

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Management obchodu

## **Trendy automobilového průmyslu a jejich dopad na provozování dealerství v Evropě**

### **Bakalářská práce**

**Dmytro Kalashnikov**

Vedoucí práce: Ing. Iveta Němečková, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Dmytro Kalashnikov**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Management obchodu

Název tématu: **Trendy automobilového průmyslu a jejich dopad na provozování dealerství v Evropě**

Cíl: Cílem práce je definovat aktuální trendy v automobilovém průmyslu, jejich dopad na provoz dealerství v Evropě a navrhnout řešení problémů, které vznikají v důsledku příchodu nových trendů. K naplnění uvedeného cíle bude využita analýza veřejně dostupných dat automobilového průmyslu doplněných analýzou strukturovaných rozhovorů s dealery.

Rámcový obsah:

1. Základní pojmy.
2. Hlavní trendy automobilového průmyslu ve světě, v Evropě a v ČR.
3. Vybrané výzkumné metody (strukturované rozhovory s dealery), zpracování a analýza získaných dat.
4. Závěr, návrhy a doporučení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BRADÁČ, Josef. *Nové trendy v automobilovém průmyslu pro prezenční a kombinovanou formu studia*. 1. vyd. ŠAVŠ o.p.s, 2020. 102 s. ISBN 978-80-7654-007-1.
2. CANDELO, Elena. *Marketing innovations in the automotive industry: meeting the challenges of the digital age*. Springer Nature, 2019. ISBN 9783030159986.
3. FLÖTOTTO, Max; RUPALLA, Felix; KÖCK, Benjamin. Online sales and subscriptions will shape tomorrow's car financing journey. [online]. 2023. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/online-sales-and-subscriptions-will-shape-tomorrows-car-financing-journey>.
4. KUHNERT, Felix; STÜRMER, Christoph; KOSTER, Alex. Five trends transforming the Automotive Industry. [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/automotive/assets/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.pdf>.
5. WINKELHAKE, Uwe. *The Digital Transformation of the Automotive Industry : Catalysts, Roadmap, Practice*. Cham: Springer International Publishing AG, 2017. 317 s. ISBN 978-3-319-71610-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2023

**Dmytro Kalashnikov**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2023

**Ing. Iveta Němečková, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2023

**doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.**

Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 1.12.2023

Dmytro Kalashnikov

V této části bych chtěl poděkovat Ing. Ivetě Němečkové, Ph.D. za pravidelnou podporu, užitečná doporučení, odborné vedení bakalářské práce, a za čas, který mi věnovala.

Rád bych také poděkoval vynikajícímu kolektivu programu Škoda Business Excellence za poskytnutí přínosných rad, všech potřebných materiálů a informací, morální podporu a navázání klíčových pro tuto práci kontaktů.

Rovněž bych chtěl poděkovat Mgr. Zdeňce Patočkové za pomoc s gramatickou a jazykovou kontrolou této bakalářské práce.

Poděkování patří i všem respondentům, kteří mi věnovali čas a poskytli potřebné informace.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Trendy v automobilovém průmyslu .....	8
1.1 Elektrifikace .....	9
1.2 Autonomní vozidla.....	12
1.3 Mobility as a Service .....	14
1.4 Connected car .....	15
1.5 Následky způsobené COVID – 19 a válkou na Ukrajině .....	16
1.6 Rostoucí zájem o ojetá auta .....	18
1.7 Nový přístup k interakci se zákazníkem .....	20
2 Praktická část .....	23
2.1 Řízené expertní rozhovory .....	23
2.2 Mystery shopping .....	31
2.3 Vyhodnocení výsledků praktické části.....	32
3 Vlastní doporučení .....	34
3.1 Doporučení č. 1.....	34
3.2 Doporučení č. 2.....	34
3.3 Doporučení č. 3.....	35
3.4 Doporučení č. 4.....	35
Závěr .....	36
Seznam literatury .....	37
Seznam obrázků .....	42
Seznam příloh .....	43

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

ACEA	European Automobile Manufacturers Association
ADM	Agency Distribution Model
AFS	After-Sales Service
AI	Artificial Intelligence
BEV	Battery Electric Vehicle
CI/CD	Corporate Identity/Corporate Design
CRM	Customer Relationship Management
FCEV	Fuel Cell Electric Vehicles
ICE	Internal Combustion engine
ICT	Information and Communications Technology
KPI	Key Performance Indicators
MaaS	Mobility as a Service
NSC	National Sales Company
OA	Osobní Automobil
OEM	Original Equipment Manufacturer
SAP	Sdružení Automobilového Průmyslu
SDA	Svaz Dovozců Automobilů
ŠBE	Škoda Business Excellence
VAG	Volkswagen Aktiengesellschaft
VR	Virtual Reality

## Úvod

Starobylá čínská moudrost, obvykle připisovaná Konfuciovi, říká: „Nedej bože, že žijete v době změn“ a její anglická verze „May you live in interesting times“ velmi dobře popisuje naše dny a současnou situaci v automobilovém světě. Abychom v tomto odvětví uspěli, je důležité pochopit, jaké hlavní trendy, které utvářejí budoucnost automobilového průmyslu a lidí, kterým Škoda Auto a.s. (dále jen „ŠA“) říká „Contemporary Explorers“ (Škoda X, 2023), dnes dominují.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké jsou trendy v automobilovém průmyslu a jejich dopad na provozování dealerství. Práce je zaměřena na podrobné studium těchto trendů, a to jak z teoretické stránky, tak z pohledu vybraných expertů automobilového průmyslu.

Práce je rozdělena do tří částí. Účelem teoretické části je definovat aktuální trendy v automobilovém průmyslu, popsat současnou situaci v odvětví s přihlédnutím k uvedeným trendům. Navíc fakta jsou odůvodněná veřejně dostupnými informacemi a doplněná analýzou dat z otevřených zdrojů automobilového průmyslu. Dalším cílem je určit dopad těchto trendů na provoz dealerství v Evropě.

Praktická část je zaměřena na analýzu řízených expertních rozhovorů se zástupci dealerů a importérů. Jako další metoda výzkumu je proveden mystery shopping, jehož účelem je získání ucelenějšího obrázku o situaci v dealerských centrech. V rámci praktické části jsou také testovány následující hypotézy: efektivitu dealerství může zvýšit zavádění moderních technologií, jako je virtuální realita, umělá inteligence a celková digitalizace prodeje; automobilový průmysl ještě není připraven na přechod na plně elektrická auta (například jak z hlediska infrastruktury, tak z hlediska úrovně technologického rozvoje) v rozsahu požadovaném nadcházejícími normami EU; agenturní model může negativně ovlivnit efektivitu dealerství; vzhledem k tomu, že výroba nových ICE vozů bude v roce 2035 v Evropě zakázána, dealeři budou muset rozšířit svou nabídku ojetých aut v reakci na potenciálně zvýšenou poptávku ze strany zákazníků.

Třetí část obsahuje návrhy a doporučení pro dealery, na co by se měli ve své práci v budoucnu zaměřit a jak překonat obtíže moderní doby, které vycházejí ze zkušeností odborníků a myšlenek samotného autora.



## 1 Trendy v automobilovém průmyslu

Aby každá společnost mohla úspěšně existovat na trhu, rozvíjet se a expandovat, musí držet prst na tepu trendů, které se kolem ní vyvíjejí. Trend je směr, kterým se situace na trhu pohybuje (Logan, 2014). V textu práce budou uvedeny hlavní trendy, které se aktuálně ve světě automobilového průmyslu vyskytují.

Bezpochyby každý, kdo je spojen se světem automobilů, někdy v životě slyšel něco o tom, co je elektrifikace automobilů a používání alternativních paliv, autonomní řízení a přístup k autu spíše jako službě než zboží. Podle PWC (2018) byl uveden koncept „eascy“, který identifikuje 5 hlavních trendů, a to jsou: elektrifikace vozů, autonomní řízení, popularizace služeb sdílení aut, připojení vozu na on-line síť, přechod na systém ročního cyklu obnovy modelové řady. Zejména bychom neměli zapomínat na významný dopad krize způsobené pandemií COVID a válkou na Ukrajině na situaci na trhu, která mimo jiné způsobila významnou změnu v obvyklém logistickém řetězci dodávky klíčových dílů a materiálů pro strojírenství (nedostatek čipů a vzácných kovů). Jedním z důsledků přechodu na nové obchodní modely bylo zavedení zcela nového modelu prodeje vozů ve skupině VAG (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023), který zahrnuje přechod od zavedeného systému obsahujícího mnoho vazeb, jako je importér a dealer, k maximální redukci tohoto řetězce a pokus prodat auta téměř přímo od výrobce. Navíc začal narůstat zájem o ojetá auta (Bain & Company, 2023). K tomu se připojuje i trend, který k nám přišel ze světa mobilních telefonů, a to vozy repasované do továrních podmínek, zejména od společnosti Renault, které aktivně vstupují do nové obchodní sféry (AUTOCAR, 2022). Dalším aktuálním trendem je výrazné posílení role online prodeje, jak dokládají výsledky průzkumu, ve kterém více než 30 procent respondentů – zástupců generace Z – vyjádřilo svou připravenost koupit auto zcela online, bez návštěvy autorizovaného prodejce (McKinsey & Company, 2023). Na pozadí přechodu od osobního kontaktu k online komunikaci získává na významu téma udržování tzv. Human Touch přístupu v komunikaci se zákazníkem (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023). Reakce zaměstnanců dealerského centra na současnou situaci ve světě je také jakýmsi trendem, a to cestou k osobnější a hlubší práci s klientem, na základě pochopení důležitosti každého z nich kvůli sníženému celkovému počtu návštěvníků přicházejících do dealerství (Bain & Company, 2019).

## 1.1 Elektrifikace

Elektrifikace je bezesporu nejdiskutovanější trend současnosti, tendence, která zachytila automobilový svět. Tento fenomén ukazuje, jak cyklická může být historie, protože elektromotory, které byly použity v prototypch prvních automobilů, získávají opět na popularitě. Tato skutečnost je způsobena především snahou snížit emise CO<sub>2</sub> do atmosféry, a tím zachránit naši planetu před globálním oteplováním. Elektrifikace představuje přechod od spalovacích motorů k elektromotorům. Pod pojmem ICE motor se rozumí klasický spalovací motor, ve kterém se pohybují válce a písty pod silou výbuchu hořlavé směsi (Hossay, 2020). Vozidlo BEV k pohonu svých elektromotorů využívá energii uloženou v bateriích (Davis, 2020). Podle Bradáče (2020) existuje alternativa ke klasickému bateriovému elektrickému vozidlu (BEV) ve formě obvodu založeného na palivových článcích, které využívají zelená paliva (vodík) k výrobě elektřiny, nazvaný Fuel Cell Electric Vehicle.

Jako každý fenomén má však i trend elektrifikace svá pro a proti. Mezi pozitivní aspekty patří snížení nákladů na amortizaci automobilů snížením počtu mechanicky interagujících dílů, zvýšení celkového jízdního komfortu, například snížení hluku, zvýšení plynulosti a usnadnění řízení (Denton, Pells, 2022). Dle PWC (2018) existuje i možnost kombinace výhod několika trendů, jako je elektrifikace a automatizace. Vývoj umělé inteligence a technologií pro pohyb bezpilotních vozidel tedy vede k poptávce po high-tech elektromobilech. Zmenšení velikosti vozu mu tak dává privilegium při používání v centru města, kde je problém s parkováním a řízením v úzkých ulicích, protože právě v těchto oblastech jsou nejvíce žádané taxíky a další druhy veřejné dopravy, dopravy s největším potenciálem pro převedení pod kontrolu bez lidského zásahu. Tvrdí také, že do roku 2030 budou více než 55 % prodejů nových aut tvořit elektromobily. Podle Evropské komise (2023) budou muset mít od roku 2035 všechna nová auta registrovaná v Evropské unii nulové emise.

Samozřejmě existují i negativní aspekty, jako jsou nutnost speciálních znalostí a vyšší kvalifikace pro servis elektrických vozidel, prodloužení doby potřebné k nabití baterie ve srovnání s dobou doplňování paliva, zvýšená spotřeba energie v chladném období a vyšší hmotnost (Denton, Pells, 2022).

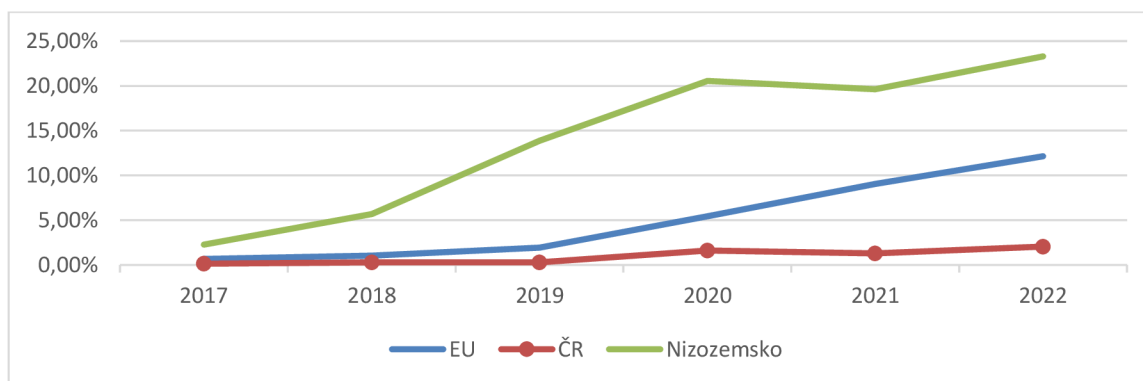
Přechod na jiný typ motoru má samozřejmě důsledky nejen pro konečného spotřebitele. Podle KPMG (2023) se tedy snížením počtu pohyblivých dílů

potřebných při výrobě elektromobilů změni situace jak na trhu dodavatelů dílů, tak i v rámci samotných výrobců automobilů. První budou čelit výraznému poklesu poptávky po svých produktech, což bude mít za následek značné ekonomické problémy, a druzí budou muset přizpůsobit své vnitřní systémy a přejít od globálního zaměření na efektivitu výroby k reorganizaci, posílení a rozvoji svých dodavatelských sítí.

Dnes je tento trend pro dealerství velkou výzvou. Důvodem je velké množství technických problémů spojených s elektromobily, kolísavý zájem zákazníků o přechod na elektromobilitu, nízká úroveň proškolení personálu pro prodej a servis tohoto typu produktu a existence obecně rozšířeného negativního postoje ve společnosti k násilně vynucovanému přechodu na nový typ motoru, zejména u starší generace, která je v tomto cenovém segmentu nejčastěji potenciálním zákazníkem (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023).

V červnu 2023 došlo podle ACEA (2023) k epochální události: počet prodaných BEV vozů za měsíc červen v Evropě převýšil počet prodaných vozů s naftovým motorem o 11,7 %, což jasně ukazuje, že lidé začínají pomalu, ale jistě, a co je nejdůležitější, masově měnit svůj postoj k elektromobilům.

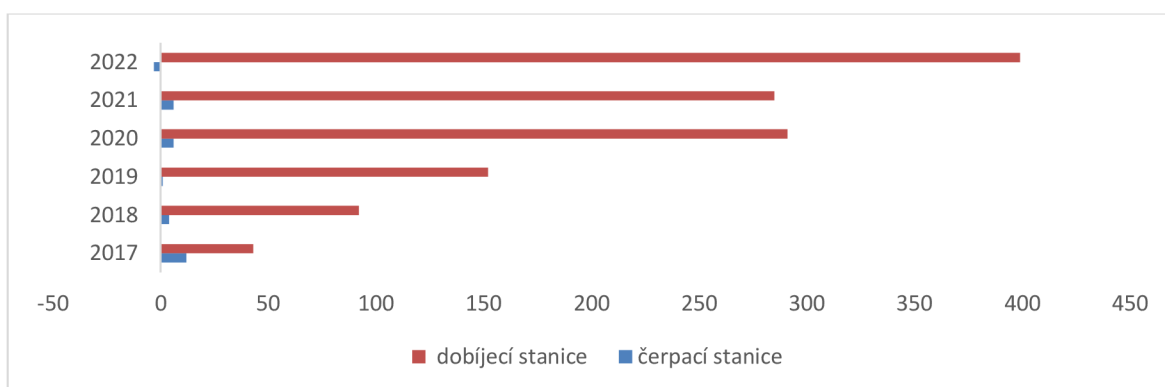
Trend k elektrifikaci potvrzují i statistické údaje. Podle projektu Čistá doprava z Centra dopravního výzkumu (2023) procento trhu EU obsazené čistě elektrickými vozidly v období 2017 až 2022 neustále roste. Česká republika také vykazuje pozitivní výsledky, ale v porovnání s ostatními zeměmi EU není její tempo tak působivé. Například v Nizozemsku, jako jedné z nejvyspělejších zemí regionu, se statistiky liší výrazně. Obr. 1 znázorňuje tempo růstu počtu elektrických vozidel.



Zdroj: (Čistá doprava, 2023)

**Obr. 1 Procento trhu obsazené BEV auty**

Aktivně také probíhá proces rozšiřování sítě dobíjecích stanic. Ministerstvo průmyslu a obchodu (2023) uvádí, že k roku 2022 je v České republice 1364 dobíjecích stanic, přičemž hlavní nárůst jejich počtu nastal od roku 2019. Přitom podle České asociace petrolejářského průmyslu a obchodu (2023) počet čerpacích stanic je 2848 a od roku 2017 se prakticky nemění. A přestože je indikovaný počet dobíjecích stanic v porovnání s počtem čerpacích stanic stále poměrně malý, tento graf ukazuje, že silný pozitivní trend růstu nabíjecích stanic dává českým uživatelům elektromobilů naději na dosažení dostatečné úrovně komfortu při používání vozů BEV od doby, kdy bude přechod povinný. Obr. 2 porovnává počet čerpacích a dobíjecích stanic nově uvedených do provozu v jednotlivých letech.



Zdroj: (Ministerstvo průmyslu a obchodu a Česká asociace petrolejářského průmyslu a obchodu, 2023)

**Obr. 2 Počet dobíjecích a čerpacích stanic nově uvedených do provozu v letech 2017–2022**

Za zmínku také stojí, že ne všechny nabíjecí stanice jsou stejné nebo stejně účinné a některé dokonce nemusí vyhovovat určitým modelům elektromobilů. Liší se konektory (Typ 1, Typ 2, Typ 3, Schuko plug, Commando, CSS, CHAdeMO), rychlostí nabíjení (Fast, Rapid, Slow), počtem současně připojených vozů a způsobem platby za samotnou službu nabíjení. Mezi hlavní druhy můžeme vyzdvihnout DC Fast Charge Stations – nejrychlejší a nejdražší zástupce a nejběžnější typ - 240 V, který lze dokonce nainstalovat ve vaší garáži (Murphy, 2019).

Podle Martíneze (2021) může rozvoj infrastruktury nejen prospět uživatelům, ale také pomoci státu při zavádění cirkulární ekonomiky mezi širokou veřejností. Dnes již v některých zemích existují takzvané „vehicle–2–grid“ technologie, které

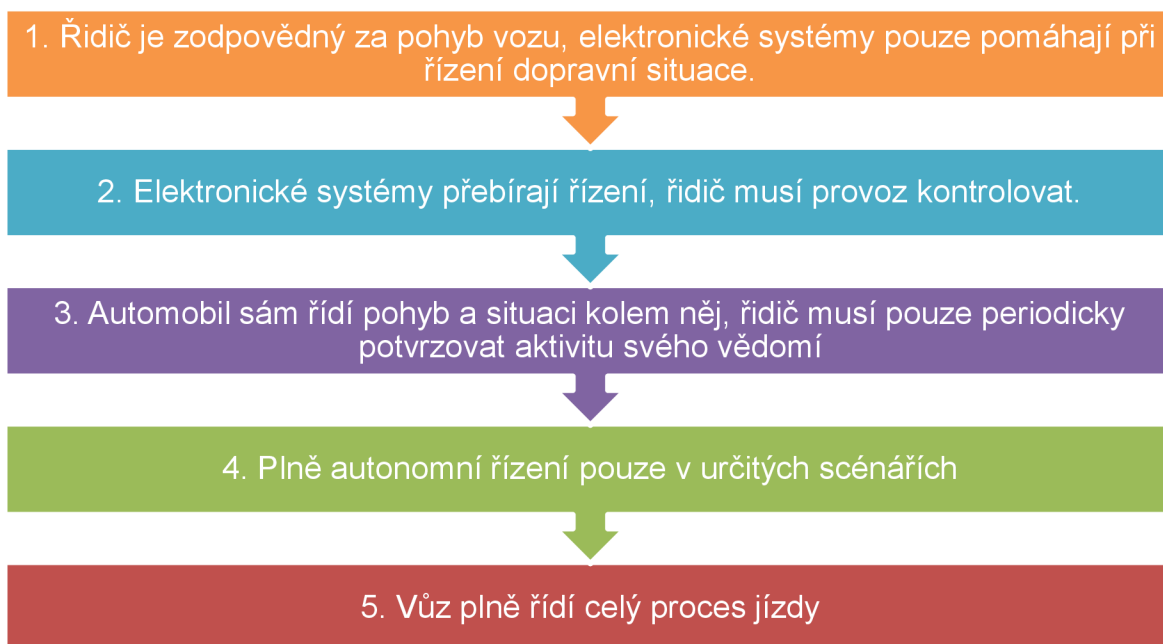
umožňují elektromobilům vracet energii do sítě, což jejich majitelům přináší cashback od elektrických společností. V tuto chvíli je toto spotřebitelské chování teprve v rané fázi osvojení, ale proč to nezkusit, když může snadno doplnit váš domácí rozpočet. Takže například při návratu domů z práce v hodinách zvýšeného zatížení sítě, kdy je cena elektřiny nejvyšší, můžete připojit svůj vůz k síti a prodat nevyužitou elektřinu zbývající v bateriích, a poté, pomocí automatizované mobilní aplikace, nabít auto znovu, ale již v noci, za nejvýhodnější cenu.

## 1.2 Autonomní vozidla

Pokusy zbavit řízení auta lidského faktoru a výzkum na toto téma zaměřený na zlepšení bezpečnosti silničního provozu provádějí vědci již velmi dlouho. Cílem některých výrobců automobilů bylo zavést nový koncept řízení, který klade menší důraz na řízení a větší na dosažení maximálního komfortu (Martínez, 2021). Prudký skok ve vývoji AI a neuronových sítí nás ještě více přiblížil k okamžiku, kdy bude člověk v autě hrát pouze roli pasažéra a všechna rozhodnutí ohledně řízení bude dělat počítač. Aulinas a Sjafrie (2022) dokonce tvrdí, že v myslích některých lidí je umělá inteligence trojským koněm. Autonomní vozidlo je třeba chápat jako automobil vybavený různými druhy elektronických systémů a zařízení, které řidiči pomáhají při řízení nebo zcela přebírají roli řízení automobilu. Dnes je téměř každé auto na silnici již vybaveno technologiemi, jako jsou systémy pro udržování v jízdním pruhu a sledování mrtvého úhlu, adaptivní tempomat, systémy sledování dopravních značek, automatické parkovací systémy a systémy detekce chodců a předcházení čelním kolizím (Bradáč, 2020). Podle Martíneze (2021) technologie autonomního řízení je vynikající pro rychlá vozidla, která vyžadují ještě rychlejší reakce, než dokáže poskytnout lidský mozek. Některé společnosti, jako například Tesla, zašly ještě dál a začaly do svých vozů přidávat plnohodnotné autopiloty. Funguje to tak, že pomocí strojového učení se umělá inteligence vozu aktualizuje o základní znalosti toho, jaké akce bude muset provést a jaká rozhodnutí bude muset učinit. Tento model se pak používá jako základ pro predikci událostí. V potřebnou chvíli se rozhoduje na základě dat vložených do systému a toho, co se vůz stihl naučit za dobu, kterou již strávil na silnici. Naučit počítač učit se je dlouhý a složitý proces. K tomu účelu senzory shromažďují data, snaží se porozumět světu kolem sebe a v závislosti na úkolu učinit příslušné rozhodnutí. Nejtěžší je vysvětlit počítači, jak rozlišit předměty, které jsou si podobné nebo se pohybují podobným

způsobem. Schopnost rozpoznávání proto vyžaduje, aby vývojáři nejprve zanalyzovali obrovské množství dat, což nakonec umožňuje stroji nezaměňovat semafore s lidmi. Je zajímavé, že každý z nás se již tohoto procesu účastní. Pokud jste byli alespoň jednou při vstupu na jakýkoli web nuceni vybrat si, na kterém obrázku je kolo nebo autobus, stali jste se účastníkem strojového učení od Googlu (Martínez, 2021). Jedním z hlavních etických problémů autonomních aut je podle Jenkinse, Černého a Hříbka (2022) variace Trolley Problem v automobilovém světě, jehož podstatou je otázka: “Lze obětovat život jednoho, abychom zachránili životy několika?”, a co by měl v této situaci dělat autopilot. Podle Eliota (2018) patří mezi hlavní dilemata, která je třeba v této oblasti vyřešit, problémy prokrastinace, canary analysis a technologické singularity.

PWC (2018) uvádí ve své studii, že přijímání autonomního řízení začne postupně, od používání na dálnicích k používání v centrech měst, kde bude tato funkce nejvíce žádaná. Tato studie také poskytuje schéma, ve kterém jsou vozy rozděleny do 5 úrovní podle úrovně automatizace. Obr. 3 popisuje každou úroveň.



Zdroj: (PWC, 2018)

### **Obr. 3 Úrovně automatizace**

Tento trend zatím nemá příliš silný dopad na práci dealerství, protože jeho hlavní rys, a to 4. a 5. stupeň automatizace, se ještě nestal široce dostupným ve všech cenových kategoriích.

### 1.3 Mobility as a Service

Automobil v dnešní době v sobě spojuje mnoho různých funkcí a schopností, ale jeho hlavním účelem zůstává dát nám možnost přesunout se z bodu A do bodu B. Pro tento úkol lidstvo neustále přichází s novými metodami a mechanismy. Novým trendem je poskytování služeb mobility „vše v jednom“. Martínez (2021) tvrdí, že auta nejsou jen pohodlným způsobem, jak se přesunout z jednoho místa na druhé, ale také zónou, která se pro vás může stát pracovní kanceláří, místností pro důvěrnou komunikaci nebo i prostorem, ve kterém můžete studovat nový jazyk.

Mobilita jako služba (MaaS) poskytuje sadu řešení, která lidem pomohou dosáhnout mobility (MaaS Alliance, 2022). Sami se s tímto konceptem setkáváme téměř každý den, využíváme jízdenky na všechny druhy hromadné dopravy ve městě nebo spouštíme telefonní aplikaci, ve které si můžeme půjčit kolo či koloběžku na projížďku městem. Další fází může být například integrace všech typů přepravních služeb (sdílení aut, taxíků, koloběžek, lanovky atd.) do jednoho jednotného systému, který v první řadě usnadní život koncovému uživateli a také vytvoří nový prostor pro rozvoj podnikání a zlepšení situace na silnicích.

V rámci této práce je pro nás nejzajímavější vývoj konceptu carsharingu. Stále více lidí se nyní vzdává vlastnictví osobního vozu a místo toho volí podle potřeby carsharing. Tato skutečnost ukazuje, že moderní generace postupně mění hierarchii svých hodnot a princip myšlení obecně. Potřeba demonstrovat svůj status vystavováním různých druhů hmotných aktiv se stává minulostí a nahrazuje ji pragmatičtější a racionálnější přístup k životu (Merfeld et al., 2019)

Svennevik, Farstad a Julsrud (2020) zdůrazňují jako hlavní důvody přechodu na carsharing možnost vybrat si vůz pro konkrétní účel (malý na krátké cesty v centru města, nebo velký na dlouhé rodinné výlety nebo přepravu těžkých nákladů), schopnost přesněji vypočítat cestovní náklady a naplánovat čas, dobré vybavení vozů v poměru k ceně samotné služby. Podle Isakssona a Pongoliniho (2023) mezi hlavní problémy, se kterými se lidé mohou setkat při přechodu na carsharing, patří potíže spojené s ovládnutím nových technologií a jejich přizpůsobení každodennímu použití, zavádění scénářů použití carsharingu do běžných úkonů uživatelů, kteří jsou zvyklí používat auta osobní, pochybnosti o záruce, že vozidlo bude k dispozici v případě potřeby, a také o jeho stavu (čistota, tankování a obecná vhodnost použití).

Tento trend je doprovázen i aktivním růstem využívání moderních komunikačních prostředků s přístupem k internetu mezi všemi věkovými skupinami a segmenty populace. Nyní i důchodci aktivně využívají aplikace ve svých chytrých telefonech k řešení každodenních problémů, včetně půjčení auta na nákupy. Podle PWC (2018) jsou tato zjištění správná, což je podpořeno výzkumem, který předpovídá rozšíření výše uvedeného modelu mezi populaci do roku 2030 oproti roku 2017 o 15 procent. Také v této studii se rozlišují 2 modely sdílení automobilů: stacionární a volný. Prvním je přístup známý starší generaci, například půjčení auta po příletu na letiště. Zvláštností je fakt, že auto je nutné vrátit na určité místo. Druhý je obdobou krátkodobého půjčování kol v centru města, kdy člověk může nechat auto kdekoli ve městě, půjčit si auto přímo na místě pomocí telefonu a platba probíhá po minutách nebo hodinách. V tomto segmentu nezůstává pozadu ani společnost ŠA, která poskytuje službu Škoda Click (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023). Dříve také existoval speciální projekt vytvořený ve spolupráci s vysokými školami v ČR – Uniqway Carsharing (Škoda Storyboard, 2019). I přes vysokou popularitu mezi studenty projekt v dubnu 2023 zanikl.

#### **1.4 Connected car**

Možnost přístupu k internetu prostřednictvím automobilu již není nic zvláštního. Dnes je některá z těchto funkcí, například tlačítko nouzového volání, povinným požadavkem pro všechna vyráběná auta. Koncept auta jako gadgetu na kolech již není novinkou a jeho kořeny sahají do minulého desetiletí, kdy se touto myšlenkou začali zabývat takoví obchodní giganti té doby jako Nokia, Samsung a Intel (Martínez, 2021). Pro prodejce to má vlastní významná privilegia. Zejména tím, že se člověk připojí k internetu a přenes tam jakákoliv data, je ve skutečnosti prodává výměnou za službu, která je mu často nabízena zdarma jako bonus. Na příkladu společnosti ŠA a její technologie Škoda Connect, která dokáže automaticky přenášet data o technickém stavu vozu, si lze okamžitě uvědomit obrovský potenciál tohoto trendu (Bradáč, 2020). Koneckonců servisní středisko, nedílná součást dealerství, dokáže převést do zisku i informaci o potřebě vyměnit motorový olej, kterou získá od vozu registrovaného u daného dealera. Manažer servisního oddělení tím, že kontaktuje majitele tohoto vozu, vyzve ho k servisu a zároveň mu nabízí několik dalších volitelných služeb, zvyšuje produktivitu celé společnosti ŠA. Bohužel tento přístup stále není na 100 % implementován, a ne vždy se vše děje



tak, jak je popsáno v pokynech pro personál, což poskytuje prostor pro zlepšení jak ze strany ředitele dealerství, tak ze strany samotné firmy ŠA, zejména v odděleních After Sales a Training (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023). Martínez (2021) tvrdí, že „connected car” je jen přechodem mezi obyčejným autem a plně autonomním autem budoucnosti. Aby auta zapadala do konceptu „fully connected”, musí být vybavena moderními ICT, nástroji, které zajistí neustálou komunikaci mezi všemi 3 úrovněmi systému: globální sítí, infrastrukturou, dalšími automobily a jejich uživateli, což zároveň pomůže vozům plně vyhovět požadavkům moderní reality a uživatelům pohodlně je používat (Leal Filho, Kotter, 2015). Podle PWC (2018) se koncept plně automatizovaného elektromobilu, který se přes internet připojuje ke globální síti a lze si jej pronajmout prostřednictvím mobilní aplikace, stane kvintesencí výše uvedených trendů.

## **1.5 Následky způsobené COVID – 19 a válkou na Ukrajině**

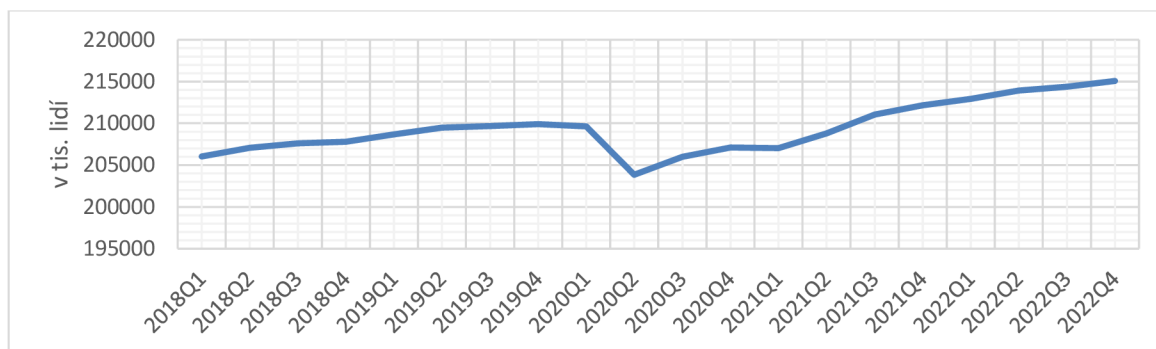
Tyto dvě krize obrátily náš život naruby a jistě se zapsaly do světových dějin. COVID měl významný dopad na mezinárodní obchod (Marinov a Marinova, 2021). Samozřejmě obě krize přinesly značné důsledky i pro automobilový průmysl, ty hlavní lze rozdělit do 2 skupin: změny na trhu práce a narušení dodavatelských řetězců.

### **1.5.1 Narušení dodavatelských řetězců**

COVID, který se stal důvodem pro masovou izolaci lidí, tak dal impuls řetězci událostí, které nakonec způsobily narušení všech logistických řetězců, čímž zničily dobře fungující systém dodávek mikročipů výrobcům automobilů. Dokonce i nyní, kdy je většina řetězců již normalizována a uvedena do provozu, přetrvávají problémy s dodávkami jednotlivých dílů, a to je vážný problém pro automobilky, protože nemohou prodávat auta bez některých dílů, ať už se jedná o čip nebo brzdové destičky (Brenton, Ferrantino a Maliszewska, 2022). Nedostatek dílů způsobil přerušování výroby automobilů. Nedostatek nových vozů znemožnil plnění hlavního úkolu dealera – prodej vozů a také dodržování přesných dodacích lhůt, což znamenalo celkový pokles zákaznické spokojenosti, která je předpokladem úspěšného podnikání. Výsledkem je, že značka již nebude schopna udržet klienta ve svém ekosystému a s ním ztratí i potenciální zisk (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023).

## 1.5.2 Změny na trhu práce

Rok 2020 se tedy stal ve všech ohledech, včetně ekonomiky, velmi obtížným rokem. Z různých důvodů přišly o práci tisíce lidí. K tomuto přispělo mimo jiné i všeobecné přehodnocení životních priorit. Lidé si začali více vážit vlastního života a začali být racionálnější v tom, jak ho chtějí prožívat. To se projevilo ve všech oblastech ekonomiky, jak jasně ukazují statistiky o čtvrtletní zaměstnanosti (Eurostat, 2023). Obr. 4 ukazuje trend snížení zaměstnanosti v letech 2018–2022 v EU.



Zdroj: (Eurostat, 2023)

### **Obr. 4 Počet obsazených pracovních míst v Evropě v letech 2018–2022**

Na aktuální situaci rychle zareagovali i pracovníci automobilového průmyslu, zejména zaměstnanci dealerských středisek. Protože nechtěli zůstat v tomto odvětví za jeho těžkých časů a nechtěli ztratit své procento z tržeb (což je hlavní částí jejich mzdy), rychle se přesunuli do jiných oblastí podnikání. V automobilovém průmyslu takto zvýšená fluktuace na trhu práce vedla ke ztrátě nejlepších pracovníků, kteří vykazovali nejlepší výsledky a udávali tempo celému odvětví (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023). Toto tvrzení potvrzují i statistické údaje. Podle SAP (2020) v roce 2020, kdy pandemie vrcholila, se počet zaměstnanců v členských společnostech tohoto sdružení snížil o 2 procenta. Profesionálové, kteří z oboru odešli, byli nahrazeni novým, méně zkušeným a méně vyškoleným personálem. Znatelně se snížila i kvalita jejich výcviku, a to vše kvůli koronavirovým opatřením při pořádání různých typů tréninkových akcí pro velké počty lidí. Standardy kvality vyžadované od online školení také poklesly (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023).

Výsledkem bylo to, že nedostatek zkušených a dobře proškolených zaměstnanců a zároveň neschopnost garantovat dodací lhůty vozidel negativně ovlivnily

zákaznickou spokojenost a kvalitu jejich spotřebitelské zkušenosti, což v konečném důsledku ovlivnilo představu o celé společnosti ŠA. V důsledku toho došlo k výraznému zhoršení všech klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI) dealerů (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023).

### **1.5.3 Následky války na Ukrajině**

Válka se také stala zcela nečekaným a obrovským šokem pro celý průmysl. Jedním z prvních efektů bylo narušení dodavatelských řetězců. Ukrajina byla jedním z největších zdrojů dovozu různých typů autodílů. Jedním z příkladů je elektrotechnický závod – kabelovna, která musela být zcela evakuována do České republiky, aby se zabránilo úplnému zastavení výroby ŠA. To se dále projevilo ztrátou velkého počtu výrobních pracovníků. Velká část dělníků, kteří byli původem z Ukrajiny, opustila svá zaměstnání a vrátila se domů bránit svou vlast. Pak následovaly sankce ze strany Evropské unie. Část, která měla dopad na automobilový průmysl, se týkala především zákazu obchodních vztahů s Ruskem, což také způsobilo narušení mnoha dodavatelských řetězců, uzavření závodů ŠA umístěných v Rusku a úplné stažení celého koncernu z tohoto trhu (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023).

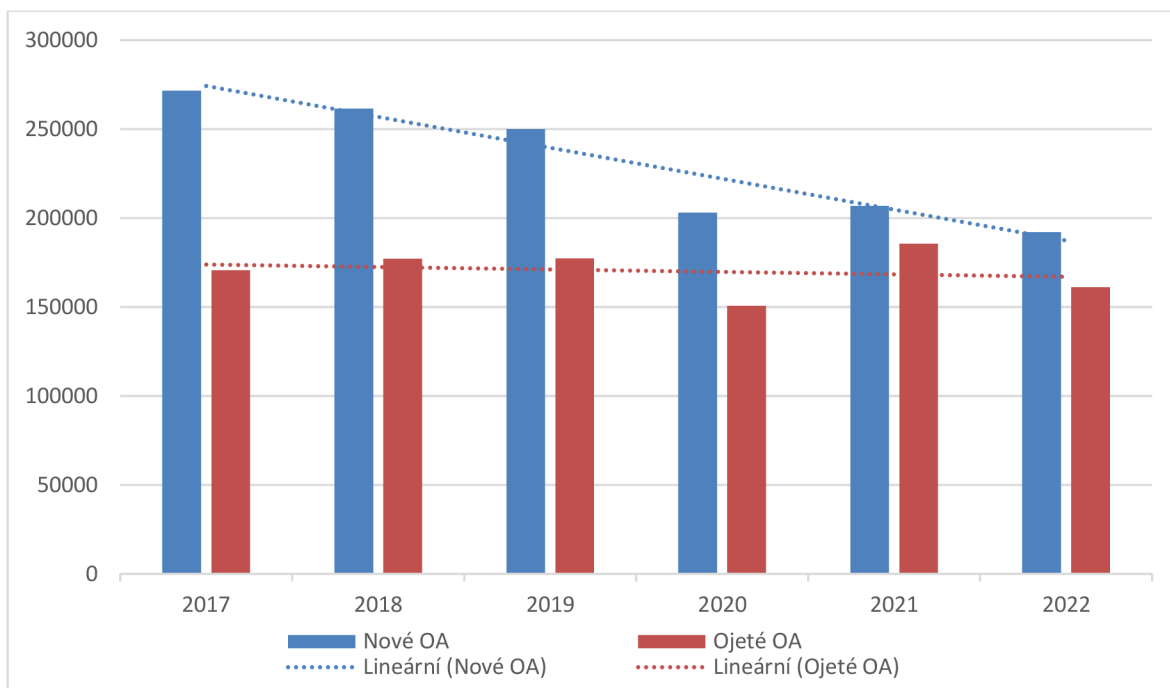
### **1.6 Rostoucí zájem o ojetá auta**

Současní zákazníci stále častěji obrazejí svou pozornost k ojetým vozům. Segment, který byl zpočátku vnímán jako řešení pro studenty nebo lidi, kteří chtějí za své peníze získat to nejlepší nebo si koupit auto vyšší třídy za méně peněz, se začíná měnit. Částečně je to kvůli nedostatku nových vozů na skladech, částečně kvůli nárůstu průměrné ceny nového vozu, protože jak vidíme, auto se opět stává luxusním zbožím, a ne běžnou věcí, což potvrzuje i přechod společnosti ŠA do vyššího cenového segmentu (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023). Jiným důvodem je příchod nové generace zákazníků, kteří mají jiný pohled na svět, dbají na přírodu a snaží se maximalizovat životnost vozu před jeho likvidací. Tento trend zachytili i někteří majitelé dealerství. S cílem konkurovat soukromým prodejčům a společností specializujícím se pouze na prodej ojetých vozů a také zajistit práci svým zaměstnancům při absenci nových vozů, se začala mnohá dealerství daleko více zaměřovat také na prodej ojetých vozů. Příkladem ze ŠA je program Škoda Plus. Od svého vzniku trh jen dále roste, což není překvapivé, protože i pro dealery

je zisk z prodeje ojetého vozu často vyšší než z prodeje nového (Bain & Co., 2023). Bain & Co. (2023) uvádí také důvody: souvislost s narušením dodavatelských řetězců; přechod na vozy BEV do roku 2030, což bude spojeno s neochotou některých zákazníků tomuto trendu podlehnout a také budoucí potíže s výrobou dílů pro tento typ vozů. Tyto stejné důvody však podle jejich názoru otevírají dealerům zcela nové možnosti, například poskytování služeb pro předprodejní diagnostiku specializovanou na elektromobily. Vzhledem k tomu, že elektromobil je více high-tech produkt, kupující stále častěji žádají odborné posouzení stavu, které sami provést nezvládnou. Dalším příkladem, který popisují, je rozšíření možností v oblasti upsellingu, tedy v prodeji souvisejících produktů. Wallboxy – speciální nabíjecí stanice, které lze nainstalovat přímo doma, a další složitá elektrická zařízení, která dosud nemají levné analogy, jsou zvláště důležité pro elektromobily.

Zcela novým fenoménem na automobilovém trhu jsou repasované vozy. Toto řešení možná znáte, pokud jste si kupovali například mobilní telefony Apple v jejich levnějších verzích, které jsou nabízeny v mnoha velkých obchodech. Logika je stejná: produkt, který již byl jednou prodán, ale z toho či jiného důvodu byl vrácen zpět výrobci, prochází procesem tovární obnovy a poté je znovu nabídnut kupujícímu, ale za sníženou cenu. Pozoruhodným příkladem implementace tohoto přístupu ve světě automobilového průmyslu je společnost Renault. Společnost přeměnila jeden ze svých závodů na továrnu, která se specializuje na repasování vozů, které dostávají od prodejců v sousedních městech. Stroje procházejí důkladnou kontrolou a restaurováním ve všech oblastech, od agregátové části až po lakování. Dále je pro vůz vytvořen speciální profil, ke kterému jsou připojeny detailní fotografie, a poté je zaslán dealerovi, aby byl znovu nabídnut zákazníkovi. Zároveň pro samotná dealerská centra, která by tuto práci mohla provádět sama, je tento přístup mnohem výhodnější, protože cena práce v továrním prostředí je znatelně nižší a její rychlost vyšší (AUTOCAR, 2022). Nakonec vyhrají obě strany. Nejoblíbenějšími vozy v tomto obchodním modelu jsou vozy ne starší 5 let, zejména ty, které byly používány za podmínek leasingu. Podle odborníků společnosti ŠA, toto je přístup budoucnosti, zejména s přihlédnutím k tomu, že poprvé od příchodu elektromobilů se najde velké množství zákazníků, kteří si budou chtít koupit nové (což nebude možné) nebo téměř nové ICE auto. Pro ně by toto rozhodnutí bylo záchranou (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023).

Skutečnost poklesu spotřebitelské aktivity na českém trhu nových aut se potvrzuje i statisticky. Podle Svazu dovozců automobilů (2023) od roku 2017 byl významný pokles registrací nových i ojetých vozů v ČR. Tyto ukazatele jsou samozřejmě ovlivněny mimo jiné i dalšími trendy a obecně špatnou ekonomickou situací, v tomto případě se však soustředíme na srovnání dynamiky poklesu a přítomnosti pozitivního vzestupného trendu u ojetých vozů před startem pandemie COVID. Obr. 5 porovnává počet registrovaných nových a ojetých OA a jejich trendy.



Zdroj: (SAP, 2021)

**Obr. 5 Statistika registrace nových a ojetých OA v ČR**

## 1.7 Nový přístup k interakci se zákazníkem

### 1.7.1 Digitalizace prodeje

Čas plyne, lidé se mění a s nimi se mění i metody, které specialisté na automobilový průmysl používají k prodeji svých produktů. Moderní mládež se stále více snaží distancovat od přímého kontaktu s okolním světem a je to patrné i na příkladu návštěvy dealerství. Zákazník budoucnosti se může zcela vzdát živé komunikace s prodejci, testovacích jízd a pokusů dotknout se svého budoucího auta. Potvrzují to i čísla. Podle McKinsey & Co. (2020) dnes 80 % kupujících používá ten či onen online mechanismus v procesu nákupu auta. Tato skutečnost znamená, že

zákazníci mohou ušetřit čas při návštěvě autorizovaného prodejce a také najít lepší nabídky při nákupu vozu online. Podle McKinsey & Co. (2023) 3 % kupujících nakupují auta výhradně online a 23 % je připraveno přejít na online nákup za předpokladu, že jsou pro ně dostupné některé off-line služby, jako jsou testovací jízdy. Tato studie také ukazuje, že kupující dávají přednost těm prodejcům a výrobcům, kteří mohou na jejich online platformách poskytovat širokou škálu služeb a výhodné podmínky. S rostoucí oblibou výše zmíněného fenoménu mobility jako služby se možnost používat auto na základě předplatného stane jedním z klíčových kritérií pro výběr, kde si auto koupit, což dokazuje i fakt, že o tuto službu má zájem 33 % dotázaných (McKinsey & Co., 2023). Navíc se velcí hráči na trhu již připravují na přechod na zákaznický model, ve kterém bude kupující schopen projít zcela online celou cestu od myšlenky koupě nového vozu až do okamžiku, kdy bude tento vůz již v jeho garáži. V rámci přípravy na takové změny už ŠA aktivně pracuje na vytvoření všech podmínek pro prodej zcela online a vytvořila pro to dokonce zcela nové oddělení – Online Customer Journey. Na druhou stranu, odpůrci tohoto trendu řeší, jak si udržet klienty preferující živý kontakt. Snaží se maximálně zefektivnit práci každého člena dealerského týmu prohlubováním teoretických znalostí, rozvíjením praktických dovedností, reorganizací dealerství a vedením speciálních koučovacích programů, které umožňují vypilovat i ty nejmenší nedostatky, což v konečném důsledku pomáhá neztratit tak cenného klienta (Interní materiály Škoda Auto a.s., 2023). Někteří zpochybňují samotnou existenci obchodních zastoupení. Winkelhake (2017) předpovídá, že do roku 2040 bude princip online prodeje tak populární, že se auta budou prodávat pouze z online showroomů a budou kupujícímu dodávána přímo ze skladů pomocí autopilota. A taková předpověď se nezdá úplně pohádková, protože například Tesla již aktivně prodává své nové vozy zcela online a doručuje na adresu jako běžný poštovní balík.

### **1.7.2 Agenturní model**

Další změnou, která by měla firmě pomoci držet krok s dobou, je přechod na zcela nový model prodeje. Společnosti koncernu tak postupně začínají zavádět tzv. agenturní model. Jeho podstatou je, že se vozy budou prodávat přímo z výrobního závodu, který bude plnit administrativní a pomocnou roli za pomoci tzv. „agentů“ – stejných dealerů s upravenými právy a povinnostmi, kteří se soustředí na to, co umí nejlépe – přímou práci s klientem (Interní materiály

Škoda Auto a.s., 2023). Strategy& (2022) tvrdí, že tento model má své výhody i nevýhody. Teoreticky by měl být nový model ADM ideálním řešením v podmínkách moderního trhu, protože by z něj měl mít prospěch každý. OEM výrobci budou moci ušetřit významnou část nákladů centralizací procesu a kontrolou cen, čímž zvýší své zisky o téměř 3 % a také vybudují pevnější vztahy a získají tak od dealerů cenné informace; dealer se bude moci soustředit na práci s AFS segmentem a poskytování služeb; zákazník zase získá komfort a příjemný pocit po celou dobu své cesty při koupi vozu, například díky tomu, že již nebude muset hledat lepší nabídku ve všech dealerských centrech ve městě. Vše však není tak jednoduché, protože nedat dealerovi možnost regulovat svou marži nemusí vždy znamenat umět vydělat. Také výrobce riskuje ztrátu části zisku z oblasti cross sellingu servisních dílů a příslušenství a nese všechna ekonomická rizika spojená s dosahováním prodejních cílů. OEM znamená, že výrobcem vozu je samotný závod, i když materiály a hlavní součásti vozu získává od jiných dodavatelů (Schramm et al., 2020).

### **1.7.3 Osobní přístup**

Pro ty, kteří dealery z prodejního řetězce nevyklučují, je otázka, jak zvýšit jejich efektivitu. Bain & Co. (2019) doporučuje zaměřit se na prohloubení vztahu s klientem. Hlavním cílem by mělo být přizpůsobení se jeho potřebám a maximální spokojenost s poskytovanou službou. To bude vyžadovat individuální přístup ke každému, což je možné pouze s důkladnou analýzou informací o zákazníkovi a s využitím všech dnes dostupných marketingových nástrojů, protože to v konečném důsledku zvýší loajalitu a ve výsledku i příjmy v budoucnu, z čehož bude moci profitovat jak samotný dealer, tak i celé odvětví. Candelo (2019) popisuje moderního zákazníka jako příliš rozmazleného službami a pozorným přístupem. Uvádí příklad potřeby spotřebitelů uspokojovat svá přání s rychlostí, která se vymyká automobilovému průmyslu. Takže pokud jde o získání cenové nabídky na auto, jehož výbava byla sestavena na základě požadavků klienta pomocí konfigurátoru, kupující nové generace očekává rychlost srovnatelnou například s tím, že vejde do obchodu s obuví a požádá o zjištění, zda je k dispozici velikost, kterou potřebuje.

## 2 Praktická část

Praktická část byla rozdělena do 2 kapitol. První bude popisovat řízené rozhovory s odborníky z automobilového průmyslu a druhá se bude týkat mystery shoppingu v jednom z dealerů ŠA.

### 2.1 Řízené expertní rozhovory

Pro realizaci první poloviny praktické části bylo rozhodnuto provést rozhovory s odborníky v průmyslu. S pomocí kolegů z týmu Škoda Business Excellence se podařilo získat přístup k zástupcům trhů, za které je každý z členů týmu zodpovědný. S uskutečněním rozhovoru souhlasili zástupce dealerství v ČR a zástupci importérů ze Srbska a Turecka. Účelem těchto rozhovorů bylo potvrdit hypotézy vyslovené na začátku práce týkající se zkoumání souvislosti mezi zvyšováním efektivity dealerství a zaváděním moderních technologií a obecné digitalizace prodeje; zkoumání úrovně připravenosti automobilového průmyslu na přechod na plně elektrická auta v rozsahu předepsaném Evropskou unií, jakož i identifikace důvodů, které tomu brání; určení důsledků, které způsobí přechod na nový Agency model; predikce nutnosti rozšíření nabídky ojetých a repasovaných aut u dealerů v reakci na možný nárůst poptávky po vozech se spalovacím motorem, spojený se zákazem jejich výroby v Evropě od roku 2035.

Podle Jaderné (2019) lze řízené rozhovory zařadit mezi kvalitativní výzkumné metody, neboť na procesu jejich vedení se podílí menší počet respondentů, ale s nimi je možné problematiku studovat podrobněji. Také rozhovory lze klasifikovat jako expertní, protože byly vedeny s odbornými specialisty automobilového průmyslu. Rozhovory probíhaly formou online schůzek na platformě MS Teams, jejich trvání se pohybovalo od 30 do 45 minut. Během procesu byl se svolením respondenta použit audio záznamník, který zjednodušil další zpracování výsledků. Všechny výstupy obdržené během rozhovoru samozřejmě zůstanou anonymní a respondenti byli seznámeni s finální verzí materiálů.

Pro rozhovor byl vypracován plán a seznam otázek, které by usnadnily orientaci v dialogu s respondentem. Seznam otázek bude součástí příloh na konci práce. Otázky byly rozděleny do bloků. Pro lepší pochopení informací získaných od respondentů je také nutné definovat několik klíčových pojmů, které byly během rozhovorů použity, a to After Sales, což znamená komplexní činnost, která zahrnuje



technickou asistenci a servis zákaznických vozů, prodej příslušenství a doplňkového vybavení i řešení jakýchkoliv problémů, které zákazníkům při používání vozu vzniknou (Durugbo, 2020); a Fleet (auta), kterým se rozumí jakékoli zboží, zejména automobily, zakoupené společností pro účely firmy, například pro pohyb zaměstnanců (King, 2015).

Po všech rozhovorech byla získaná data zpracována, analyzována a na základě zobecnění dostupných informací byly připraveny výsledky.

### **2.1.1 První blok**

Tento blok je úvodní, který měl přiblížit představu respondenta o současné situaci. Blok obsahoval otázky o tom, jaké trendy jsou podle názoru respondenta dnes nejrelevantnější a které z nich jsou v současné době implementovány na jejich trhu. V tomto bloku byly také diskutovány hlavní potíže a bariéry, se kterými se setkávají při zavádění nových trendů, a specifika práce dealerů v tomto regionu.

Všichni respondenti upozornili na důležitost role technologických inovací a elektrifikace v automobilovém průmyslu jako dominantních trendů současnosti. Za hlavní výzvy dnešního odvětví označil každý z respondentů problémy zavádění elektrifikace.

Podle odborníka z Turecka se jejich trh vyznačuje problémem dostupnosti aut. Avšak taková situace již není způsobena nedostatkem čipů, jak to bylo v době koronaviru. Na trhu je výrazná převaha poptávky nad nabídkou. Patrné je to zejména na příkladu modelu Octavia. Zajímavé je, že při zvýšené poptávce po všech vozech jsou na tom ostatní značky znatelně lépe než Škoda.

Respondent z České republiky naznačuje, že budoucnost automobilového průmyslu nebude jednoduchá. Podle něj by to, že prodej elektromobilů momentálně neprobíhá hladce, mohlo negativně ovlivnit fungování servisních oddělení. Kromě toho kolega z Česka byl jediný, kdo přechod na nové obchodní modely, konkrétně zavedení agenturního modelu, označil za jeden z hlavních trendů.

Hlavním rysem srbského trhu je podle respondenta to, že prodej nových aut se uskutečňuje především ve fleet segmentu, který tvoří přibližně 80 % trhu.

## 2.1.2 Druhý blok

Tento blok byl věnován elektromobilům. Diskutovalo se o tématech jako obecná situace se zaváděním elektrických vozidel na tento trh; míra zájmu spotřebitelů o elektrická vozidla; připravenost automobilového průmyslu na radikální změny a přechod na BEV auta; jak přesně tento trend ovlivnil práci dealerství. Také v rámci tohoto bloku byla prodiskutována problematika související se změnami legislativy EU v automobilovém průmyslu.

Na základě obdržených informací mají všechny tři trhy stále nízkou úroveň připravenosti na přechod na úplně elektrická vozidla. Elektrifikaci stále brzdí dva problémy společné všem trhům, a to vysoké ceny za nový typ vozu ve srovnání s ICE vozy a nedostatečná úroveň rozvoje infrastruktury pro jejich komfortní užívání. Navíc zákazníci vyjadřují nízkou poptávku a v nejbližší době se nepředpokládají zásadní změny.

V Turecku situace s elektromobily není jednoduchá, jenom přibližně 10 % prodejů pochází z elektromobilů. Prodej Škody Enyaq na jejich trhu ještě nezačal, ale plánuje se už od příštího roku. Jako problémy elektrických vozidel, kromě výše uvedených, byly také zmíněné malá vzdálenost dojezdu, kterou vůz může ujet, a nedostatek kvalifikovaných servisních center. Nízký zájem o elektromobily je navíc dán nízkou kupní silou na trhu. Vzhledem k tomu, že lidé v současné době nejsou připraveni kupovat elektromobily, které jsou dražší než ICE auta, není pro importéry rentabilní dovážet tento druh produktu.

Situace s elektrickými vozidly v Srbsku zůstává také poměrně složitá. Situaci komplikuje i silná konkurence jiných značek, jako Tesla. Elektromobily stále nejsou oficiálně představeny na srbském trhu. Plánuje se jejich spuštění v roce 2024, již nyní aktivně probíhají marketingové aktivity a různé druhy propagace, ale vysoká poptávka se neočekává. V průběhu roku je plánován prodej maximálně 100 vozů tohoto typu. Respondent předpokládá, že na srbském trhu nebude realizován plán úplného přechodu na elektromobily do roku 2035. V lepším případě budou elektromobily do té doby zaujímat 35 % trhu.

Podle respondenta z ČR je vládní podpora pro uvádění elektromobilů na trh velmi slabá ve srovnání s ostatními zeměmi EU. Nyní je příchod elektromobilů na trh hlavním úkolem, který řeší dealeri. V první řadě se pracuje na proškolení personálu

a vybavení servisních středisek, aby byla zajištěna vysoká kvalita servisu pro elektromobily. Školí se i prodejní personál, který bude muset nejen znát technické parametry nových elektromobilů, ale také umět je správně nabídnout tomu správnému zákazníkovi, který není vždy na takové změny připraven. Důležitou schopností se v tomto případě stane možnost uvést zákazníka do ekosystému elektromobilů. Tedy při koupi elektromobilu pro klienta v rámci Up Sellingu by měl dealer nabídnout například služby instalace domácí nabíjecí stanice, solárních panelů a dalších produktů a služeb, které by mohly přechod na elektromobil zpříjemnit a zjednodušit. Zároveň se jedná i o potenciální dodatečný příjem pro obchodníka.

### **2.1.3 Třetí blok**

Další blok se zabýval globálními světovými problémy, konkrétně pandemií COVID – 19 a válkou na Ukrajině a jejich následky pro průmysl, zejména pro fungování dealerství.

Pro každý region byl společným faktem významný dopad pandemie COVID – 19 na práci dealerů. Pro Turecko a Česko byla významná i válka na Ukrajině, protože ŠA měla několik dodavatelů na Ukrajině (např. výrobce kabelových svazků) a v zemích, na které jsou nyní uvaleny sankce. Obě krize způsobily všeobecný nedostatek nových vozů a prodloužení dodacích lhůt ze strany výrobce.

Podle respondenta z Turecka je situace s dostupností aut lepší než za doby COVID, ale stále nedosahuje úrovně, jakou měla před pandemií. COVID navíc způsobil to, že lidé začali méně jezdit veřejnou dopravou a takovým způsobem zvýšil poptávku po osobních, hlavně ojetých, autech.

Pro srbský trh COVID způsobil rozvoj mechanismů pro online komunikaci jak s klientem, tak mezi zaměstnanci a nedostatek práce v servisních odděleních. Důvodem nízkého vytížení servisních středisek se v současnosti stala skutečnost, že několik let za sebou byly nízké prodeje aut. Situace se však poměrně rychle mění a na rok 2024 je plánován rekordní prodej zhruba 10 000 vozů, což by mělo odstranit škody způsobené pandemií. Problém s nedostatkem vozů ve skladech je již vyřešen a čekací doba na nový vůz se zkrátila na úroveň před COVID.

Podle zástupce českého trhu měl COVID významný dopad na práci dealerství. To se projevilo především ve výrazném poklesu objednávek na nákup automobilů.

Kvůli hygienickým omezením také klesl počet objednávek na servisní oddělení. V tuto chvíli je však již situace stabilizovaná a dodací lhůta vozu již kolísá kolem 6 měsíců, stále však nedosahuje úrovně před pandemií. Dalším důsledkem pandemie byla zvýšená fluktuace zaměstnanců. COVID k tomu byl nepřímým důvodem, protože kvůli poklesu výroby nových vozů klesly prodeje a zároveň se snížily platy zaměstnanců dealerství. V důsledku toho se mnoho pracovníků rozhodlo zcela opustit automobilový průmysl. To se dotklo všech úrovní zaměstnanců, od mechaniků až po střední management.

#### **2.1.4 Čtvrtý blok**

V dalším bloku se diskutovalo o aktuální situaci s prodejem ojetých vozů, a to jak u jednotlivých dealerů, tak v celém regionu. Dotklo se také tématu repasovaných aut a otázky perspektiv tohoto odvětví podnikání.

Trh s ojetými vozy hraje významnou roli ve všech regionech. Dealeři preferují údržbu vlastního vozového parku ojetých vozů, proto program Škoda Plus nerealizují, přestože jeho potenciál respondenti vysoce ocenili. Pokud jde o obchod s repasovanými vozy, v současných podmínkách nevidí žádný z respondentů potenciál v tomto odvětví.

Trh s ojetými vozy v Turecku zaznamenal během COVID silné oživení, přičemž ceny ojetých vozů rostly ještě rychleji než nových, protože nové nebyly vůbec dostupné. V tomto ohledu téměř všichni dealeři otevřeli ve svých showroomech oddělení pro prodej ojetých vozů.

#### **2.1.5 Pátý blok**

V tomto bloku se hovořilo o mobilitě jako službě. Diskutovalo se o odvětví carsharingu a také racionalitě zavedení tohoto podnikání na trh daného regionu. Navíc se dotklo tématu špičkových technologií. Jak probíhá jejich implementace v regionu jako celku, jak jsou tyto technologie využívány v dealerstvích, zda jsou pro dealerství povinné požadavky na zavádění technických inovací a jaké to přináší výsledky. V neposlední řadě bylo nadneseno téma online prodeje. Zda má tento koncept budoucnost a jak je dnes pro dealery důležitý?

Implementace carsharingu má potenciál v Srbsku, začíná se rozvíjet v České republice, kde je tento trend viditelný zejména ve velkých městech, ale v Turecku

nejsou dealeri připraveni takový model implementovat kvůli nízké ziskovosti a specifickým názorům populace, ve které každý chce mít auto v osobním vlastnictví, protože je to jeden z důležitých ukazatelů postavení. To znázorňuje důležitost individuálního přístupu pro každý trh a region. Se zavedením online prodeje zůstává situace složitá. I přesto, že všichni respondenti konstatovali nezvratnost příchodu tohoto modelu, každý z nich se o trendu vyjádřil negativně a poznamenal, že dnes většina zákazníků stále chce vůz osobně vidět a mít možnost se ho fyzicky dotknout.

Zástupce z Turecka poznamenal, že ne celé Turecko má rychlý a stabilní přístup k internetu a ne všichni klienti umí dovedně používat počítače. Podobné problémy jsou někdy pozorovány i mezi zaměstnanci společnosti. Také označil, že nyní lidé se naopak chtějí vrátit k off-line formě interakce. To platí pro všechny oblasti: pro návštěvníky dealerů; pro lidi, kteří provádějí školení pro zaměstnance dealerských center a byli nuceni je provádět na dálku a nyní se snaží vše vrátit do osobního styku; pro pracovníky dealerů, kteří jednoduše potřebují osobní kontakt se zákazníkem, aby mohli efektivně vykonávat svou práci. Respondent však také poznamenal, že se to může v blízké budoucnosti změnit, protože nastává čas pro novou generaci potenciálních klientů ŠA, kteří budou mnohem více integrováni do světa moderních technologií. Zdůraznil také, že se v Turecku, navzdory všeobecnému konzervatismu regionu a vysoké loajalitě vůči tradicím mezi zákazníky, splňují všechny potřebné normy ŠA a zavádějí speciální regionální změny, které nepřesahují 5 % z celkového počtu všech norem.

Respondent ze Srbska poznamenal, že zavádění moderních technologií výrazně zjednodušuje a zrychluje komunikaci na všech úrovních, zkvalitňuje organizaci a zvyšuje efektivitu práce v dealerství, a to jak v prodejním, tak i After Sales odděleních. Navíc pomáhají snižovat náklady, zejména s rostoucím zájmem o online prodej. Některé z těchto novinek jsou již povinné, například mechanismus pro bezkontaktní předání klíčů od servisního technika klientovi.

Respondent z České republiky řekl, že aktivně v tuto chvíli pracují na vývoji DMS systému, který by měl být propojen a integrován s CRM systémem, využívají také Online Leads v After Sales, které přicházejí díky systému Škoda Connect. Pro prodejce jsou k dispozici i speciálně konfigurované tablety, které pomáhají demonstrovat některé detaily výbavy a interiéru budoucího vozu, což může kupujícímu pomoci při konfiguraci požadovaného auta. K trendu online prodeje se

respondent staví negativně, i když vidí, že se mnoho služeb přesouvá do online prostoru. Toto odvětví však je aktivně podporováno, ale práce je uspořádána tak, aby byl zachován živý kontakt se zákazníky a do budoucna zůstal zachován koncept fyzického dealerství s prodejci, kteří budou schopni profesionálně kontaktovat zákazníky i v online světě. K tomuto účelu bylo nedávno vytvořeno speciální online call centrum, které pomáhá roztrždit klienty servisu a zpracovávat informace od nich.

### **2.1.6 Šestý blok**

Téma agenturního modelu bylo ponecháno k diskusi v předposledním bloku.

Agenturní model stále zůstává málo prostudovaným tématem, ke kterému respondenti nemají dostatečné množství oficiálních materiálů, aby se s ním seznámili. Všichni respondenti také tvrdili, že model by nebyl široce používán, zejména kvůli potížím s přizpůsobením se charakteristikám trhu, negativním zkušenostem konkurentů a obecným pochybnostem o jeho účinnosti.

Ukázalo se, že respondent z Turecka tento model zná na příkladu Mercedesu, první společnosti, která tento model uplatnila na tureckém trhu. Tento experiment byl však neúspěšný. Důvodem byly zvláštnosti tureckého trhu. Například, specifika samotných dealerských center v Turecku, což jsou poměrně velké instituce o rozloze 5000–7000 m<sup>2</sup>, které vyžadují velké investice do otevření a údržby. Pro vlastníky se proto po tak velkých investicích jednoduše nevyplatí měnit obchodní model. Snižuje také schopnost dealerů soustředit se na marketingové aktivity, které zvyšují prodeje, a tedy i jejich zisky. Respondent také trval na iracionalitě použití takového modelu, přičemž se mimo jiné odkazoval na zkušenosti Tesly, která zažívá značné problémy se servisní částí byznysu, jelikož není schopna poskytovat dostatečné služby svým klientům, a také zkušenosti místní turecké značky, která opustila agenturní model a začala otevírat klasická dealerská centra.

Respondent z České republiky agenturní model částečně zná, ale ze strany importéra se o tomto konceptu stále nedostává dostatek informací. Již nyní je však ochota diskutovat o přechodu na takový model, pokud společnost ŠA nabídne příznivé podmínky pro jeho realizaci.

### 2.1.7 Sedmý blok

Na závěr rozhovoru byly ponechány otázky obecného charakteru, a to rady a přání pro zlepšení spolupráce mezi ŠA, importéry a dealery, změny, které by mohly být přínosné pro všechny, tipy a triky, které pomáhají při podnikání v moderních podmínkách, a také vize respondenta o budoucnosti podnikání v oboru automobilového průmyslu za 10 let.

Všichni respondenti ohodnotili spolupráci se ŠA pouze kladně. Nejčastěji byly zmiňovány pozitivní zkušenosti v sektoru After Sales a přímá podpora importérů a dealerských sítí týmem Škoda Business Excellence specializujícím se na práci pořádání speciálních koučovacích a poradenských programů. Budoucnost automobilového průmyslu po uplynutí deseti let bude podle respondentů charakterizována především popularizací elektromobilů, integrací špičkových technologií, změnami ve formátu práce dealerských center a rostoucím významem online prodeje.

Kolega z Turecka poznamenal, že díky produktivní spolupráci s partnery z Mladé Boleslavi se turecký trh neustále posiluje a rozvíjí, což by značku Škoda potenciálně mohlo během pouhých 5 let dostat do první trojky. V posledních letech se díky re branding image značky v Turecku změnil z levné na téměř prémiovou. Mnozí dokonce dávají přednost Škodě před Volkswagenem. Jedním z klíčů k úspěchu je podle respondenta z Turecka zaměření na přípravu, rozvoj, školení, podporu a udržení zaměstnanců v oboru a formování tohoto přístupu jako důležité investice do budoucnosti, k posílení podnikání a podpoře prosperity celé společnosti. Je také nutné investováním do programů spolupráce s univerzitami připravovat své potenciální zaměstnance již od studentských let.

Škoda je jednou z nejoblíbenějších značek na srbském trhu, zaujímá více než 25 % trhu, což svědčí o správnosti a úspěšnosti rozhodnutí firmy ŠA. Co se týče budoucnosti automobilového průmyslu, respondent předpověděl snížení počtu vozů v autosalonech dealerů, které budou nahrazeny jejich virtuálními modely, zmenšení velikosti dealerských center (mimo jiné z ekonomických důvodů) a také servisních center (zejména díky zvýšené oblibě elektromobilů, které budou mít jen malé využití v opravách).

Respondent z České republiky by jako zástupce dealera rád viděl v nabídce ŠA více malých městských elektromobilů v nižším cenovém segmentu (dříve to bylo CityGO), protože mezi zákazníky je po nich velká poptávka. Podle jeho názoru důležitou roli hraje také vývoj koncepce Customer Experience a hledání nových způsobů, jak ji zlepšit, což přispěje k popularizaci elektromobilů. Efektivitu tohoto přístupu prokázaly zkušenosti firem ze světa IT, například Apple. Kromě toho importér ŠA by také měl pokračovat v práci na zkrácení doby dodání nových vozů dealerům. Respondent též naznačuje, že v budoucnu poroste obchod s ojetými vozy a velcí dealeři vytlačí z trhu malé prodejce rodinného typu.

## **2.2 Mystery shopping**

Druhou metodou, která byla v praktické části využita, je mystery shopping, který může poskytnout jasnější obrázek o tom, jaká je aktuální situace v dealerstvích, a to nejen na základě údajů získaných od pracovníků v oboru, ale také na základě zkušeností ze strany spotřebitele.

Mystery shopping je druh pozorovací výzkumné techniky, má skrytou formu a může být také klasifikován jako kvalitativní metoda. Hlavní postavou této metody je pozorovatel, který je předem připraven posoudit kritéria, která ho zajímají v práci instituce, která je testována. Zaměstnanci podniku se o probíhající kontrole nedozví, ale až po nějaké době obdrží upozornění, že byl proveden mystery shopping (Wilson, 2021).

Mystery shopping proběhl v jednom z autosalonů ŠA v České republice. Příběh byl předem promyšlen (student, který si chce koupit své první auto, novou Fabii) a byl připraven seznam kritérií, která by se měla hodnotit. V průběhu výzkumu byl kladen důraz především na témata, kterým byla věnována tato práce.

První dojem z dealerského centra se utvořil již v okamžiku přiblížení se k budově, protože v designu exteriéru byly stále použity neaktuální barvy a logo společnosti. Po vstupu do centra, na začátku komunikace se prodejce zeptal na všechna hlavní přání, zjistil, jaký je rozpočet, jaký model studenta zajímá a v jakém časovém horizontu by auto potřeboval. Okamžitě také upřesnil, že minimální čekací doba na auto ze závodu bude asi 4 měsíce. Při rozhovoru byla pozornost tajemného nakupujícího věnována i vybavení místa prodeje. Dealerství nepoužívalo žádné z moderních zařízení (jako jsou brýle pro virtuální realitu nebo velké displeje, které



umožňují předvést vůz ve velikosti 1 ku 1 a změnit jeho barvu a kola), která by pomohla zaujmout klienta a blíže mu představila modelovou řadu ŠA. V showroomu byly vystaveny Fabia, Enyaq a Skala, což bylo nedostačující a nesplňovalo minimální požadavky od firmy ŠA. Ve fázi prezentace vozu byl ukázán model podobný tomu, o který byl zájem, ale ve vyšší konfiguraci, než bylo nutné. Společně s prodejcem byl prohlédnut interiér vozu, hlavní funkce a vlastnosti tohoto modelu, dále kufr a na přání také motorový prostor. Dále byla položena otázka ohledně dostupnosti vozů na skladě a jaká je nyní situace s dostupností ve srovnání s lety po COVID. Prodejce uvedl, že se situace vrátila do normálu, čekací doba na nové auto zapadá do lhůty stanovené normami a už se nebavíme o 12–18 měsících, jako tomu bylo před několika lety. Zároveň na skladech je dostatečný počet dostupných vozů. Na otázku, jaká je aktuální poptávka po elektromobilech, prodejce odpověděl, že plně elektrický model Enyaq se sice prodává, ale spíše slabě, poměrově lepší je situace s prodejem hybridů na bázi modelu Octavia a Superb. Dodal také, že se obává, že nedávno oznámené celoelektrické modely se na českém trhu nemusí úspěšně prosadit. Prodejce se také zeptal, zda zájemce má momentálně ojetý vůz, protože by ho mohl vyměnit v jejich showroomu v rámci programu Trade In a získat slevu na nové auto. Během diskuse na téma ojetých vozů bylo zjištěno, že v současné době je prodej ojetých vozů aktivnější než nových, což výrazně zvyšuje ziskovost dealerství. Na otázku, zda je možné koupit vůz z jejich autosalonu kompletně online, prodejce odpověděl, že si můžete zarezervovat vůz, který je již skladem, nebo objednat nový, ale bude nutné platbu (včetně zálohy) a podepsání všech dokumentů dokončit osobně. Na konci, aby neztratil kontakt ani v budoucnu, požádal prodejce o kontaktní údaje, nabídl zájemci výhodnější platební metody a řekl, jak ho může přímo kontaktovat, pokud by měl otázky. Na rozloučenou byl nabídnut časopis a prodejce přislíbil, že se ozve, jakmile budou mít auta na skladě. Tento mystery shopping potvrdil informace získané během rozhovorů a ukotvil porozumění situaci na českém trhu a ukázal, v jakém stavu se nachází přechod na nové CI/CD mezi dealerství ŠA.

### **2.3 Vyhodnocení výsledků praktické části**

Na závěr je nutné potvrdit nebo vyvrátit hypotézy formulované na začátku práce. Na základě výsledků výzkumů lze konstatovat, že všechny hypotézy byly potvrzeny.

### **2.3.1 Hypotéza o výsledku zavádění moderních technologií**

Z údajů získaných během rozhovoru lze usoudit, že zavádění moderních technologií jako jsou Škoda Connect, vývoj CRM systému, používání tabletů k demonstraci různých konfigurací a barev vozidel, napomáhá ke zvýšení kvality poskytovaných služeb u dealera, zvýšení zákaznického komfortu v dealerstvích a zákaznické spokojenosti celkově. Z toho můžeme dojít k závěru, že pozitivní vliv může mít zavádění i dalších, ještě novějších technologií. Online prodej je stále široce diskutovaným tématem, ale jeho důležitost a význam jsou odborníky stále uznávány.

### **2.3.2 Hypotéza o připravenosti na přechod na plně elektrická vozidla**

Průzkum ukazuje, že v každé ze zkoumaných zemí jsou problémy s přechodem na elektromobily, které se týkají především špatně rozvinuté infrastruktury, nízkého zájmu o tento typ aut ze strany potenciálních zákazníků a také slabého fungování státních programů na podporu přechodu na vozy BEV. To naznačuje, že odborníci průmyslu mají ještě hodně práce, aby zajistili hladký a bezproblémový přechod na elektrická vozidla. Je však důležité poznamenat již dosažené úspěchy, které jsou na práci respondentů vidět, a jejich profesionalitu v tomto směru.

### **2.3.3 Hypotéza o vlivu agenturního modelu na efektivitu dealerů**

V rámci rozhovorů účastníci uvedli příklady neúspěšných pokusů o implementaci tohoto modelu na základě zkušeností jiných společností, což ukazuje na potenciální vysokou rizikovost a nejasnou perspektivu tohoto řešení.

### **2.3.4 Hypotéza o nutnosti rozšíření nabídky ojetých aut ze strany dealerů**

Trh ojetých vozů je populární ve všech zkoumaných zemích a nadále se aktivně rozvíjí. Předpovědi o zvýšení poptávky po ojetých vozech v důsledku poklesu výroby nových vozů ICE jsou poměrně realistické, protože ceny nových vozů BEV jsou stále příliš vysoké a zákazníci z velké části stále nemají zájem o přechod na elektromobily, jak bylo potvrzeno během rozhovoru. S přihlédnutím k tomu by dealeri měli dál rozšiřovat nabídku ojetých aut, což může přispět k dalšímu zvýšení ziskovosti.

### **3 Vlastní doporučení**

Po hlubším prostudování tématu trendů v automobilovém průmyslu a provedení výzkumu na toto téma je nutné shrnout výsledky, jež se budou skládat z doporučení, která by dealerům pomohla v jejich práci a měla pozitivní dopad na automobilový průmysl jako celek.

#### **3.1 Doporučení č. 1**

V první řadě je potřeba se soustředit na práci s personálem. Pouze dobře vyškolený, vysoce motivovaný a vhodně umístěný zaměstnanec bude schopen efektivně plnit své povinnosti, přinášet obchodníkovi zvýšené zisky a posilovat pozici odvětví jako takového. V tuto chvíli musí dealeři aktivně spolupracovat se středními školami i univerzitami, aby přilákali mladé talenty, zapojovat se do Career Days a organizovat speciální programy stáží pro studenty. V případě již přijatých zaměstnanců je nutné vypracovat programy školení a osobního rozvoje. Důležité je mít profesionálně připravené programy pro využití různých typů špičkových technologií, pro prodej a údržbu elektromobilů a pro aktivní aplikaci principů Up Selling a Cross Selling. Nesmíme také zapomínat na psychický stav personálu, je potřeba snažit se včas zaznamenat známky vyhoření a provádět speciální empowering programy, které posilují týmového ducha a motivaci každého zaměstnance.

#### **3.2 Doporučení č. 2**

Dalším návrhem je pokračování aktivní práce na zavádění konceptu elektromobility. V tomto směru je také nutné aktivně pracovat, a to bez zpomalení, pouze zvýšit úsilí o integraci tohoto trendu. V tomto případě situace do značné míry závisí na samotných automobilkách, jež musí vytvářet nové modely, které si zákazník bude chtít okamžitě koupit. Klíčovou však zůstává role prodejce, který dokáže najít, za prvé správného klienta a za druhé správný přístup k tomuto klientovi, který ho může zaujmout a vést k přechodu na nový typ motoru. K tomu se vyplatí vyvinout celý ekosystém, který umožní spojit všechny fáze, kterými řidič při používání svého vozu prochází, do jednoho nepřerušovaného řetězce, jehož články zjednoduší každodenní používání elektromobilu. Již nyní ŠA pracuje na vytvoření řady podobných služeb, například nabízí různé modely domácích nabíjecích stanic nebo

integruje aplikaci pro smartphony do základních úkonů při používání auta. Vyplatí se tuto oblast i dále rozvíjet, vytvářet nová řešení a nabízet nové služby. Za připomenutí také stojí, že bez dobře rozvinuté infrastruktury to nejde, proto je také nutné udržovat aktivní spolupráci se státem, aby bylo možné demonstrovat důležitost této oblasti a pomáhat vládním institucím investovat správným směrem.

### **3.3 Doporučení č. 3**

Aby se zvýšila účinnost předchozího bodu, měla by být také rozvinuta interakce se zákazníky prostřednictvím širokého uplatňování nejnovějších vymožeností vědy a techniky, zavádění špičkových technologií a rozvoje online prodeje, například používání VR jako prostředku k seznámení se s vozem, o který mají zájem, přímo doma. Je to dáno i tím, že se brzy obmění generace zákazníků a lidí, kteří teprve relativně nedávno začali používat moderní gadgety, vystřídá generace, která smartphone drží v ruce odmala. Schopnost provádět všechny transakce online je pro ně často rozhodujícím faktorem a je považována za samozřejmost. Postupná integrace se špičkovými technologiemi jako prostředek analýzy a zpracování velkých objemů informací zvýší efektivitu a ziskovost dealerů i v současných podmínkách a také otevře novou úroveň komfortu pro stávající zákazníky. Nakonfigurovat si své budoucí auto přes internet a možnost ho pak prozkoumat ze všech stran bylo kdysi také pohádkou, ale nyní se stalo nedílným atributem reality.

### **3.4 Doporučení č. 4**

Na závěr je třeba ještě jednou se vrátit k tématu ojetých vozů. Tento trh bude vždy žádaný, takže dealeri by měli nadále pracovat na rozvoji podnikání v tomto odvětví. V tomto směru je potřeba nabízet nové služby, které prodejce zvýhodní oproti jiným dealerům, například možnost ohodnotit předem svůj starý vůz online a předat jej na Trade In pro získání slevy na nové auto. Smysl má také věnovat pozornost trhu s repasovanými vozy, protože v mnoha zemích si tento byznys již začíná získávat na oblibě a přináší první zisky, a proto je důležité být s takovou nabídkou první na svém trhu. Skutečně se tak podaří oslovit tu část řidičů, kteří jsou vyznavači nostalgie, věnují se konkrétnímu modelu vozu a rádi si koupí oblíbené auto, které se v současnosti již nevyrábí, v téměř novém stavu.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění trendů v automobilovém průmyslu a jejich působení na práci dealerství. Hned na začátku práce byly formulovány 4 hypotézy, které bylo potřeba v průběhu studie potvrdit nebo vyvrátit. Práce byla rozdělena do 3 částí. Teoretické, ve které byly uvedeny, podrobně studovány a popsány trendy, které podle názoru autora a vybraných zdrojů hrají v automobilovém průmyslu zásadní roli. Praktické, ve které byly provedeny řízené rozhovory se zástupci trhů ČR, Srbska a Turecka, při kterých byly aktivně využívány poznatky získané při přípravě teoretické části. Během rozhovorů byla získána potřebná data, která byla analyzována a sloužila jako základ pro vytvoření obrazu o současném stavu automobilového byznysu. U jednoho z dealerů ŠA byl navíc proveden mystery shopping, který dal možnost posoudit situaci ze strany zákazníka. 3. část – vlastní doporučení, ve kterých byla poskytnuta čtyři doporučení dealerům, na co by se mohli v budoucnu soustředit.

Všechny hypotézy uvedené na začátku práce se potvrdily. Za hlavní trendy byly identifikovány elektrifikace, zavádění špičkových technologií, zájem o ojeté vozy a důležitost zavádění online prodeje. Získané výsledky vyžadují neustálou aktualizaci, protože situace na trhu se nezastavuje a trendy se velmi často mění. Pro získání přesnějšího a komplexnějšího obrazu o trhu je nutné zvýšit počet respondentů a rozšířit geografické pokrytí studie, což pomůže získat podrobnější přehled o situaci v odvětví. Potenciál je i pro hlubší studium jednoho vybraného trhu, nebo naopak pro studium situace zahrnující průzkum trhu na jiných kontinentech.

Výsledky této práce by měly být předloženy vedení projektu Škoda Business Excellence jako návrh na vytvoření nových programů pro rozvoj dealerské sítě a pomoc importérům společnosti ŠA, neboť tento projekt vyžaduje neustálou aktualizaci situace na trhu a poskytování nejnovějších informací o aktuálních obchodních trendech, které pomohou při poskytování služeb právě v oblasti, která je mezi dealery a importéry nejžádanější.

Na základě stanoviska vysoké školy je také vhodné poznamenat, že při přípravě bakalářské práce byl použit nástroj pro strojový překlad Google Translate, který autorovi pomohl v procesu práce s cizojazyčnými materiály, překlad však vyžadoval následné ověření a výraznou opravu ze strany autora.

## Seznam literatury

- ACEA. *New car registrations: +17.8 % in June, battery electric 15.1 % market share* [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.acea.auto/pc-registrations/new-car-registrations-17-8-in-june-battery-electric-15-1-market-share/>
- AULINAS, Josep a Hanky SJAFRIE. *AI for cars*. Abingdon, Oxon; Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-0-367-56519-0.
- BARANOWSKI, Roch, Eric ZAYER, Klaus STRICKER a Ingo STEIN. BAIN & COMPANY. *The Outlook for the European Used Car Market* [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.bain.com/insights/the-outlook-for-the-european-used-car-market-brief/>
- BRADÁČ, Josef. *Nové trendy v automobilovém průmyslu pro prezenční a kombinovanou formu studia*. 1. Mladá Boleslav: ŠAVŠ o.p.s., 2020. ISBN 978-80-7654-007-1.
- BRENTON, Paul, Michael J. FERRANTINO a Maryla MALISZEWSKA. *Reshaping Global Value Chains in Light of COVID-19: Implications for Trade and Poverty Reduction in Developing Countries*. 1. World Bank Publications, 2022, 167 s. ISBN 9781464818226.
- CANDELO, Elena. *Marketing innovations in the automotive industry: meeting the challenges of the digital age*. Springer Nature, 2019. ISBN 9783030159986.
- ČAPPO. *Trh PHM – Čerpací stanice* [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.cappo.cz/cisla-a-fakta/trh-phm-cerpaci-stanice>
- Centrum dopravního výzkumu. *Čistá doprava. Registrace nových osobních vozidel v EU* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.cistadoprava.cz/registrace-novych-osobnich-vozidel-v-eu/>
- DAU, Niels, Thomas FURCHER, Jan-Christoph KÖSTRING a Philipp Maximilian LÜHR. MCKINSEY & CO. *A future beyond brick and mortar: Disruption in automotive retail*. [online]. 2020 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/automotive%20and%20assembly/our%20insights/a%20future%20beyond%20brick%20and%20mortar%20disruption%20in%20automotive%20retail/a-future-beyond-brick-and-mortar-disruption-in-automotive-retail-vf.pdf>

DAVIS, Sam. *Managing Electric Vehicle Power*. 1. SAE International, 2020, 180 s. ISBN 9781468601459.

DENTON, Tom a Hayley PELLIS. *Automotive technician training: theory*. Second. New York; Abingdon, Oxon: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-1-032-00220-0.

DURUGBO, Christopher M. *After-sales services and aftermarket support: a systematic review, theory and future research directions*. *International Journal of Production Research*. 2020, 58(6), 1857-1892.

ELIOT, Lance B. *Top trends in AI self-driving cars: practical advances in artificial intelligence (AI) and machine learning*. USA: LBE Press Publishing, 2018. ISBN 978-0692157602.

EUROPEAN COMMISSION. *Zero emission vehicles: first 'Fit for 55' deal will end the sale of new CO2 emitting cars in Europe by 2035* [online]. Brussels, 2022 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z:

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_6462](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_6462)

Eurostat. *Statistics on society and work related to COVID-19. Interactive data visualization* [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z:

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/covid-19/society-work#Labour%20market>

FLÖTOTTO, Max, Benjamin KÖCK, Felix RUPALLA, Christoph F. SCHNEIDER, Ursula WEIGL a Romain ZILAHİ. MCKINSEY & CO. *Online sales and subscriptions will shape tomorrow's car financing journey* [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/online-sales-and-subscriptions-will-shape-tomorrows-car-financing-journey>

GISSLER, Andreas a Marcus HOFFMANN. STRATEGY& *The Agency Distribution Model: Picking and mixing* [online]. 2022 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/automotive/the-agency-distribution-model.html>

HOLDER, Jim. AUTOCAR. *Why Renault is focusing on refurbishing cars* [online]. 2022 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.autocar.co.uk/car-news/business-environment-and-energy/why-renault-focusing-refurbishing-cars>

HOSSAY, Patrick. *Automotive innovation: the science and engineering behind cutting-edge automotive technology*. London; New York; Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2020. ISBN 978-1-138-61176-4.

*Interní materiály Škoda Auto a.s.* Mladá Boleslav, 2023. [cit. 2023-11-13]

ISAKSSON, Charlotta a Malin PONGOLINI. *Do we really consider their concerns? User challenges with electric car sharing*. *Mobilities*. 2023. ISSN 1745-0101.

JADERNÁ, Eva. *Marketingový výzkum pro prezenční a kombinovanou formu studia*. 1. Mladá Boleslav: ŠAVŠ, 2019, 85 s. ISBN 9788087042915.

JENKINS, Ryan, David ČERNÝ a Tomáš HŘÍBEK. *Autonomous vehicle ethics: the trolley problem and beyond*. New York, NY: Oxford University Press, 2022. ISBN 978-0-19-763919-1.

KING, Tim C. *Fleet Services: Managing to Redefine Success*. 1. USA: SAE International, 2015, 236 s. ISBN 9780768082203.

KPMG. *The European automotive industry: Unlikely return to normal*. KPMG. [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/the-european-automotive-industry.pdf>

KUHNERT, Felix, Christoph STÜRMER a Alex KOSTER. PWC. *Five trends transforming the Automotive Industry* [online]. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/automotive/assets/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.pdf>

LEAL FILHO, Walter a Richard KOTTER. *E-Mobility in Europe: trends and good practice*. Cham: Springer, 2015. ISBN 978-3-319-13193-1.

LOGAN, Tina. *Profiting from Market Trends: Simple Tools and Techniques for Mastering Trend Analysis*. 1. John Wiley & Sons, Incorporated, 2014, 302 s. ISBN 9781118726983.

*MaaS Alliance. Mobility as a Service?* [online]. 2022 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://maas-alliance.eu/homepage/what-is-maas/>



MARINOV, Marin A. a Svetla T. MARINOVA. *Covid-19 and International Business: Change of Era*. 1. Taylor & Francis Group, 2021, 419 s. ISBN 9781000294637.

MARTÍNEZ, Inma. *The future of the automotive industry: the Disruptive forces of AI, data analytics, and digitization*. 1. Berkeley, CA: Apress, 2021, 204 s. ISBN 9781484270264.

MERFELD, Katrin, Mark-Philipp WILHELMS, Sven HENKEL a Karin KREUTZER. Carsharing with shared autonomous vehicles: Uncovering drivers, barriers and future developments – A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019, 144, 66-81.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o stavu Evidence veřejných dobíjecích stanic v ČR k 31. 12. 2022* [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/energetika/statistika/statistika-a-evidence-cerpacich-a-dobijecich-panic/zprava-o-stavu-evidence-verejnych-dobijecich-panic-v-cr-k-31-12--2022--273950/>

MURPHY, Mary. *Electric and hybrid vehicles: principles, design and technology*. New York, NY, USA: Larsen & Keller, 2019. ISBN 978-1-64172-127-1.

SAP. *Automobilový průmysl zůstává tahounem ekonomiky i v covidové době* [online]. Praha, 2021 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://autosap.cz/aktualita/automobilovy-prumysl-zustava-tahounem-ekonomiky-i-v-covidove-dobe/>

SCHRAMM, Dieter, Benjamin HESSE, Niko MAAS a Michael UNTERREINER. *Vehicle technology: technical foundations of current and future motor vehicles*. Berlin; Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2020. ISBN 978-3-11-059569-7.

SDA. *Registrace nových OA v ČR 9/2023* [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#str=nova>

SDA. *Registrace ojetých vozidel kat. "OA" v ČR \* 9/2023* [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://portal.sda-cia.cz/stat.php?o#str=oje>

Škoda Storyboard. *Carsharing: Drive a Car without Having to Own It* [online]. Mladá Boleslav, 2019 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/en/emobility/carsharing-drive-a-car-without-having-to-own-it/>

Škoda X: *New center for digital services and mobility solutions* [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-x.cz/news/skoda-x-new-center-for-digital-services-and-mobility-solutions>

SVENNEVIK, Elisabeth, Eivind FARSTAD a Tom JULSRUD. From novelty to normality: reproducing car-sharing practices in transitions to sustainable mobility. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*. 2020, 16, 169-183.

WILSON, Jonathan. *Understanding research for business students: a complete student's guide*. 1. SAGE, Los Angeles, 2021. ISBN 9781526455024.

WINKELHAKE, Uwe. *The Digital Transformation of the Automotive Industry: Catalysts, Roadmap, Practice*. Cham: Springer International Publishing AG, 2017. 317 s. ISBN 978-3-319-71610-7.

ZAYER, Eric a Karl STREMPPEL. BAIN & COMPANY. *A Survival Guide for Europe's Car Dealers* [online]. 2019 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.bain.com/insights/a-survival-guide-for-europes-car-dealers/>

## Seznam obrázků

Obr. 1 Procento trhu obsazené BEV auty .....	10
Obr. 2 Počet dobíjecích a čerpacích stanic nově uvedených do provozu v letech 2017–2022 .....	11
Obr. 3 Úrovně automatizace.....	13
Obr. 4 Počet obsazených pracovních míst v Evropě v letech 2018–2022.....	17
Obr. 5 Statistika registrace nových a ojetých OA v ČR .....	20

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Otázky pro respondenta rozhovoru .....	44
--------------------------------------------------	----

## Příloha 1 Otázky pro respondenta rozhovoru

- 1) Jaké trendy bude podle Vás budoucností automobilového průmyslu?
- 2) Jaké bariéry zavádění nových automobilových trendů vidíte ve Vaší zemi?
- 3) Ke kterému z výše uvedených trendů byste se Vy osobně rád přidal?
- 4) Co jsou největší výzvy pro Vás v současné době?
- 5) Co Vám v poslední době pomohlo zlepšit efektivitu Vaší práce/projektu?
- 6) Jaká je situace s přechodem na elektromobily?
- 7) Je průmysl připraven na přechod na BEV vozidla v roce 2035? Jak by to mohlo ovlivnit podnikání dealerů?
- 8) Jak COVID ovlivnil Vaši práci?
- 9) Jak vaši práci ovlivnila válka na Ukrajině?
- 10) Jaká je aktuální dodací lhůta pro nová auta?
- 11) Jak se Vám pracovalo za podmínek, kdy byla omezená nabídka aut?
- 12) Jaká je situace s prodejem ojetých vozů?
- 13) Jaký je Váš plán implementace programu Škoda Plus?
- 14) Slyšel jste něco o repasovaných autech a jestli jste připraven takové podnikání vyzkoušet?
- 15) Jak vidíte budoucnost carsharingu a podobných služeb?
- 16) Jak proces zavádění moderních technologií ovlivňuje práci v dealerství?
- 17) Jaká je vaše vize budoucnosti online prodeje?
- 18) Znáte nový agent model? Jak to podle vás ovlivní podnikání?
- 19) Jaké změny byste doporučil pro spolupráci Škoda Auto a.s. s dealery?
- 20) Jak bude podle Vás vypadat automobilový byznys za 10 let?

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Dmytro Kalashnikov		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Trendy automobilového průmyslu a jejich dopad na provozování dealerství v Evropě		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Iveta Němečková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM – Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	44		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	5		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem této práce je zjištění hlavních trendů v automobilovém průmyslu a jejich dopadu na provozování dealerství. Teoretická část je zaměřena na definování aktuálních trendů a popisování současné situace v odvětví. V praktické části byly provedeny řízené expertní rozhovory a mystery shopping. V 3. části jsou poskytnuta doporučení dealerům, na co by se mohli v budoucnu soustředit. Všechny hypotézy, testované v rámci praktické části, se potvrdily. Za hlavní trendy byly identifikovány elektrifikace, zavádění špičkových technologií, zájem o ojeté vozy a důležitost zavádění online prodeje.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Budoucnost automobilového průmyslu, trendy, connected car, AI v autech, budoucnost mobility, elektromobily, ojetá auta, mobilita jako služba, autonomní vozidla, dealer, importér, COVID – 19, válka na Ukrajině, dodavatelský řetězec, online prodej, špičková technologie, podpora personálu.</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Dmytro Kalashnikov		
<b>FIELD</b>	Marketing and Sales Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Automotive industry trends and their impact on dealership operations in Europe		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Iveta Němečková, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM – Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	44		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	5		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>			
	<p>The aim of this work is to identify the main trends in the automotive industry and their impact on the operation of dealerships. The theoretical part is focused on defining main trends and describing the current situation in the industry. In the practical part, guided expert interviews and mystery shopping were conducted. In part 3, recommendations are provided to dealers on what they might focus on in the future. All hypotheses tested in the practical part were confirmed. Electrification, the introduction of high-tech technologies, interest in used cars and the importance of introducing online sales were identified as the main trends.</p>		
<b>KEY WORDS</b>			
	<p>Future of automotive, trends, connected car, AI in cars, future of mobility, electric cars, used cars, mobility as a service, autonomous vehicles, dealerships, importer, COVID – 19, war in Ukraine, supply chains, online sales, high tech, support of personnel.</p>		