tradiční, tak dbá na svou image a status, který se vlastnictvím automobilu zahraniční značky zvyšuje. Koncern VWG je znám pro „německou kvalitu“ a tu korejský zákazník také rád upřednostní, pokud je za přijatelnou cenu. Toto je velmi důležité z pohledu image značky na trhu. Asijskému zákazníkovi musí být značka Škoda prezentována jako značka, jež je součástí německého koncernu a využívá jeho technologické know-how. Lze předpokládat, že zákazník nemá příliš informací o České republice jako zemi původu značky a snadno by tak mohl převzít mylnou představu o značce Škoda jako o východoevropské firmě. Z německých technologií může značka na trhu těžit, stejně jako z designového jazyka prezentovaného v posledních letech. Díky tomu má Škoda velkou šanci vybudovat si image inovativní a stylové prémiové značky.

Zákazník

Jako cílové zákaznické skupiny lze předpokládat mladé lidi, kteří hledají neotřelý vzhled v kombinaci s vysokou kvalitou a rozumnou cenou. Druhou významnou skupinou by mohla být rodina ve středním věku, jež při vysoké kvalitě a nízké ceně hledá především komfort a moderní technologie.

Dle výzkumů ŠA lze předpokládat prodeje okolo 1100 vozů v prvním roce vstupu na trh. Do pěti let od vstupu na trh ŠA predikuje nárůst prodejů pětinasobně a tržního podílu na 2,5%. Vstup na trh usnadňuje fakt, že zde již působí VW a Audi, lze tedy

využít zkušeností těchto značek a také jejich existující sítě. Koncern VWG zde má zřízenou tzv. *National sales company* (NSC) neboli zahraniční pobočku koncernu. VW má v zemi celkem 16 dealerství, z toho 13 je v Soulu. Audi má zde ještě větší zastoupení – celkem 34 showroomů a 11 z nich v Soulu. (Interní materiály Škoda Auto, a.s. 2)

5.1.1 Prodejní směrnice nové distribuční strategie

Distribuční strategii je vhodné i pro Koreu vybudovat na pevných základech Škoda distribuční strategie, avšak s přihlédnutím na její nedostatky popsané v kapitole 4.2. Pro Koreu a další asijské trhy nemá příliš velký smysl budovat širokou distribuční síť s **tradičními showroomy**. Obvykle navíc platí, že čím větší síť je, tím nižší je její exkluzivita a to snižuje kvalitu distribuce za cenu kvantity. Součástí nové distribuční strategie by určitě měl být důraz na kvalitu sítě a na její zeštíhlení a částečné nahrazení jinými prodejními formáty. Koncept tradičního showroomu musí být přizpůsoben potřebám trhu, avšak jako takový by měl zůstat zachován a nabízet co nejširší nabídku služeb, tedy i servis, což není v současnosti samozřejmostí. Cílové kvality bude dosaženo eliminací tzv. multibrandových dealerství, kdy značka sdílí prostory s jinou značkou, pouze koncernové značky budou zachovány pro možné sdílení.

Pro účely nové distribuční strategie na korejském trhu bude zapotřebí dovyvinout prodejní a servisní formáty. Z hlediska prodeje mají velký potenciál City store koncept, Pop-up nebo tzv. *Škoda centra*.

City store, jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, je koncept určený pro prezentaci a prodej vozů v nákupních centrech uprostřed metropolitních oblastí, zpravidla hlavních měst. Touto formou by bylo vhodné v počátcích propagovat značku jako takovou a tím zvýšit povědomí o ní. Provoz City store není nákladný, je třeba pouze 50-100 m² prostoru na prezentaci, 2-3 prodejních poradců a jeden vystavený vůz. O to více bude kladen důraz na perfektní prezentaci a nejrůznější detaily. S přihlédnutím na cílovou skupinu zákazníků je vhodné do prostoru City store zařadit i digitální nástroje pro podporu prodeje, doplněné několika LCD obrazovkami s velkou úhlopříčkou. „Nedostatek“ vystavených vozů jakkoli to působí jako slabina konceptu, je potřeba naopak proměnit v přednost a to tak, že bude zajištěna dostatečně atraktivní náhrada. Tou by mohla být virtuální realita, která

zažívá v dnešních dnech boom a pro tento formát je nutností. Pokud značka na trhu prodává čtyři různé modely a v City store má vystaven pouze jeden, je to právě virtuální realita, která dokáže tuto mezeru vyplnit a jejímž prostřednictvím si po technologiích lačnickí zákazník může atraktivní formou prohlédnout i jiné než vystavené vozy.

Důležitou součástí prodeje touto formou by také měl být konfigurátor vozu. Jak už bylo zmíněno, ŠA disponuje jeho 3D variantou, ta je však v evropských trzích vnímána kontroverzně a nesetkala se s přílišným ohlasem. V konceptu tradičního showroomu je konfigurátor integrován do své vlastní zóny, která je brána jako finální v prodejním procesu, tedy místo, kde zákazník potvrzuje finální konfiguraci vozu a uzavírá smlouvu. Součástí konfigurátoru je HW velkých rozměrů, ukrytý ve stěně, ovládaný tabletem a promítaný na LCD displeji o středně velké úhlopříčce. Tento způsob konfigurace však nezapadá dobře do nového konceptu prodeje. Prodejce by měl být velmi dynamický a neustále se pohybovat po místnosti a to se zákazníkem. Nabízí se tak konfigurace vozu pouze s pomocí tabletu a případné zobrazení ve velkém rozlišení na jedné z všudy přítomných LCD obrazovek. Idea bude více rozvedena v rámci CI konceptu klasických showroomů v kapitole 5.1.2. Poslední potenciální slabinou formátu, kterou je potřeba eliminovat je absence testovacích vozů resp. jízd. V rámci formátu City store by testovací jízda zákazníkovi jistě měla být umožněna. Možným řešením je zapůjčení vozů z tradičního dealerství, pokud nějaké je poblíž. Nicméně vzhledem k čekací lhůtě na přistavení vozu, může toto být nesprávné řešení. Opět se nabízí zahrnout do procesu objednání testovací jízdy prvky inovace, zákazník by si ji např. mohl objednat sám přes chytrý telefon, ještě než se ocitne v prodejně nebo lze delší čekání v prodejně vyplnit interaktivní čekací zónou, kde by zákazník rád několik minut počkal.

Pop-up je jednou z marketingových koncepcí, která je v dnešní době velmi populární. Využívají ji nejrůznější společnosti. Příkladem může být firma Adidas, která v rámci festivalu v Barceloně postavila malý obchod, který vypadal jako krabice od bot. V praxi se jedná o krátkodobé kampaně s cílem posílit povědomí o značce a podpořit prodej. Pop-up jsou často realizovány v obchodních domech či na kulturních akcích. V automotive tento formát zatím příliš rozšířený není, ačkoliv jej již využívají značky, jako jsou BMW nebo Mini. Právě zvýšení povědomí o značce

je důvodem, proč je tento formát pro Koreu velmi platným, zákazník nejenom že se značkou a jejími produkty seznámí, ale také zde může diskutovat s odborníky.

Škoda centrum je spíše konceptem prémiových značek, využívá jej např. Audi (Audi Zentrum). Jedná se vlastně o prémiový showroom, kde jsou vystaveny největší klenoty značky, kde jsou také využívány prvky z pop-up formátu, tedy prezentace značky, nadstandardní služby pro zákazníka (pohoštění, odpočinek, zábava apod.) a diskuze s experty značky.

Využití veškerých těchto formátů lze předpokládat teprve v dalších letech po vstupu na trh formou tradičních showroomů. U ostatních trhů, prioritně asijských (Čína, Tchaj-wan, Indie) jsou tyto novinky aplikovatelné, jakmile by došlo k úpravě importérských a dealerských smluv a nově také přípravě smluv pro přímý prodej importéra zákazníkovi.

5.1.2 Koncept firemní identity a jeho prvky

Nejvíce se však bude třeba stále soustředit na koncept tradičního showroomu. Nicméně bylo by dobré na to pohlížet nově jinou optikou. Showroom by v nové strategii měl být jakousi vlajkovou lodí značky, kde je zákazníkovi nabídnut plný rozsah služeb (prodejních, servisních poradenských, finančních), tyto dílčí služby však budou nově k dispozici i v rámci jiných formátů, ale rozděleně. Znamená to tedy, že by mělo dojít k redukci tradičního formátu dealerství ve prospěch jiných formátů. To poskytne prostor pro ještě výraznější zvýšení kvality celé sítě a terminaci partnerů, kteří neplní požadavky na kvalitu.

Koncept showroomu, který je na současných trzích implementován je zejména pro Koreu potřeba změnit. Aby koncept nového showroomu ctil potřeby a osobnost zákazníka, je třeba ze statického showroomu udělat dynamický, interaktivní showroom, plný digitálních nástrojů, většinou určených k obsluze samotným zákazníkem, či za asistence prodejce. Koncept tzv. **digitálního showroomu** se v několika automobilových společnostech (Audi či BMW) nachází ve fázi testování nebo pilotního provozu. Cíli ŠA, zařadit se po vstupu na korejský trh mezi více prémiové značky, by tyto nové formáty a koncepce rozhodně měly pomoci.

Podobně jako nová distribuční strategie může stavět na pevných základech SDS, tak i digitální showroom je možné postavit na původním konceptu.

Interiér

Současný koncept je pro digitální showroom smysluplné obohatit zejména o **interiérové prvky**, určené pro interaktivní zapojení zákazníka a pro jeho pobavení. Prvním prvkem, který by bylo vhodné do konceptu zařadit je jisté zpracování uvítací (přijímací) zóny, ideálně interaktivní. V Asii a Koreje obzvláště je zvykem zákazníka při jeho vstupu do obchodu přivítat a doprovázet, být mu neustále při ruce. To znamená, do interiéru showroomu zařadit koutek hned u vstupu, kde by byl stůl a jakési „stanoviště“ prodejních poradců nebo hostesek. Vzhledem k nutnému dynamickému pojetí prodejců a celého showroomu, dává smysl navrhnout vysoký stůl s barovými židlemi kolem, případně doplnit zabudovanými tablety s prezentací modelů a značky.

Zóna může také sloužit k občerstvení zákazníka při příchodu a musí stejně jako celý showroom působit dojmem **otevřeného prostoru** bez bariér. Alternativním pojetím lze showroom obohatit o tzv. virtuálního asistenta, tedy prostřednictvím bluetooth signálu vysílat krátké zprávy / notifikace přímo do zákaznickova chytrého mobilu při vstupu do showroomu.

Jako náhrada, popř. doplněk čekací zóny z původního konceptu je navržen tzv. poznávací koutek, který může být vybaven pohodlnými křesly a sedačkami a jehož dominantou je LCD obrazovka s velkou uhlopříčkou. Ovládání televize je v moci zákazníka, avšak ne prostřednictvím standardního ovladače, ale prostřednictvím vlastního těla (rukou) za pomoci technologie sledující pohyb těla (nabízená společnostmi Microsoft nebo Playstation). Zákazník se v relaxačním prostředí má možnost za pomoci interaktivního obsahu televize, či krátkých her a videí dozvědět něco o značce Škoda o jejím původu a strategii. V jistém smyslu, lze tuto zónu využít též jako dětský koutek.

Vedle vystavených vozů v dealerství v současném konceptu stojí informační stojany, s technickými parametry vozu. V digitálním konceptu showroomu je s těmito stojany také počítáno, avšak papír by zde bylo vhodné nahradit dotykovou obrazovkou, tedy tabletem. Tím je možné dostat do stojanu daleko více informací o voze, jeho výbavě, technologiích a případně financování. Navíc zákazník má opět digitální nástroj, kde může uspokojit svou touhu po technologiích.

Idea dynamického showroomu předpokládá prodejce, který je **neustále v pohybu**. Pro možnost efektivní prezentace a hlavně konfigurace vozu je velmi důležitou

součástí digitálního showroomu tablet vybavený databází nabízených vozů a technologií. Tablet by měl být prodejcovým hlavním pracovním nástrojem, pro prezentace, pro poznámky a pro práci s dokumenty. Pro správnou prezentaci, jež v zákazníkovi probudí pozitivní emoce, je třeba mít možnost vizualizace v mnohem větším rozlišení než na tabletu, proto důležitou součástí showroomu je několik LCD obrazovek, ať už v rámci jiných zón nebo vytvoření jedné velké stěny s několika obrazovkami u sebe – prezentační zdi. Díky tomu je možné vizualizovat vozidlo téměř v životní velikosti.

Exteriér

V rušném víru asijského velkoměsta zářícími všemi barvami, kde nic není příliš okázalé či extravagantní je potřeba zvláštní péči věnovat i **exteriéru showroomu**. Pro upoutání pozornosti kolemjdoucích potenciálních zákazníků se znovu nabízí využití obrazovky, na které by se mohla přehrávat propagační videa. Obrazovka může být připevněna z vnitřní strany proskleného showroomu a nabízet dotykové funkce. Obsah tzv. interaktivního okna je do jisté míry ve stejném duchu jako poznávací koutek. Hlavním cílem je upoutat zákazníka a namotivovat ho ke vstupu dovnitř. Zároveň lze tímto rozšířit obecné povědomí o značce.

V městských různorodých oblastech má velkou šanci zaujmout „čistý“ design, kterým značka Škoda disponuje již v současném konceptu. V metropolitních oblastech je ideálním umístěním komerční centrum města plné mrakodrapů. V takové oblasti předpokládáme, že se showroom nachází v přízemí mrakodrapu a není zde možnost použít externí značení jako je pylon, či komunikační stěna. Jediné co lze smysluplně využít je bílá fasáda s logem a názvem dealerství. Přehled elementů pro digitální showroom je možné vidět v obr. 11.

Je důležité zmínit, že je uvažován koncept showroomu pro **metropolitní oblasti**.

Umístění	Název	Idea
Interiér	Interaktivní uvítací zóna	Vybavena vysokým stolem, jenž může sloužit jako stanoviště prodejců a místo pro občerstvení zákazníka, doplňkovou výbavou může být virtuální asistent, či tablet.
	Poznávací koutek	Prezentace značky za pomoci interaktivního obsahu herních konzolí ovládaných lidským tělem. Místo pro zkrácení času při čekání v showroomu.
	Interaktivní stojany	Stojany vybavené dotykovou obrazovkou, s databází článků, videí a nejrůznějších informací o vystaveném modelu.
	Prezentační zeď	Uskupení několika LCD obrazovek s účelem vizualizace vozu zákazníkovi v životní velikosti, ovládání pomocí tabletu.
Exteriér	Interaktivní okno	Dotyková obrazovka instalovaná zevnitř showroomu, s cílem zaujmout kolemjdoucí zákazníky. Obsahem jsou videa a snadné, rychlé hry typu pexeso.
	Výrazná bílá fasáda	Jediný externí element z původního konceptu, který v metropolitní oblasti lze použít. Bílá fasáda v kombinaci s prosklenými zdmi představuje čistý design, jenž ŠA zajistí image prémiové značky.

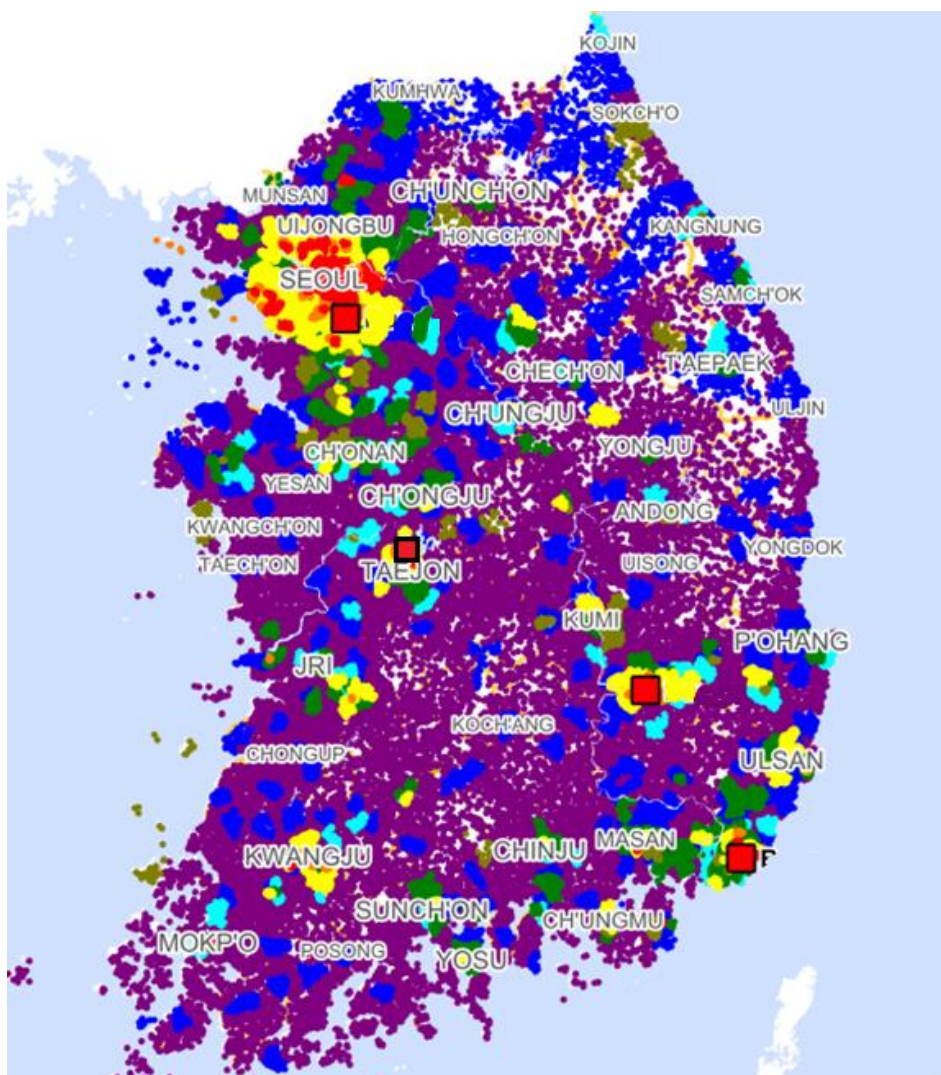
Obr. 11: Přehled elementů pro digitální showroom

Aby nový koncept nenarážel stejně jako původní koncept na problémy s nevyhovující kvalitou zpracování CI prvků je zapotřebí vyvinout řešení, při kterém nelze udělat příliš chyb. Je zřejmé, že lokální výroba bude mít i v Koreji z pohledu importéra přednost oproti licencovaným dodavatelům. Jedinou možnou konkurenční výhodou pro licencované dodavatele je změnit způsob výroby elementů, tak aby byla jejich následná montáž značně **jednodušší** a proveditelná téměř kýmkoliv (podobný koncept jako IKEA). S tímto přístupem se výdaje zvyšují pouze o dopravné, které sice také není zanedbatelné, nicméně odbourané výdaje na montáž představují slibnou kompenzaci s ohledem na jistotu kvalitní výroby.

K novému konceptu digitálního showroomu lze ještě dodat, že pravděpodobnou slabinou jsou vysoké pořizovací náklady, zejména kvůli množství digitálních nástrojů. Zároveň je ale potřeba ještě jednou zmínit, že koncept je určen pro metropolitní oblasti, kde jsou jiní bohatší investoři než v ostatních oblastech a pro ty by náklady měli být přijatelné.

5.2 Rozložení distribuční sítě J. Koreji

Součástí plánování vstupu na trh Jižní Koreji je plánování rozložení distribuční sítě, v ŠA označováno zkratkou INP. Vzhledem k již pokročilejší fázi příprav vstupu na trh, probíhají v této době práce na rozsáhlé INP studii. Studii vypracovává externí agentura a pro účely této práce byla použita demografická mapa Koreji vytvořená touto agenturou (viz obr. 12).



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů Škoda Auto a.s.

Obr. 12: Demografická mapa Jižní Koreji s vyznačením potenciálních open pointů

Na demografické mapě lze při bližším zkoumání vidět čtyři větší oblasti vyznačené teplými barvami. Tyto oblasti značí větší hustotu zalidnění (čím teplejší barvou je bod na mapě vyobrazen, tím je vyšší hustota). Na základě tohoto znázornění byly do mapy v rámci této práce doplněny čtyři body ve tvaru čtverce, značící open pointy. Pro vstup na trh je dostačující takto nízký počet dealerství, v dalších letech

je však předpokládáno až dvojnásobné rozšíření. Lokality nejsou zvoleny jenom podle demografických údajů, ale také na základě údajů o konkurenci.

Nejdůležitějším místem určeným k otevření dealerství je hlavní město **Soul** s 10 milióny obyvateli. Zde se nabízí začít úplně první pilotní provoz digitálního showroomu s investory vlastníci showroom VW nebo Audi. Optimální možností je sdílet pozemek a servis s koncernovou značkou a vybudovat exkluzivní showroom pro značku Škoda. Vzhledem k velikosti Soulu se město nabízí i pro formát City store.

V rámci INP studie je vypracováván i prodejní potenciál, ten však nelze určit bez velmi detailní analýzy obtížně získávaných dat. Nicméně na základě predikce prodejů pro celý trh v prvním roce působení lze odhadnout okolo 250 prodaných vozů na jednoho dealera.

Dalšími městy vhodnými pro otevření dealerství jsou vzhledem k počtu obyvatel Daejoen (1,5 miliónu obyvatel), Daegu (2,5 miliónu obyvatel) a Busan.(3,5 miliónu obyvatel).

5.3 Optimalizace implementačního procesu

V předchozích kapitolách bylo poukázáno na některé nedostatky současného téměř bezchybného procesu implementace strategie. Velmi pravděpodobně dojde v následujících letech k vyjednání nové vylepšené strategie, zejména kvůli zohlednění nových trhů a nových technologií. Vzhledem k výstupům analýzy strategie a její implementace je třeba vedle implementačního procesu zavést jasný proces v kontrole dodržování standardů i po 100% implementaci na trhu. Interiérové, ale zejména exteriérové elementy podléhají snadnému opotřebením, které má neblahý dopad na image značky, a kterému je třeba předejít. Obdobné to je u nedodržování prodejních standardů určené směrnicí prodejce.

Pro implementaci současné strategie byl využit systém TNT, který se pro tento a další účely plně osvědčil. Problémem systému je pouze jeho složitost a náročné vytváření přístupu pro externí uživatele, kterými jsou importéři. Spíše než na implementaci by bylo dobré se soustředit na systémový monitoring stávajícího stavu standardů u jednotlivých dealerství. Zároveň existuje premisa, že čím déle má dealer implementované standardy a rebrandováno, tím je větší pravděpodobnost, že se od standardů již odchýlil. Praxe tuto teorii potvrzuje a dále ji rozšiřuje o aspekt geografické polohy – čím náročnější klimatické podmínky (mráz či tropy), tím horší

kvalita CI elementů. Z hlediska geografie dále platí, že čím je země vzdálenější od domácího trhu ŠA, tím je náchylnější k poklesu kvality prodejní sítě.

Možná úprava v TNT spočívá v zapracování těchto předpokladů a automatickém generování úkolů určené pro OEM nebo v některých případech importéra na zkontrolování aktuálního stavu osobní návštěvou. Každý trh by měl vlastní nastavení délky cyklu kontroly, za výchozí bod by se bralo datum dokončení rebrandingu jednotlivého dealera, které v systému již je udáno. Tím by pro každý trh vznikla tabulka dealerství, u nichž je třeba zkontrolovat standardy, neboť uplynula stanovená doba od instalace nebo od poslední návštěvy. Úkol je možné splnit nahráním krátkého dokumenty shrnující poznatky z návštěvy a nahrání fotek aktuálního stavu. Souhrn těchto dealerství k návštěvě vidí sám uživatel ze strany importéra a osoba ze zahraničního prodeje ŠA zodpovědná za rozvoj sítě na daném trhu (regionu), tzv. *Network development coordinator*.

Podrobnosti vykonání osobní návštěvy dealera závisí poté na vzájemné domluvě ŠA a importéra, některé návštěvy vykonává importér, některé ŠA, v závislosti na situaci. Tato povinnost systematické kontroly by se stala jedním z bodů nové distribuční strategie a trh by tím byl vázaný k součinnosti v této věci. Výsledkem návštěvy je splnění úkolu v TNT formou nahrání fotek a zápisu z návštěvy. Následné kroky poté závisejí na výsledku návštěvy. Pokud zástupce importéra či ŠA neshledal u dealera nic v nepořádku, začne pouze na novo cyklus počítající čas do nové návštěvy. V případě odchylek od standardů je dealer v systému v přehledu označen, jako neplnící standardy a je pak zejména na importérovi, aby ve stanovené lhůtě sjednal nápravu. Důkazem o provedení nápravných opatření jsou opět fotky nahrané do TNT.

Závěr

Cílem práce byl výzkum a analýza implementace distribuční strategie Škoda Auto zvané SDS (Škoda Distribution Strategy) na trzích, kde je společnost aktivní. Dále sběr informací o její adaptaci a implementaci pomocí centrálnímu systému TNT a návrh na zvýšení efektivnosti implementace s poukázáním na případná slabá místa strategie a navržení strategie pro nový trh – Jižní Korea.

Za první teoretické východisko byla zvolena problematika globální marketingové strategie. V rámci tohoto tématu byl definován pojem internacionalizace. Jedním z bodů, které je třeba splnit pro otevření možnosti internacionalizace společnosti je stanovení mezinárodní marketingové strategie, k tomu existují různé přístupy. Etnocentrický přístup ke strategii představuje domácí trh jako pro společnost nadřazený všem ostatním trhům, strategie je tak plně podřízena podmínkám domácího trhu. Právým opakem etnocentrického přístupu je polycentrický přístup, v rámci něhož nahlíží firma na každý trh individuálně. Střední cestu představuje strategie regiocentrická, která předpokládá rozdělení mezinárodních trhů do regionů zemí s podobnými specifiky. Geocentrický přístup reprezentuje moderní a úsporný přístup při vývoji strategie, kdy existuje jedna globální strategie, která je lokalizována do podoby jednotlivých trhů. Pro mezinárodní podnik je důležité neopomenout branding stejně jako firemní design. Branding v zásadě reprezentuje image značky na daném trhu. Za branding lze považovat vše, co si zákazník vybaví, když slyší název společnosti, logo, značka či symbol. Firemní identita úzce souvisí s brandingem a představuje prosazování a aplikování firemní kultury a identity z mateřské společnosti do zahraničních poboček.

Druhá kapitola pojednávala o distribuční strategii, jež je jednou z podstatných částí globální marketingové strategie. V rámci distribuční strategie je důležité ustanovit řízení logistiky, strukturu distribučních kanálů a jejich řízení a kontrolu. Distribuční strategie představuje způsoby, jakými se produkt dostane ke koncovému spotřebiteli, nicméně důležité je také to, co to doprovází. Tím jsou služby a podoba prodejního místa neboli dealera. Pro mezinárodní distribuční strategii existují dva různé přístupy. Prvním přístupem je standardizace strategie, která znamená jednotnou strategii pro celý svět. Jiným přístupem je diferenciací strategie, kdy existuje centrální strategie (většinou pro domácí trh), která je adaptována na

podmínky jednotlivého trhu, v rámci něhož firma působí. Podoba distribučního řetězce v automotive je v tradičních případech reprezentována OEM, importéřskou společností (velkoobchod), dealerem (maloobchod) a koncovým zákazníkem.

Třetí kapitola analyzuje distribuční strategii Škoda Auto. Pro implementaci zdánlivě jednotné, avšak ve skutečnosti diferenciované distribuční strategie, Škoda Auto vyvinula strategii SDS. Jejím cílem bylo v co nejkratším čase (podle plánu tři roky) implementovat jednotné standardy pro prodejce, servis a korporátní design pro prodejní místo. Tomuto cíli napomohla možnost lokalizace strategie v určité míře. Ta probíhala na základě vyjednávání mezi ŠA a importéřskou organizací. Aby byl úkol v takovémto rozsahu dobře uchopitelný a realizovatelný bylo rozhodnuto o použití centrální nástroje Škoda Auto zvaném Target Network Tool (TNT).

Čtvrtá kapitola zahrnuje výzkumnou část práce, kdy na základě poznatků z průběhu implementace bylo poukázáno na nedostatky strategie. Během implementace strategie se totiž vyskytlo několik obtíží, z nichž většinu nebylo jednoduché předvídat. Z těchto nedostatků mohu např. jmenovat nepřipravenost smluv na model přímé distribuce, nebo jiné prodejní a servisní formáty. Nicméně zásadním problémem strategie, jejíž součástí je i nová firemní identita je její nedostatečné přizpůsobení podmínkám některých specifických trhů, na kterých ŠA působí. Zpravidla se jedná o vzdálenější trhy, jako např. Indie, Čína a další asijské trhy. V těchto trzích je adaptována stejná centrální strategie jako na jakémkoliv jiném trhu, přitom asijský trh má velmi specifické potřeby a zejména z pohledu tvorby image značky je zde třeba jiné strategie.

Nicméně asijské trhy nejsou jedinou obtíží, i v evropských zemích se objevují problémy s firemní identitou, která musí být striktně dodržována. Jedná se především o komplikace s údržbou CI prvků a rigiditou konceptu, který je ve stejné formě implementován na všech trzích.

V rámci páté kapitoly je uvažována situace, kdy se Škoda Auto chystá vstoupit na trh Jižní Koreji. Na základě analýzy SDS, jejích slabých a silných stránek, byly navrženy úpravy strategie a její rozšíření, díky nimž se zvýší šance na úspěch na tomto a dalších zejména asijských trzích.

Doporučené rozšíření strategie spočívá především v nových prodejních formátech. Mezi ně patří např. City store koncept, který spočívá v prodeji vozů v nákupní pasáži. To pomůže zaujmout cílové skupiny zákazníků a zviditelnit značku na trhu.

I kvůli novým formátům existuje potřeba aktualizovat dealerské a importérské smlouvy mj. kvůli možnosti využití modelu přímé distribuce, který se pro Koreu jeví jako snadný prostředek, jenž napomůže společnosti k penetraci trhu. Toto vše je završeno navržením nového konceptu tzv. *digitálního showroomu*, ve kterém jsou představeny některé nové prvky, díky nimž bude snazší vzbudit v zákazníkovi o značku zájem. Tyto změny strategie přispějí k zařazení značky mezi prémiové a tím zvýšení konkurenceschopnosti v obtížném tržním prostředí.

Toto rozšíření je aplikovatelné zejména na asijských a vyspělejších evropských trzích. Širší využití této strategie na všech trzích spíše nelze předpokládat.

S využitím některých metodik tzv. *Ideal Network Planning* byla pro Jižní Koreu zpracováno a odůvodněno počáteční rozložení distribuční sítě, čítající v počátečním roce 4 prodejní místa.

Nezbytnou součástí výstupu této práce je také návrh optimalizace procesu implementace a kontroly. Ten spočívá v pravidelném monitoringu stavu sítě i po 100% implementaci strategie. K tomu je opět využit nástroj TNT, ve kterém se pravidelně generují úkoly pro osobní kontrolu stavu dealerství. Splnění těchto úkolů je smluvně vynutitelné a její nesplnění má dopad do výše pravidelných finančních bonusů pro trh.

Případné využití tohoto návrhu strategie v Koreji by přispělo ke stabilizaci pozice na trhu, vybudování image prémiové značky a možnému rozšíření strategie na další asijské trhy s předpokladem stejných výsledků.

Seznam literatury

ARNOLD, D., *Seven rules of international distribution*. Harvard business Review, November-December 2010, pp. 131-137

BERNDT, R. -- SANDER, M. -- FANTAPIÉ ALTOBELLI, C. *Mezinárodní marketingový management.: Globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1641-8.

BOBKOF, D., *Tesla: we`re not car dealerships [online]*. 2014. [cit. 3. 6. 2017]. Dostupné z URL: <https://www.marketplace.org/2014/06/06/business/tesla-were-not-car-dealerships>

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HOLLENSEN, S. *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.

Interní materiály Škoda Auto a. s. 1.

Interní materiály Škoda Auto a. s. 2.

KOTLER, P. -- KELLER, K L. *Marketing management.:* 14. vydání. 14. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRÁL, P. -- MACHKOVÁ, H. *International Marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1643-1.

KULHAVÁ, D. *Inovace schvalovacího procesu rebrandingu dealerů ŠKODA AUTO a.s.* [Bakalářská práce.] Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2014.

L.E.K. Consulting LLC: *Spotlight on South Korea: Understanding the South Korean Consumer* [online]. 2013. [cit. 5.11.2017]. Dostupné z URL: <http://www.lek.com/our-publications/consumer-spotlight/understanding-south-korea-consumer-retail-trends-insights>

LEWISON, D., *Marketing Management: An Overview*. 1. vyd. Pennsylvania State University, 2010. ISBN 978-00-309-8153-1.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.

SILVERMANN, G. (2001). *Secrets of Word-of-Mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth*. 1. vyd. New York: AMACON, 2001. ISBN 0-8144-7072-6

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

ŠKODA AUTO, A.S.: *ŠKODA Corporate Design Dealership Architecture Guidelines*, version 1.2, Mladá Boleslav, 2014.

ŠKODA AUTO, A.S.: *ŠKODA Dealer Sales Guidelines*, version 3.0, Mladá Boleslav, 2013.

WILD, J J. -- WILD, K L. *International Business.: The Challenges of Globalization*. Boston: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09504-2.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Rozhodování o struktuře kanálů	18
Obr. 2: Intenzivní strategie	19
Obr. 3: Selektivní strategie	20
Obr. 4: Exkluzivní strategie.....	21
Obr. 5: Klasická struktura distribučního řetězce v automotive	26
Obr. 6: Současné typy kontraktů	29
Obr. 7: Přehled externích CI prvků	32
Obr. 8: Přehled interiérových CI prvků	34
Obr. 9: CI elementy exteriér a interiér	35
Obr. 10: Rozložení prodejní sítě Španělska	43
Obr. 11: Přehled elementů pro digitální showroom	62
Obr. 12: Demografická mapa Jižní Koreji s vyznačením potenciálních open pointů	63

Seznam tabulek

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dopis adresovaný importérům ŠA – oznámení nové strategie.....	73
Příloha č. 2 Část výstupu INP studie (Dánsko).....	74
Příloha č. 3 Příklad správného provedení rebrandingu (Španělsko)	75
Příloha č. 4 Příklad odlišného provedení rebrandingu (Izrael).....	76

Příloha č. 1 Dopis adresovaný importérům ŠA – oznámení nové strategie

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Dear ŠKODA Partners,

The ŠKODA Distribution Strategy (SDS) is the key project to open perspectives in the ŠKODA retail network and to contribute to the future success of our Brand.

We should bear in our minds that our Dealers and Service Partners are the central stakeholders of the new strategy. They are the main contact point with the ŠKODA Customers, they are our representatives, our ambassadors. Therefore we need strong and competent partners within our network to accompany the changes and grow together with us.

To enable such a major evolution, it is necessary to request from our partners a commitment and a high level of requirement in the way they operate their businesses. Therefore we are handing over to you this package of documents with the intention to set the standards that will enable our Partners to deliver the most professional customer experience in the most functional and attractive showroom environment.

The SDS implementation package is constituted of the following documents:

- › **Implementation information**
Condensed presentation of the ŠKODA Distribution Strategy
Description of the overall implementation steps and timing
Corporate Identity / Corporate Design roll-out preparation for rebranding
Key contacts at ŠKODA AUTO
- › **List of requirements**
Sales and after sales requirements including CI/CD elements
Base for discussion and agreement with ŠKODA AUTO on the optimal set-up for your network
Working document supporting the online version available on the Target Network Tool (TNT)
- › **Planning for implementation**
Items from the different business areas to be achieved in your market
Base for tracking the progress of the implementation
Working document supporting the online version available on TNT
- › **Master Guidelines**
Template for the preparation of national guidelines
Version based on the enclosed list of requirements

This package is intended to deliver the framework for the implementation; this is a working tool with an identical content as the material available online. Nevertheless the joint preparation with the ŠKODA sales region representatives remains essential to discuss and agree the elements of the implementation plan. This cooperation is an important factor to design an optimal but achievable scenario and meet the demanding milestones to roll-out our strategy.

We would like to kindly ask you to devote your full attention to the planning and implementation process and to initiate and steer the change in your market. We believe that with your assistance we will be transmitting the momentum of the SDS all across your market to our current and future network Partners.

Sincerely,

The ŠKODA Distribution Strategy Team

1/1

Příloha č. 2 Část výstupu INP studie (Dánsko)

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



TARGET NETWORK SUMMARY

- › Target Network for 2018 consists of
 - › **Sales Network:** 46 sales locations, thereof 2 are open points.
 - › **Service Network:** 61 service locations, thereof 3 are open points.

	Sales		Service	
	FFD	Sales Only	Service	Service Only
Škoda network as per project Start	51	2	51	26
Open Points	2	0	2	1
Downgrade from FFD to WO	0	0	-7	7
Upgrade from Sales Only to FFD	1	-1	1	0
Not Required	-8	-1	-1	-19
Target Network	46	0	46	15
Retained In Network	44	0	43	14



7

Příloha č. 3 Příklad správného provedení rebrandingu (Španělsko)



Прілога ч. 4 Пříklad odlišného provedení rebrandingu (Izrael)



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Petr Bulíř		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Adaptace distribuční strategie v mezinárodním prostředí		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	75		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem diplomové práce je adaptace distribuční strategie firmy Škoda Auto v mezinárodním prostředí. Klíčové kapitoly teoretické části se zaměřují na problematiku globální marketingové strategie, internacionalizaci, rozhodování o vstupu na trhy a branding. V dalších kapitolách je kladen důraz na distribuční strategii a její specifika pro automotive. Praktická část práce se zaměřuje na analýzu distribuční strategie Škoda Auto a průběh její implementace na mezinárodních trzích. V této kapitole jsou popsány jednotlivé prvky strategie a způsoby její adaptace. Výstupem toho je zhodnocení a poukázání na slabá místa strategie a implementačního procesu zejména pro asijské trhy. Prostřednictvím výzkumných šetření bylo nalezeno potenciální rozšíření strategie o prvky určené pro asijské trhy a optimalizace implementačního procesu.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Globální marketingová strategie, distribuční strategie, firemní identita, strategie standardizace a diferenciacce, rebranding, prodejní formáty, implementace strategie, showroom
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne	

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Petr Bulíř		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Adaptation of distribution strategy in international environment		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	75		
NUMBER OF PICTURES	12		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>Topic of the diploma thesis is adaptation of Škoda Auto distribution strategy in international environment. Key chapters of the theoretical part are focusing on global marketing strategy, internationalization, branding and making decision about market entry. Following chapters are dedicated to distribution strategy and its specifics in automotive industry. Practical part starts with analysis of Škoda Auto distribution strategy and its implementations process in international markets. In this chapter, particular parts of the strategy and its way of adaptation are described. Output of the analysis is evaluation of strategy and</p>		

	implementation process as well as highlighting weak points. This is done with focus on Asian market. During investigation, potential strategy enhancement was found. Elements of the strategy are intended to be used for Asian markets within implementation process utilization.
KEY WORDS	Global marketing strategy, distribution strategy, corporation identity, strategy of standardization and differentiation, rebranding, sales formats, implementation of strategy, showroom
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No	