

Marketingová analýza konkurenceschopnosti vybraných dealerů osobních vozů ve Zlíně a blízkém okolí

Adam Odstrčilík

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adam Odstrčilík**
Osobní číslo: **M12338**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingová analýza konkurenceschopnosti
vybraných dealerů osobních vozů ve Zlíně a blízkém
okolí**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se marketingu dealerů osobních vozů a jednotlivých metod pro analýzu konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte současné konkurenční postavení firmy XYZ.
- Proveďte analýzu trhu dealerů osobních vozů za pomoci předem zvolených metod.
- Na základě výsledků analýz navrhněte firmě XYZ doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

COOK, Sarah. Customer care excellence: how to create an effective customer focus. 6th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2011, 278 s. ISBN 978-0-7494-5705-1.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.5.2015


podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá marketingovou analýzou konkurenceschopnosti vybraných dealerů osobních vozů ve Zlíně a blízkém okolí. Teoretická část zahrnuje marketing dealerů aut včetně nastínění aktuální situace na automobilovém trhu v České republice a rovněž popis metod, které jsou použity v analýze konkurenceschopnosti. Praktická část obsahuje stručné představení společnosti XYZ a potom následují PEST analýza a Porterova analýza pěti sil, jež zkoumají faktory vnějšího prostředí a jejich dopad na firmu. Stěžejní část práce tvoří marketingový výzkum prováděný metodou mystery shopping, jehož cílem bylo zjistit úroveň nabízených služeb jednotlivými dealery osobních automobilů. Nejdůležitější zjištěné poznatky jsou shrnuty ve SWOT analýze a v samotném závěru práce je uvedeno doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy XYZ.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, dealer vozů, mystery shopping, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the marketing analysis of the competitiveness of selected passenger car dealers in Zlín and close surroundings. The theoretical part is concerned with the marketing of car dealers including the outline of the current situation on the automobile market in the Czech Republic and also a description of methods which are used in the analysis of competitiveness. The practical part contains a brief introduction of the company XYZ and then PEST analysis and Porter's five forces analysis, which examine factors of external environment and their impact on the firm. The pivotal part of the thesis is constituted by a marketing research conducted by the method of mystery shopping, the aim of which was to determine the level of services offered by individual passenger car dealers. The most important findings are summarized in SWOT analysis and at the very end of the thesis a recommendation leading to the increase of the competitiveness of the firm XYZ is indicated.

Keywords: Competitiveness, Car Dealer, Mystery Shopping, PEST Analysis, Porter's Five Forces Analysis, SWOT Analysis

Poděkování

Na úvod bych chtěl poděkovat panu Mgr. Janu Kramolišovi, Ph.D. za čas, který mi věnoval při konzultacích k mé bakalářské práci a zejména za jeho užitečné rady a názory.

Rovněž bych rád poděkoval firmě XYZ, jenž mi umožnila u nich tuto práci zpracovávat a poskytla mi informace z oblasti prodeje vozů.

V neposlední řadě patří poděkování mým rodičům, kteří mě podporovali po celou dobu mého dosavadního studia.

Motto

„Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETING DEALERŮ OSOBNÍCH VOZŮ	13
1.1 SITUACE NA TRHU AUTOMOBILŮ V ČESKÉ REPUBLICE	13
1.1.1 Příčiny existenčních problémů některých dealerů vozů.....	14
1.1.2 Komunikace se zákazníkem.....	14
1.1.3 Typologie a chování českého zákazníka	15
1.1.4 Předprodejní, prodejní a poprodejní služby	15
1.1.5 Současné progresivní trendy na automobilovém trhu	15
1.1.6 Aktuální situace na automobilovém trhu v České republice.....	16
2 METODY PRO ANALÝZU KONKURENCESCHOPNOSTI	17
2.1 PEST ANALÝZA	18
2.1.1 Politické a právní prostředí	19
2.1.2 Ekonomické prostředí	19
2.1.3 Sociální a kulturní prostředí	19
2.1.4 Technologické prostředí.....	20
2.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	20
2.2.1 Intenzita soupeření stávajících konkurentů.....	21
2.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	22
2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů	23
2.2.4 Vyjednávací síla odběratelů	24
2.2.5 Nebezpečí substitučních výrobků	24
2.3 MYSTERY SHOPPING.....	25
2.3.1 Historie mystery shoppingu	26
2.3.2 Osoba mystery shoppera	26
2.3.3 Techniky mystery shoppingu	27
2.3.4 Subjekty využívající mystery shoppingu	28
2.3.5 Cíle a přínosy mystery shoppingu pro organizaci.....	28
2.3.6 Fáze mystery shoppingu.....	29
2.3.7 Profesionální sdružení a etika v mystery shoppingu.....	31
2.3.8 Mystery shopping v praxi.....	32
2.4 SWOT ANALÝZA	33
2.4.1 Postup při SWOT analýze.....	34
2.4.2 Silné stránky.....	34
2.4.3 Slabé stránky	35
2.4.4 Příležitosti	35
2.4.5 Hrozby.....	35
2.4.6 Využití SWOT analýzy a její omezení.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XYZ	37
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	37
3.1.1 Historie firmy	37
3.1.2 Nabízené služby	38

3.1.3	Poslání firmy	38
3.1.4	Vize firmy	38
4	ANALÝZA KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ FIRMY XYZ.....	39
4.1	PEST ANALÝZA	39
4.1.1	Politické a právní prostředí	39
4.1.2	Ekonomické prostředí	39
4.1.3	Sociální a kulturní prostředí	40
4.1.4	Technologické prostředí	41
4.1.5	Shrnutí PEST analýzy	42
4.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	42
4.2.1	Intenzita soupeření stávajících konkurentů	42
4.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	43
4.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů	44
4.2.4	Vyjednávací síla odběratelů	44
4.2.5	Nebezpečí substitučních výrobků	45
4.2.6	Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil	45
5	ANALÝZA TRHU DEALERŮ OSOBNÍCH VOZŮ POMOCÍ METODY MYSTERY SHOPPINGU	46
5.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU	46
5.1.1	Definování problému	46
5.1.2	Cíle výzkumu	46
5.1.3	Metody sběru dat	47
5.1.4	Hodnocená kritéria v rámci výzkumu	47
5.1.5	Techniky a postupy pro stanovení výběrového souboru	48
5.1.6	Dealeři osobních vozů zahrnutí do výzkumu	48
5.1.7	Výběr fiktivních zákazníků	50
5.1.8	Tvorba scénáře	50
5.1.9	Tvorba reportu	53
5.1.10	Časový plán výzkumu	54
5.1.11	Provedení pilotáže	55
5.2	REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU	56
5.2.1	Časový harmonogram návštěv	56
5.2.2	Kontrola dat	56
5.2.3	Zpracování dat a formát výstupu	57
5.3	PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	57
5.3.1	Hodnocení jednotlivých dealerů vozů	57
5.3.2	Souhrnné hodnocení dealerů vozů	84
5.4	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	88
5.4.1	Vyhodnocení cílů a validita výzkumu	88
5.4.2	Zajímavé postřehy a poznatky z návštěv	89
6	SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ.....	92
6.1	SWOT ANALÝZA	92
6.1.1	Silné stránky	92
6.1.2	Slabé stránky	92
6.1.3	Příležitosti	93
6.1.4	Hrozby	93

7 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU XYZ.....	95
ZÁVĚR	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	102
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK.....	107
SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

V dnešní době bývá čím dál těžší se prosadit na trhu prakticky v jakémkoli oboru podnikání a úspěšnými se mohou stát jen takové podniky, které jsou dlouhodobě konkurenceschopné, což znamená, že dokáží držet krok s konkurencí a rychle, bez dodatečných nákladů se umí přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám. Jeden z klíčů úspěchu pak v sobě skrývá přidaná hodnota, jež může být formou určité konkurenční výhody a v praxi se projevuje tak, že firma je schopna nabídnout zákazníkům něco navíc oproti konkurenci, což vede k jejich maximální spokojenosti, načež podnik má v konečném důsledku zajištěny dostatečné zdroje příjmů nato, aby trvale dosahoval zisku.

Samozřejmě ne všechny firmy, které působí v daném odvětví, bývají konkurenceschopné jako jejich nejbližší konkurenti a to hned z několika důvodů, které nicméně nemusí být na první pohled zřejmé. Jedním příkladem z mnoha je právě odvětví prodeje nových vozů, které se vyznačuje velmi silnou konkurencí a tvrdým konkurenčním bojem, načež někteří dealeri aut mnohdy doslova bojují o přežití. Jak již název práce napovídá, tak právě problematice konkurenceschopnosti dealerů osobních automobilů se bude věnovat tato bakalářská práce a především pak společností XYZ, jež si nevede tak dobře jako její největší konkurenti v oblasti prodeje osobních automobilů, což by mohlo souviset s vlivem faktorů prostředí, se kterými se firma vyrovnává hůře než konkurence, ale také především s úrovní poskytovaných služeb zákazníkům, což má dopad na jejich spokojenost a loajalitu.

Cílem práce je tedy zanalyzovat konkurenceschopnost dealerů osobních vozů ve Zlíně a blízkém okolí. V teoretické části budou nejprve sumarizovány informace o marketingu dealerů vozů s důrazem na seznámení se současnou situací na českém automobilovém trhu a popsány metody, které se následně využijí v praktické části, kde bude úkolem zjistit konkurenční postavení firmy XYZ pomocí PEST analýzy i Porterovy analýzy pěti sil a poté se zrealizuje marketingový výzkum prostřednictvím metody mystery shopping, který by měl odhalit kvalitu zákaznických služeb nabízenou jednotlivými dealery osobních vozů zahrnutými do výzkumu. Všechny poznatky se posléze shrnou ve SWOT analýze a v úplném závěru se na základě dosažených výsledků navrhnou firmě XYZ doporučení, jejichž uvedení do praxe může zásadním způsobem přispět ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

Nutno ještě podotknout, že tato bakalářská práce bude věnovat pozornost, jak již vyplývá ze samotného názvu práce, pouze konkurenceschopnosti z marketingového hlediska a nikoliv finančního.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je provést marketingovou analýzu konkurenceschopnosti vybraných dealerů osobních vozů ve Zlíně a blízkém okolí, přičemž k jeho naplnění bude nejprve zapotřebí splnit dílčí neboli vedlejší cíle, jež jsou zmíněny v následujících odstavcích.

Co se tedy týká vedlejších cílů, tak prvním z nich je určit současné konkurenční postavení firmy XYZ. K jeho dosažení bude využito PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, protože tyto dvě metody pomohou nejkomplexněji zhodnotit faktory jak vzdáleného, tak blízkého prostředí, které mají dopad na konkurenceschopnost dealera osobních automobilů. Během stádia identifikace různých vlivů a hodnocení jejich významu proběhne také konzultace s vedením firmy XYZ formou nestandardizovaného rozhovoru, což by mělo zaručit objektivitu a zároveň kvalitu provedených analýz.

Dalším, velmi důležitým vedlejším cílem, vycházejícím ze samotného zaměření analýzy trhu dealerů osobních vozů, je zjistit úroveň nabízených služeb jednotlivými dealery automobilů. Aby se splnil tento nelehký úkol, zrealizuje se marketingový výzkum prováděný prostřednictvím metody zvané mystery shopping, jelikož tato metoda byla shledána jako nejvhodnější pro sběr dat. Konkrétně se bude jednat o techniku mystery visits, kdy fiktivní zákazník postupně navštíví vybrané prodejny dealerů vozů a bezprostředně po každé návštěvě zaznamená své postřehy do předem připraveného hodnotícího dotazníku. Mystery shopping je charakteristický polostandardizovaným, zúčastněným, avšak skrytým pozorováním a ačkoliv se řadí mezi kvalitativní metody výzkumu trhu využívající induktivního postupu, tak proběhne i kvantifikace získaných poznatků v podobě bodového hodnocení, což umožní syntetizovat tyto poznatky z návštěv a bude tak možné srovnat jednotlivé dealery automobilů prostřednictvím metody komparace.

V neposlední řadě je vedlejším cílem, v návaznosti na výsledky provedených analýz, navrhnout firmě XYZ doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti. Nejdříve bude ovšem nutné shrnout všechny poznatky a k tomuto účelu se nakonec zvolila SWOT analýza, protože tato metoda stručně, přehledně a komplexně umožňuje vyhodnotit silné a slabé stránky firmy, ale i příležitosti a hrozby pocházející z vnějšího prostředí. V rámci konkrétních doporučení se pak uplatní metoda dedukce, kdy se na základě závěrů práce uvede, co by se dalo změnit, aby v budoucnu společnost XYZ byla konkurenceschopnější.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING DEALERŮ OSOBNÍCH VOZŮ

Nejprve je potřeba si vyjasnit, co si vůbec představit pod pojmem **marketing**. Jedna z mnoha definic zní takto:

„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 35)

Marketing má velký význam v konkurenčním prostředí, protože marketingové aktivity napomáhají cíleně zjišťovat a posléze efektivněji uspokojovat potřeby zákazníků, což bývá důležité z hlediska získání a zachování loajality zákazníka. Pokud je tedy firma schopná nabídnout klientovi takové produkty a služby, které zákazník požaduje, pak získává organizace určitou výhodu oproti svým konkurentům. **Marketingová orientace v podniku** se vyznačuje těmito prvky:

- **Orientace na zákazníka** – firma přesně ví, kdo je její cílový zákazník a dokáže mu poskytovat maximální přidanou hodnotu nejen v současné chvíli, ale také v budoucnu
- **Orientace na konkurenci** – společnost dokáže identifikovat současnou i potenciální konkurenci a zároveň zanalyzovat její silné a slabé stránky, možnosti a strategie jednotlivých konkurentů
- **Koordinace mezi různými funkcemi podniku** – organizace dovede efektivně alokovat materiální a lidské zdroje, jimiž disponuje, s cílem vytvořit mimořádnou hodnotu pro klienty (Vašítková, 2014, s. 20-21)

Pro dealery osobních vozů je typický **diferencovaný marketing**, který ubírá svou pozornost na několik cílových skupin zákazníků, přičemž pro každou z těchto skupin se zpracuje rozdílná nabídka. Tento typ marketingu zabezpečuje uspokojení potřeb většího množství klientů, růst prodeje běžných vozů včetně dosažení vyššího zisku, upevnění pozice v odvětví a vylepšení image firmy. (Urbánek, 2010, s. 13)

1.1 Situace na trhu automobilů v České republice

Český automobilový trh bývá popisován, viděno očima výrobců, jako jeden z menších v Evropě, na kterém je velmi obtížné se prosadit v oblasti týkající se prodeje nových automobilů a není žádným tajemstvím, že i některé firmy, které mají mnohaletou tradici, se potýkají s vážnými problémy. Nicméně nutno podotknout, že progresivní dealeři a značky

si dokážou počínat na tomto trhu velice úspěšně. (Fleet Partners, ©2011) Tento trh se samozřejmě neustále vyvíjí, čehož jsou důkazem změny za posledních několik let. Jmenujme například prohloubení rozdílů mezi výrobcí vozů, co se týká schopnosti včas reagovat na přání zákazníka či rozšíření produktových řad o nové typy automobilů u některých značek. (IPSOS, ©2015)

1.1.1 Příčiny existenčních problémů některých dealerů vozů

Jednou z příčin je fakt, že na trhu působí velké množství dealerů vozů, aniž by tomu odpovídal zájem o nové automobily. Jinými slovy řečeno mnoho prodávajících a málo kupujících, což vyústilo ve vyhrocený souboj některých dealerů totožných značek a rovněž pokles kvality nabízených služeb.

Velmi významnou roli hraje u prodeje vozů také potřeba určitého zázemí, ať se to týká zejména efektivního marketingu, získávání nových zákazníků a udržování dobrých vztahů s těmi současnými, navíc vše podpořené kvalitní administrativou. U velkých dealerů tyto funkce ve většině případů řeší větší počet pracovníků, nicméně u těch menších spíše bývají delegovány na samotné prodejce, v jejichž silách nebývá veškeré tyto činnosti kompetentně provádět.

Prvopočátky tohoto stavu vidí někteří dealeři v krizovém období, jiní svalují vinu na importéry a naopak importéři tvrdí, že původcem této špatné situace jsou sami dealeři vozů. Často jediným vyústěním pak bývá nekonečný koloběh slev s cílem zavděčit se zákazníkovi. V závislosti na tomto druhu řešení ceny vozů za posledních pár let klesly natolik, že automobil se již řadí spíše ke spotřebnímu zboží. (Fleet Partners, ©2011)

1.1.2 Komunikace se zákazníkem

Komunikace bývá mnohdy problematická, protože komunikační aktivity jsou přebírány z velkých trhů a beze změny aplikovány na český trh, který má ale odlišné charakteristiky a právě zde vzniká jádro problému.

Například oproti německému či rakouskému trhu je v České republice klíčovým zákazníkem podnikatelská sféra, nikoliv soukromé osoby a výsledkem bývá, že reklama pak cílí na zcela jiného zákazníka a nevytváří žádoucí efekt. Navíc je český trh zahlcen jednostrannou komunikací, chybí větší dialog se zákazníkem a projevení zájmu o jeho specifické problémy, jež potřebuje nákupem nového vozu řešit. (Fleet Partners, ©2011)

1.1.3 Typologie a chování českého zákazníka

Klíčovým klientem bývá v mnoha případech majitel firmy s vozovým parkem do přibližně 10 vozů, hledající spolehlivý vůz za přívítivou cenu. Často se stává, že tento zákazník z podnikatelského sektoru nakupuje vozy u místního dealera, protože upřednostňuje hlavně dlouhodobý vztah s dealerem a různé marketingové kampaně tak na něj nemají vliv. (Fleet Partners, ©2011)

Co se všeobecně týká loajality, tak zhruba třetina zákazníků preferuje jednu značku či upřednostňuje určitého výrobce při výběru nového vozu, přičemž obdobná situace nastává i u prodejce. Samotnou podstatu loajality pak vytváří zejména samotný produkt, ale rovněž vlastní nebo zprostředkované zkušenosti s vozem. (IPSOS, ©2015)

1.1.4 Předprodejní, prodejní a poprodejní služby

Tyto služby hrají mnohdy klíčovou roli při rozhodování zákazníka, zda koupit nový vůz u daného dealera automobilů. Vysoká kvalita těchto služeb skrývá v sobě možnosti, jak se na trhu s vozy zviditelnit oproti konkurenci. Všeobecně se má za to, že je potřeba se vyvarovat chybám u předprodejní a poprodejní fáze, aby zákazníkova důvěra neutrpěla výraznější trhliny, protože spokojenost klienta je cestou k úspěchu.

Na základě výzkumu agentury pro výzkum trhu a veřejného mínění Ipsosu byly **zjištěny v této oblasti následující nedostatky:**

- Nedostatečné zjišťování potřeb zákazníků, které by prodejce přivedly k doporučení vhodného automobilu
- Nezáživná prezentace vozu a absence aktivní nabídky testovací jízdy
- Sdělování spíše technických informací o voze, nežli zmínění konkrétních užitků pro zákazníka a předností vozu v reálném životě
- Prodejce pouze informuje a nesnaží se navázat kontakt se zákazníkem (IPSOS, ©2015)

1.1.5 Současné progresivní trendy na automobilovém trhu

Důležité je se zaměřit na zlepšení samotné komunikace, a tedy konkrétně na způsob a obsah komunikace, ale i zohlednit ke komu se promlouvá. V zásadě jde o to, využít rostoucí potenciál trhu s automobily, který si všeobecně zakládá na získání zákazníků konkurenčních společností, udržení těch stávajících a vůbec celkově budovat dlouhodobé vztahy se

zákazníky, ale také v neposlední řadě se samotnými importéry, protože rozsáhlá spolupráce a inovativní rozvojové programy mohou vést ke zkvalitnění nabízeného servisu klientům. (Fleet Partners, ©2011)

1.1.6 Aktuální situace na automobilovém trhu v České republice

Podobně, jak úspěšně pro dealery automobilů končil rok 2014, tak začíná nový rok 2015, protože za měsíc leden prodeje nových vozů výrazně rostly, přičemž si polepšily zejména silné značky. Celkově se registrace v lednu meziročně zvýšily o více než patnáct procent. (Běhal, 2015)

Jak můžeme vidět v tabulce 1.1, lídrem trhu nadále zůstává Škoda, ale vůbec nejlepších čísel dosahovaly v meziročním srovnání automobilky Volkswagen a hlavně Hyundai, jež obsadily druhé a třetí místo. Naopak zásadní meziroční pokles utrpěly značky Citroën, Peugeot a Toyota, které v žebříčku deseti nejprodávanějších značek v měsíci lednu nefigurují. Jinak bychom v elitní desítce výrobců automobilů dále našli Ford, Daciu, Kiu, BMW, Seat, Renault a na desátém místě pak Opel.

Tab. 1.1 Žebříček deseti nejúspěšnějších značek vozů za leden 2015
(SDA / CIA, CZECH REPUBLIC, ©2015)

Pořadí	Značka automobilů	Počet registrovaných vozů	Meziroční srovnání
1.	Škoda	5054	14,60%
2.	Volkswagen	1749	33,51%
3.	Hyundai	1570	41,06%
4.	Ford	842	22,21%
5.	Dacia	811	29,76%
6.	Kia	546	21,33%
7.	BMW	516	29,97%
8.	Seat	514	26,29%
9.	Renault	476	29,35%
10.	Opel	460	27,42%

2 METODY PRO ANALÝZU KONKURENCESCHOPNOSTI

Než přejdeme k samotnému popisu jednotlivých metod používaných k analýze konkurenceschopnosti, tak je důležité si vyjasnit, co se skrývá pod slovem konkurenceschopnost. Čichovský (2002, s. 13) definuje **konkurenceschopnost** jako určitou pozitivní vlastnost konkurenta a jeho působení na ostatní konkurenty nacházející se v konkurenčním prostředí.

Při rozboru konkurenceschopnosti zaujímá zásadní roli samotná **konkurence**, kterou Kotler a Keller (2013, s. 41) charakterizují jako všechny současné, ale i potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které může mít kupující zájem.

Konkurence může nabývat těchto **dvou základních forem**:

- **Dokonalá konkurence**

Nastiňuje ideální stav, kdy jsou na trhu pro veškeré subjekty rovnocenné podmínky. V praxi se ovšem s tímto stavem nikdy nesetkáme.

- **Nedokonalá konkurence**

Reflektuje reálný stav na trhu, přičemž podmínky již nejsou pro všechny účastníky působící na daném trhu stejné. Dále lze rozlišit tyto druhy nedokonalé konkurence:

- 1) **Čistý monopol** – produkty nabízí pouze jediná firma
- 2) **Monopolistická konkurence** – na volném trhu působí velké množství konkurentů nabízejících diferencovaný produkt
- 3) **Oligopol** – situace, kdy malá skupina firem má nadvládu nad trhem
- 4) **Duopol** – modifikací oligopolu, kdy na trhu působí dvě silné společnosti
- 5) **Monopson** – jeden odběratel výrobků či služeb (Urbánek, 2010, s. 171)

S analýzou konkurenceschopnosti úzce souvisí také pojmy konkurenční výhoda a strategie.

Konkurenční výhoda představuje určitou zvýšenou schopnost konkurovat jiným firmám, přičemž podstatou této výhody je nabídnout zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu v porovnání s konkurencí. (Urbánek, 2010, s. 168-169) Stojí za pozornost v této souvislosti poznamenat, že Urbánek (2010, s. 169) se ještě zmiňuje i o zaměstnancích společnosti jakožto o možném zdroji specifické konkurenční výhody, ale v některých případech rovněž konkurenční nevýhody.

Strategii lze chápat jakožto základní dlouhodobý cíl, jenž by měl firmě zabezpečit výnosy, prospěch a také právě již zmíněnou konkurenční výhodu. (Hanzelková et al., 2009, s. 3) Co

se týká samotné strategie, tak Porter (1994, s. 3) uvádí, že důležitým aspektem pro tvorbu konkurenční strategie je uvést firmu do vztahu k jejímu prostředí.

Pro společnost je samozřejmostí nepřetržitě sledovat vývoj podnikatelského prostředí, protože vytváří nové příležitosti, ale také některé hrozby. Pokud společnost zná své okolní prostředí a dokáže, jak využít podnikatelských příležitostí, tak se rychle a efektivně vyrovnat s případnými úskalími, jež mohou nastat, pak má tento podnik dobrý předpoklad být konkurenceschopný a úspěšný. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 40)

Kotler a Keller (2013, s. 42) uvádí, že **marketingové prostředí** má dvě dimenze:

- **Činné prostředí** – zahrnuje všechny subjekty, které jsou nějakým způsobem zapojeny do výroby, distribuce či propagace produktu, přičemž se jedná o samotnou firmu, dodavatele, distributory, dealery a koncové zákazníky
- **Širší prostředí** – pod tímto pojmem se skrývá demografické a ekonomické prostředí, společensko-kulturní prostředí, přírodní a technologické prostředí a politicko-právní prostředí

Naproti tomu Kašík a Havlíček (2012, s. 41-44) dělí **marketingové prostředí** následovně:

- **Marketingové mikroprostředí** – do něj spadá **vnitřní prostředí**, které může management podniku aktivně řídit a ovlivňovat a patří sem i **blízké prostředí**, jež lze sice ovlivňovat, ale nikoliv již řídit
- **Marketingové makroprostředí** – též označované jako **vzdálené prostředí podniku**, pro něhož je charakteristické, že management společnosti na něj nemá žádný vliv a nelze jej žádným způsobem řídit

Kašík a Havlíček (2012, s. 107-109) rovněž v jejich knize uvádí, že v rámci malých a středních podniků je dostačující provést pro vytvoření strategie analýzu vzdáleného prostředí (PEST analýza), blízkého prostředí (Porterova analýza pěti sil) a posléze vyhotovit interní analýzu podniku (SWOT), přičemž běžně bývá v praxi na tyto analýzy navázán také podrobný marketingový výzkum.

2.1 PEST analýza

Jedná se o jednu z nejčastěji používaných metod pro analýzu vnějšího prostředí. Počáteční písmena v názvu označují jednotlivé faktory, které jsou v rámci této metody podrobeny analýze, tj. Politické a právní faktory, Ekonomické faktory, Sociální a kulturní faktory a

faktory Technologické. Důležité je také poznamenat, že tyto faktory se vzájemně ovlivňují a pro společnost je hlavním úkolem zjistit, jakým způsobem (pozitivním nebo negativním) případné změny ve vzdáleném prostředí ovlivní podnikání určitého subjektu. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 49-50)

Karlíček (2013, s. 35) ve své knize Základy marketingu ovšem upozorňuje na skutečnost, že PEST analýza nezohledňuje všechny proměnné v makroprostředí, ale pouze takové, jež mají nebo v budoucnosti mohou mít vliv na poptávku. Karlíček (2013, s. 35) dodává, že příčinou tohoto zjednodušení je zachování přehlednosti a využitelnosti této metody v praxi.

2.1.1 Politické a právní prostředí

Tato část PEST analýzy se zabývá především stabilitou politické scény, jež má následně také vliv na samotnou stabilitu a obsahovou stránku legislativního rámce. (Nitana, ©2010-2011) Dále se zohledňují také vztahy k zahraničním společnostem a otázky právní úpravy podnikání, možnosti kontroly vlastnictví či nákupu budov a pozemků atd. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 50) Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 116) se tento druh prostředí skládá ze zákonů, vládních agentur a nejrůznějších zájmových skupin. Kotler a Keller (2013, s. 116) se zmiňují také o dvou hlavních trendech v této oblasti a tj. zvyšující se legislativní zatížení podnikatelských subjektů co se týká firemního práva a vzestup speciálních zájmových skupin.

2.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí bývá především klíčové z důvodu odhadu ceny pracovní síly a cen produktů či služeb. (Nitana, ©2010-2011) Lze zde zahrnout například tempo růstu HDP, míru inflace, úroveň nezaměstnanosti, spotřebu domácností, vývoj investic, hospodářskou politiku vlády či kroky centrální banky. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 50)

2.1.3 Sociální a kulturní prostředí

Jedná se o pravděpodobně nejpřesnější a nejlépe zpracovatelnou část PEST analýzy, jelikož informace lze v přehledné podobě získat na stránkách příslušného národního statistického úřadu. Podrobný rozbor tohoto typu prostředí nabírá na významu hlavně u podniků, které prodávají výrobky či poskytují své služby koncovým zákazníkům. (Nitana, ©2010-2011) Firma v tomto kroku zaměřuje svou pozornost na životní styl populace, demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilitu obyvatelstva, úroveň vzdělanosti a kul-

turní a nákupní zvyklosti lidí včetně jejich postojů a názorů. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 51)

2.1.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí v sobě zahrnuje zejména otázku infrastruktury a reflektuje stav průmyslu a kvartérního sektoru. (Nitana, ©2010-2011) Firma obecně řeší inovační trendy, vybavenost výpočetními a komunikačními technologiemi, rychlost změn v oblasti technologií a míru zastarávání současných technologií atd. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 51)

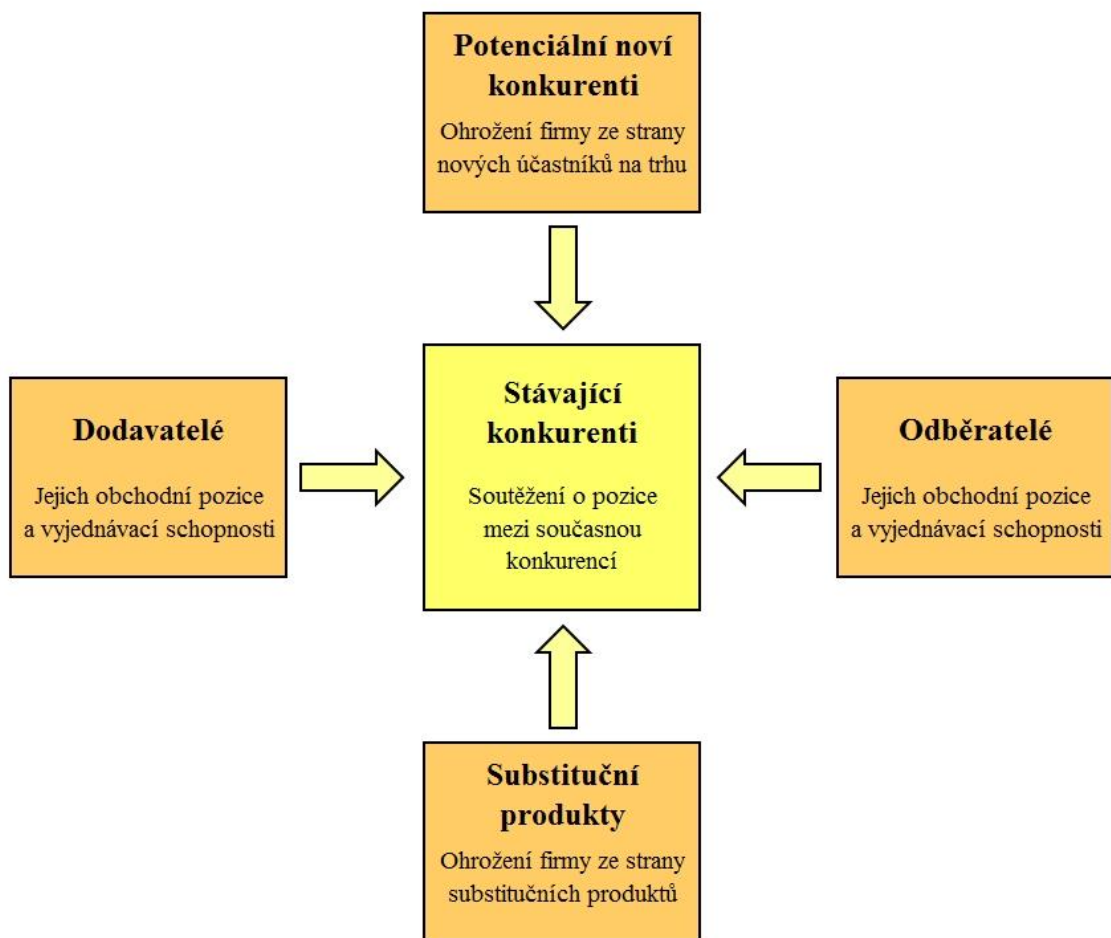
Kotler a Keller (2013, s. 115-116) zdůrazňují, že v případě ignorování nových moderních technologií mohou firmy ztratit své postavení na trhu a marketéři by tudíž měli věnovat této oblasti zvýšenou pozornost, byť dlouhodobé dopady a následky inovací lze velmi obtížně predikovat.

Karlíček (2013, s. 35) ve své publikaci řadí k technologickému prostředí navíc prostředí přírodní, přičemž argumentuje slovy, že důvodem je velmi silná vzájemná provázanost těchto dvou vlivů.

2.2 Porterova analýza pěti sil

Michael Porter identifikoval pět sil, které determinují dlouhodobou atraktivitu odvětví či daného segmentu trhu. Mezi tyto síly můžeme zařadit současné konkurenty v odvětví, potenciální nové konkurenty, substituční produkty, zákazníky a dodavatele. (Kotler a Keller, 2013, s. 270) Někdy se samostatně vyčleňuje jako šestá konkurenční síla vliv vlády v odvětvové konkurenci, zejména pokud hraje významnou roli při ovlivňování strukturálních podmínek. (Porter, 1994, s. 29)

Porter (1994, s. 3-5) uvádí, že samotná struktura odvětví má značný vliv nejen na konkurenční pravidla hry a ziskovost určitého odvětví, ale rovněž na formulaci strategie podniku, která má za cíl nalézt takové konkurenční postavení v odvětví, které zaručuje společnosti úspěšně čelit konkurenčním silám či je dokonce využít ke svému prospěchu. Porter (1994, s. 6) rovněž upozorňuje, že základní struktura odvětví musí ubírat svou pozornost na základní, klíčové charakteristiky a nezabývat se krátkodobými faktory, jež mají pouze dočasný dopad na konkurenceschopnost a ziskovost, aby nakonec byla vytvořena kvalitní konkurenční strategie.



Obr. 2.1 Porterův model působení pěti konkurenčních sil v odvětví

(Kašík a Havlíček, 2012, s. 47)

2.2.1 Intenzita soupeření stávajících konkurentů

K soupeření mezi současnými konkurenty dochází při situacích, kdy některý konkurent cítí tlak z okolí či chce využít nějaké nové příležitosti na trhu pro dosažení lepší pozice oproti konkurenci v daném odvětví. Nejčastěji tak činí prostřednictvím cenové politiky, reklamy či nabídnutím kvalitnějšího servisu klientům. V praxi se pak často setkáváme s tím, že určitá akce jedné firmy podníká reakci její konkurenty. Intenzita soupeření pak závisí na vzájemně se ovlivňujících strukturálních faktorech, které se v čase neustále mění.

Můžeme zařadit mezi tyto **faktory například:**

- **Počet a vyrovnanost konkurentů** – platí, že čím více existuje v daném odvětví vyrovnaných konkurentů, tak tím se častěji firmy uchylují ke konkurenčnímu boji

- **Růst odvětví** – čím bývá růst trhu pomalejší, tím usilovnější bývá boj o zvýšení tržního podílu některou ze společností
- **Vysoké fixní či skladovací náklady** – vedou často firmy v odvětví ke snižování cen
- **Nedostatečná diferenciaci nebo přechodové náklady** – jestliže podniky nabízejí téměř stejné produkty, tak musejí aktivně usilovat o zákazníka, přičemž obdobná situace nastává i u přechodových nákladů
- **Rozšiřování kapacit ve velkých přírůstcích** – dochází k nim v odvětvích, kde vznikají úspory z rozsahu a při nadvýrobě může pak dojít ke snižování cen
- **Různorodost konkurentů** – všeobecně se má za to, že větší různorodost konkurentů z hlediska jejich odlišných cílů a použitých metod k jejich dosahování, může mít za následek zvýšený konkurenční boj mezi společnostmi působícími v odvětví
- **Vysoké strategické záměry** – soupeření roste, jestliže například některá firma chce proniknout na určitý trh a vybudovat si zde dobré jméno, přičemž je ochotna i za cenu ztrát uskutečnit tento záměr a vynaložit na něj nemalé finanční částky
- **Vysoké překážky výstupu** – v tomto případě existují určité faktory, které nutí firmy bojovat s konkurencí, byť ziskovost odvětví se konstantně drží na nízké úrovni (Porter, 1994, s. 17-21)

2.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Vstup nových subjektů doprovází především přísun zdrojů na daný trh a snaha se zde prosadit, což může způsobit pokles cen či růst nákladů a logicky zároveň menší ziskovost. Nebezpečí vstupu nových podniků do odvětví je odvozeno hlavně od předpokládané reakce konkurentů, cen odrazujících od vstupu a nejrůznějších překážek vstupu, které se mohou průběžně měnit. Pokud jsou tyto faktory významné, nové firmy se s největší pravděpodobností nebudou snažit proniknout na tento trh.

V odborné literatuře lze nalézt tyto **hlavní zdroje překážek vstupu**:

- **Úspory z rozsahu** – pokud nová firma nevyrábí dostatečně velký objem produkce, tak nemůže využít cenového zvýhodnění z toho vyplývajícího
- **Diferenciaci produktu** – vyplývá ze skutečnosti, že firmy doposud se pohybující na daném trhu si již získaly dobré jméno a mají svou základnu zákazníků a nová společnost bude tudíž nucena vložit značné finanční prostředky do propagace
- **Kapitálová náročnost** – potřeba investovat velký objem peněz do podnikání

- **Přechodové náklady** – jedná se o jednorázové náklady, jež musí kupující zaplatit při přechodu od původního dodavatele k novému dodavateli (např. na přeškolení pracovníků)
- **Přístup k distribučním kanálům** – situace, kdy nová firma musí přesvědčit tyto kanály (např. velkoobchody a maloobchody), aby její produkt přijaly
- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – nové firmy nemohou ihned dosáhnout tak nízkých nákladů jako již podniky na trhu působící například z důvodu vlastnění speciální technologie, dobrém přístupu k surovinám, výhodné poloze, vládním subvencím či získaným zkušenostem z dlouhodobého působení v oboru
- **Zkušenosti ve vlastnictví zavedených firem** – situace, kdy jedinečné know-how vlastní určitá společnost
- **Vládní politika** – vláda může prostřednictvím některých nástrojů limitovat nebo uzavřít vstup do určitého odvětví (Porter, 1994, s. 5-15)

2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé často ukazují svou převahu při vyjednávání s ostatními účastníky trhu pod hrozbou snížení kvality produktů nebo zvýšením cen, kterými tak někdy kompenzují zvyšování nákladů, jež nejsou schopni efektivně řídit. Dodavateli jsou myšleny především firmy, ale také pracovní síly. Podmínky, které determinují sílu vlivu dodavatelů, obdobně jako v předchozích případech, podléhají neustálým změnám.

Dodavatelé jsou silní, jestliže jsou splněny tyto okolnosti:

- Existuje pouze několik firem na straně nabídky, která je menší než poptávka
- Nejsou na trhu přítomny substituty, které by mohly konkurovat jejich produktům
- Firmy dodávají produkty do více druhů odvětví a žádné z nich nemá významný podíl na poptávce po těchto výrobcích či službách
- Produkt dodavatele a jeho kvalita bývá klíčová pro odběratele
- Podnik nabízí dostatečně odlišné produkty nebo je odběratel zatížen přechodovými náklady
- Skupina dodavatelů může představovat nebezpečí perspektivní integrace do odvětví, kde působí odběratelé (Porter, 1994, s. 27-29)

2.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé soupeří s odvětvím především svými požadavky na kvalitnější produkty a nižší ceny či také tím, že svým postojem přivádí konkurenty do vzájemného konkurenčního boje. Velká část zdrojů vyjednávací síly má původ u spotřebitelů, kteří jsou poměrně citliví na cenu, ale vliv mají také odvětvoví a komerční odběratelé (velkoobchodníci a maloobchodníci). Zde je nutné zmínit rovněž skutečnost, že pro firmu bývá klíčovým strategickým rozhodnutím výběr odběratele, protože ten pak může mít špatný vliv na vývoj společnosti. Míra vlivu odběratelů se pak odvíjí od různých faktorů, které se mohou v čase měnit.

Odběratelé jsou silní, jestliže jsou splněny tyto okolnosti:

- Existuje mnoho odběratelů či jeden odběratel nakupuje značnou část produkce dodavatele vzhledem k jeho celkovým prodejm
- Produkty odebírané nakupujícím jsou pro něj významným zdrojem nákladů či nákupů a odběratel je tak nucen usilovně hledat nejlepší nabídky na trhu
- Produkty jsou standardní nebo velmi podobné a odběratel tak může bez problémů vyhledat jiného dodavatele
- Přejít k jinému dodavateli není značnou finanční zátěží pro nakupujícího
- Odběratel produkuje nízkou míru zisku a vyhledává proto levnější vstupy
- Odběratelé jsou částečně integrováni nebo dávají najevo hrozbu zpětné integrace, a tedy mohou kdykoli přerušit dodávky produktů od některých firem
- Produkt od dodavatele nehraje významnou roli, co se týká kvality produktů nakupujícího a ten tak ubírá svou pozornost především na cenu
- Odběratel má dostatek informací a je schopen lépe se rozhodnout pro nejvýhodnější variantu pro něho samotného (Porter, 1994, s. 25-27)

2.2.5 Nebezpečí substitučních výrobků

Prakticky každá firma v odvětví soupeří v širším pojetí s odvětvími, jež vyrábějí substituty, které mají vliv na horní hranici ziskovosti na určitém trhu. Samotný substitut lze charakterizovat jako produkt, který může splnit tutéž funkci jako produkt analyzovaného odvětví. Důležité je substituty objevit, přičemž mimořádnou pozornost vyžadují především takové, jejichž cenová pozice se zlepšuje vzhledem k produkci odvětví, nebo když bývají produkovány odvětvími, kde se dosahuje vysokých zisků. Na základě těchto zjištění se poté formuluje konkrétní strategie, jak se se substituty vyrovnat. (Porter, 1994, s. 23-25)

2.3 Mystery shopping

Anglický název mystery shopping se velmi zřídka překládá do češtiny, protože je u odborné veřejnosti velmi známý. Nicméně podstata tohoto slovního spojení bývá někdy volně překládána jako „testovací nákup“ či „tajný nákup“. (Wagnerová, 2011, s. 70)

Ve zkratce se jedná o výzkum, jenž měří maloobchodní kvalitu služeb či získává informace o produktech a službách a nejčastěji k tomu využívá pozorovacích technik. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 180) Cook (2011, s. 111) zase charakterizuje mystery shopping jako výzkumnou metodu a užitečnou techniku, která prostřednictvím zpětné vazby od zákazníka poskytuje nezávislé sledování úrovně služeb, ale rovněž upozorňuje, že tento druh marketingového výzkumu vyžaduje opatrné zacházení, a proto byl vytvořen Kodex chování pro mystery shopping.

Wagnerová (2011, s. 71) uvádí, že v komplexu hodnotících metod lze zařadit mystery shopping k behaviorálním systémům hodnocení, přičemž posuzovatelem bývá v mnoha případech externí, odborně proškolený hodnotitel. Wagnerová (2011, s. 71) mimo jiné dodává, že mystery shopping se primárně využívá k posouzení pracovníků v oblasti prodeje a služeb, ale jeho uplatnění lze spatřovat i mimo komerční oblast podnikání.

Stěžejní výzkumnou metodou mystery shoppingu je metoda pozorování, konkrétněji strukturované pozorování. Využívá se manipulace s některými nezávislými proměnnými (podněty a podnětovými situacemi) a poté sledujeme závisle proměnné (reakce pozorovaných subjektů na tyto podněty), přičemž je zároveň důležité pro získání objektivních výsledků splnit základní požadavky zaručující zachování stejných podmínek a vyváženost. (Wagnerová, 2011, s. 71)

Mystery shopping se může týkat:

- Vlastní organizace zadavatele
- Spolupracujících agentů, mezi které lze zahrnout například různé prodejce, distributory či nezávislé finanční konzultanty a poradce
- Konkurentů (SIMAR, ©2015)

Nejčastěji se formou mystery shoppingu zkoumá:

- Počet zaměstnanců na prodejně
- Doba, než si zákazníka někdo z personálu všimne
- Jména pracovníků

- Zda je pozdrav přátelský
- Otázky prodejce při hledání vhodného produktu
- Argumentace prodejce při prodeji
- Jakým způsobem se prodejce pokouší uzavřít prodej
- Zda prodejce navrhuje zákazníkovi koupi dodatečného produktu
- Jestli prodejce pozval zákazníka k opětovné návštěvě
- Úroveň prodejny a příslušenství z hlediska čistoty
- Rychlost služby, kterou společnost nabízí
- Dodržování norem firmy v korespondenci se službou, vzhledem prodejny či prezentací (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 180)

2.3.1 Historie mystery shoppingu

Kořeny mystery shoppingu můžeme nalézt ve Spojených státech amerických, kde první průzkumy tohoto typu proběhly již před více než 50 lety. Využití průzkumů se ale spíše zaměřovalo na kontrolování poctivosti pracovníků, přičemž cílem bylo snižování počtu krádeží především ve finančním sektoru, ale postupem času pronikl mystery shopping i do oblasti pohostinství. V posledních desetiletích začaly firmy tento druh výzkumu aplikovat pro hodnocení služeb poskytovaných zaměstnanci zákazníkům a realizaci prodeje, kontrolu cenové politiky a ke zjištění úrovně kvality produktů či sledování svých konkurentů a v neposlední řadě také pro lepší koordinaci nabízených služeb s nařízeními vládních orgánů. V současnosti fiktivní nákup propojuje celá řada společností s nejrůznějšími vzdělávacími a motivačními programy pro pracovníky a měří pomocí něj také spokojenost zákazníků. (Grepá CZ, ©2003)

2.3.2 Osoba mystery shoppera

V publikaci Moderní metody a techniky marketingového výzkumu je charakterizován fiktivní zákazník neboli tzv. mystery shopper, jakožto výzkumník, který se chová jako běžný zákazník, jehož úkolem zpravidla bývá nákup výrobku, kladení otázek, registrace stížností či hraní určité role. Své zkušenosti pak zaznamenává do dotazníku. Často má fiktivní nakupující pokyn uskutečnit atypickou transakci podle daného scénáře, aby se důkladně otestovaly znalosti a dovednosti pracovníků. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 180)

Naproti tomu na internetových stránkách sdružení SIMAR (©2015) je popisován mystery shopper jako osoba, která předstírá budoucího zákazníka a je proškolená k tomu, aby

dokázala pozorovat, sbírat zkušenosti a hodnotit různé služby pro zákazníky. Dále sdružení SIMAR (©2015) uvádí, že fiktivní zákazníci jednají a pokládají sérii předem připravených otázek na základě daného scénáře a oceňují odpovědi nebo realizaci požadavků v návaznosti na speciální kritéria a poté odevzdávají zprávu o průběhu mystery shoppingu ve srovnatelné a shodné podobě.

Velmi zajímavé je následující tvrzení Sarah Cook o vnímání mystery shopperů samotnými zaměstnanci. Cook (2011, s. 112) se zmiňuje ve své knize, že pracovník dané firmy může mít určitý odpor k fiktivnímu zákazníkovi, jelikož v jeho očích působí jako špion či detektiv, který jej chce chytit, když něco dělá špatně a nikoliv dobře. Cook (2011, s. 112) dodává, že smyslem mystery shoppera je ocenit personál za dobrou úroveň služeb a ne jej kárat za špatný servis. Wagnerová (2011, s. 78) tato slova potvrzuje, když uvádí, že i když závěry z mystery shoppingu nebývají ve většině případů využity k postihu zaměstnance, tak pracovníci mívají strach z výsledného hodnocení. Wagnerová (2011, s. 78-79) dodává, že proto je důležité zaměstnanci vysvětlit účel a využití hodnocení včetně předání informací o přibližném časovém rozvrhu, kdy by měl výzkum proběhnout a hodnocení se nesmí nikdy stát výhrůžným nástrojem zaměstnavatele.

2.3.3 Techniky mystery shoppingu

V praxi rozlišujeme tyto techniky mystery shoppingu:

- **Mystery Visits** – hodnocení prodejny a prodejního personálu z hlediska obsluhy zákazníka
- **Mystery Calls a Emails** – hodnocení telefonní a emailové obsluhy zákazníka
- **Mystery Buying** – hodnocení nabízených služeb a produktů
- **Mystery Delivery** – hodnocení procesu týkajícího se doručování zásilek
- **Mystery Audit** – hodnocení vybavenosti prodejny z hlediska letáků, propagačních materiálů či marketingové kampaně
- **Mystery Shopping retenčních aktivit** – hodnocení aktivit sloužících k udržení zákazníka, který se chystá přestat využívat služby nebo produkty společnosti
- **Complaint Mystery Shopping** – hodnocení rychlosti a způsobů vyřizování stížností zákazníka
- **Mystery Shopping s reálnými zákazníky** – mystery shopperem je reálný zákazník využívající konkrétní službu a splňující určité požadavky, jež bývá obtížné simulovat

- **B2B Mystery Shopping a Competitive Intelligence** – hodnocení kvality služeb v podnikatelském sektoru
- **Customer Journey Mystery Shopping** – pozornost ubírána na celý životní cyklus zákazníka (Ipsos CEM, ©2014)

2.3.4 Subjekty využívající mystery shoppingu

Mystery shopping je využíván především obchodními firmami, společnostmi nabízejícími služby či výrobci produktů. Souhrnně se tedy jedná o společnosti, které distribuují zboží a služby pomocí sítě vlastních prodejních míst nebo franchisingových nájemců a disponují tak do určité míry kontrolou nad interakcí se zákazníky. Tyto firmy si rovněž uvědomují, že nezbytnou součástí úspěchu je vysoká úroveň zákaznické péče. (Mystery Shoppers, ©2006-2012)

Wagnerová (2011, s. 71) v této souvislosti uvádí, že výzkumné agentury zařadily mystery shopping do svého portfolia standardně nabízených služeb právě proto, aby uspokojily poptávku klientů právě po této výzkumné metodě.

Mystery shopping využívají zejména:

- Mobilní operátoři
- Řetězce supermarketů a hypermarketů
- Banky a pojišťovací společnosti
- Síť čerpacích stanic
- Hotely, restaurace a řetězce rychlého občerstvení
- Výrobci automobilů
- Cestovní agentury a letecké společnosti
- Zábavná centra včetně multiplexů a kin
- Maloobchodní řetězce s určitým druhem zboží
- Další specializující se řetězce (Mystery Shoppers, ©2006-2012)

2.3.5 Cíle a přínosy mystery shoppingu pro organizaci

Jelikož se v průběhu posledních dvou desetiletí výrazně změnilo postavení zákazníka v prodejním procesu, a tedy splnění přání zákazníka se stalo rozhodujícím faktorem vedoucím k úspěchu v dané oblasti podnikání, tak mystery shopping se stal spolu s focus groups a dotazníkovým šetřením efektivní metodou, jak zjišťovat právě již zmíněnou spo-

kojenost klientů dané firmy či hodnocení pracovní výkonnosti prodejců. (Wagnerová, 2011, s. 72-75)

Mystery shopping především pomáhá:

- Nabízet velmi kvalitní servis zákazníkům
- Získávat nové zákazníky a udržovat si ty současné
- K šíření dobrého jména společnosti prostřednictvím spokojených zákazníků
- Odlišit se od konkurentů
- Zlepšit prodejní procesy
- K dosažení cílů firmy a zvýšení prodeje (Mystery Shoppers, ©2006-2012)

V určitých ohledech pak odstraňuje také nedostatky jiných výzkumných metod spolupracujících se skutečnými klienty společností. Na druhou stranu je potřeba zmínit také některá omezení tohoto přístupu, který je založený na pozorování, a tudíž může dojít například k odlišnému výkladu některých neverbálních projevů. (Wagnerová, 2011, s. 72-73)

Wagnerová (2011, s. 78) rovněž upozorňuje ve své publikaci na skutečnost, že opravdový přínos z hodnocení v rámci mystery shoppingu lze dosáhnout jedině za situace, kdy se odstraní pochybení a nedostatky v pracovním chování a rozvine se tímto krokem zároveň i zaměstnanecký potenciál. Wagnerová (2011, s. 79) v této souvislosti také uvádí, že aby byla metoda s maximální efektivností využita, je rozhodující pro organizaci zavést funkční cyklus zahrnující hodnocení, zpětnou vazbu, rozvoj a vzdělávání a opět hodnocení.

2.3.6 Fáze mystery shoppingu

Průběh celého projektu pomocí metody mystery shoppingu lze rozčlenit do pěti po sobě jdoucích fází. Konkrétně se jedná o následující fáze:

1) Definice problému

V této fázi dochází k upřesnění cílů samotného výzkumu, k volbě konkrétní výzkumné společnosti, stanovení kritérií a výběr hodnocených subjektů.

V rámci již zmíněného stanovení kritérií hodnocení se doporučuje zohlednit nejen očekávání a požadavky reálného zákazníka, ale rovněž bývá dobré zapojit i zaměstnance, kteří mají být hodnoceni, protože dokážou upřesnit náplň své pracovní pozice. Výsledná kritéria pak nastiňují ideální stav, se kterým bývá chování pracovníka srovnáváno.

2) Vytvoření výzkumného nástroje

Tato část zahrnuje vytvoření záznamových dokumentů a dotazníků včetně zpracování scénáře.

Dotazníky můžou mít formu jednoduchých checklistů, do kterých se pouze zaznamenává, jestli určitý jev či aktivita nastala, popřípadě kolikrát. Nicméně pro komplexnější hodnocení pracovního chování je nutností vytvořit podrobnější dotazník, jež nejčastěji obsahuje rating scales¹ v oblastech odborné způsobilosti a sociální kompetentnosti, otevřené otázky a někdy i slovní komentář pro zpřesnění hodnocení. Důležitý je rovněž jednotný design těchto dokumentů z důvodu srovnatelnosti výsledků v čase a do jisté míry také zamezení subjektivním zkreslením získaných dat. V neposlední řadě je podstatné mít na paměti, že výzkumné nástroje se doporučuje přizpůsobit na podmínky dané organizace, ve které bude mystery shopping probíhat, na druhou stranu při použití univerzálních dotazníků lze dosáhnout významných úspor.

Co se týká zpracování scénářů, tak jejich důležitost tkví zejména v zajištění formální jednotnosti situací. Scénáře obsahují nejčastěji spektrum otázek či úkolů, které jsou pro hodnotitele směrodatné, nicméně samotný průběh interakce fiktivního zákazníka s prodejcem se může v závislosti na jeho reakcích lišit. Samotné otázky by pak měly být nenápadné, vycházet z běžné praxe, aby nebyl mystery shopper prozrazen.

3) Výběr a školení mystery shopperů

Samotný pečlivý výběr hodnotitelů a jejich školení bývá klíčovým prvkem pro úspěch celého mystery shoppingu.

Základním kritériem pro výběr fiktivního zákazníka je skutečnost, že by měl působit dostatečně přesvědčivě a důvěryhodně, aby jej hodnocení pracovníci neodhalili a neměli důvod chovat se jinak než obvykle. Přednostně jsou tedy vybíráni lidé s dobrými komunikačními schopnostmi, hereckými vlohy a s výbornou schopností vnímat detailně své okolí. Neméně důležité je, aby výběr mystery shopperů splňoval charakteristiky zákaznické populace, byť se předpokládá, že jakémukoliv zákazníkovi má být poskytována srovnatelná úroveň kvality služeb.

¹ Hodnotící numerické či slovně hodnotící stupnice (Wagnerová, 2011, s. 77)

Školení má především zabezpečit totožný výklad a vyhodnocení otázek různými hodnotiteli. Někdy se rovněž řeší problematika na jakém místě a kdy vyplnit záznamové dokumenty, přičemž samozřejmě větší časová mezera mezi návštěvou a vyplňováním dotazníku může mít za následek zkreslení dat.

4) **Sběr dat**

V této fázi probíhá samotná realizace mystery shoppingu, a tedy hodnocení servisní kvality v terénu.

Velmi důležité je naplánovat časový rozvrh výzkumu, přičemž špatné načasování samotného výzkumu může mít negativní vliv na prospěch, který z realizace mystery shoppingu pro společnost vyplývá. Velkou roli hrají zejména sezónní vlivy v některých oblastech prodeje a služeb, a proto je samozřejmostí při plánování harmonogramu výzkumu toto zohlednit. V praxi je dobré podrobně rozpracovat časový rozvrh návštěv, nicméně se stává, že termíny realizace bývají často měněny. V neposlední řadě je potřeba se zamyslet, před samotným sběrem dat, nad počtem respondentů, aby se zachovala vypovídací schopnost výzkumu.

5) **Zpracování výsledků**

Zde následuje analýza dat, definice rozvojových potenciálů a doporučení vedoucí ke zlepšení.

Co se týče analýzy dat, tak dotazníky nám generují kvantitativní data, jež jsou lehce převoditelná do grafů, které bývají dobrým nástrojem pro prezentaci výsledků.

Po profesionálně zpracované analýze dat je zásadním posláním tyto výsledky výzkumu adekvátně využít a uveřejnit závěry vycházející z daného hodnocení. Ve finální části projektu se tedy zaměstnanci poskytnou zpětná vazba týkající se jeho pracovního výkonu a rozpracují se plány na rozvoj buďto individuálního, popřípadě hromadného charakteru. (Wagnerová, 2011, s. 74-83)

2.3.7 Profesionální sdružení a etika v mystery shoppingu

Již v 90. letech 20. století bylo založeno profesionální sdružení Mystery Shopping Providers Association (MSPA), v českém překladu Asociace poskytovatelů služeb mystery shoppingu. Dnes má tato asociace už přes 150 členských agentur působících v různých částech světa. Ve svých stanovách toto sdružení deklaruje etické zásady mystery shoppingu a zavazuje se zlepšovat služby, jež její členové nabízejí svým zákazníkům. (Wagnerová, 2011, s. 72)

Především etika budí rozpaky u metody mystery shoppingu, protože do určité míry tento druh výzkumu zasahuje do soukromí každého pracovníka, a proto se společnosti provádějící tento typ výzkumu zavazují dodržovat opatření, která chrání hodnocené pracovníky společností před zneužíváním nashromážděných dat z mystery shoppingu. (Wagnerová, 2011, s. 74)

V České republice působí Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění (SIMAR). Jedná se o výběrové sdružení, jehož hlavní náplní je, obdobně jako u sdružení MSPA, zvyšování kvality služeb poskytovaných členy této organizace a rovněž upravuje standardy týkající se výzkumu trhu, kterými se musí řídit členské agentury SIMAR. Kvalitativní standard pro mystery shopping respektuje zásady Mezinárodního kodexu výzkumu trhu a sociálního výzkumu (ICC/ESOMAR) a z národní legislativy pak především zákon č. 101/2000 Sb., dotýkající se ochrany osobních údajů. (SIMAR, ©2015)

2.3.8 Mystery shopping v praxi

V odborných zdrojích se v současné době stále více objevují zprávy o provedených projektech mystery shoppingu než tomu bylo v minulých letech (Wagnerová, 2011, s. 73). Wagnerová (2011, s. 73) ovšem také upozorňuje ve své publikaci na to, že dosažená validita² a reliabilita³ a vyvození obecných závěrů z těchto výzkumů nikde zmiňováno není.

Co se týká konkrétně situace v České republice, tak ač se jednotlivé firmy snaží neustále snižovat své náklady v různých oblastech, tak existují i položky, na které se vyčleňují stále větší objemy finančních prostředků. Jednou z těchto položek bývá právě i mystery shopping, přičemž zájem o tuto službu výrazně roste z důvodu udržení si dobrého konkurenčního postavení společností vůči svým konkurentům a ukazuje se, že v poslední době začínají využívat tohoto druhu výzkumu také například prodejci oblečení, autosalony či hotely. Celkem se pak na českém trhu, podle odhadů, do mystery shoppingu investuje ročně zhruba 150 až 200 milionů korun.

Z nasbíraných dat se pak velmi často ukazuje, že vstřícnost a ochota v českých obchodech chybí, přičemž největší slabinou je zejména prvotní kontakt personálu se zákazníkem, jak

² Určuje, jestli systém měří aspekty výkonnosti, které požaduje organizace (Wagnerová, 2011, s. 73)

³ Informuje, zda jsou v rámci výzkumu respondenti hodnoceni stejně, nezávisle na hodnotiteli (Wagnerová, 2011, s. 73)

tvrdí Natalia Folbrychtová ze švédské společnosti Daymaker. Na druhou stranu Martin Potužák ze společnosti Ipsos uvádí, že za poslední roky se úroveň nabízených služeb mnohdy výrazně zlepšila, nicméně v souvislosti se zvýšenými očekáváními zákazníků to není na první pohled tak patrné. (Francová, 2013)

2.4 SWOT analýza

Samotný název analýzy vyplývá z počátečních písmen anglických názvů každého z celkem čtyř kvadrantů, kterými jsou:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby (Urbánek, 2010, s. 214)

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ atributy organizace	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Vnější původ atributy prostředí	Příležitosti Opportunities	Hrozby Threats

Obr. 2.2 SWOT matice

(Sun Marketing, ©2011-2015)

Urbánek (2010, s. 214) podotýká, že v určitých zdrojích se lze setkat také s názvem TOWS, čímž je ale myšlena právě SWOT analýza, jelikož se jedná pouze o přehození prvních písmen v názvu.

Kotler a Keller (2013, s. 80) definuje SWOT analýzu jako nástroj pro sledování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí, jenž hodnotí silné a slabé stránky podniku a zároveň i

jeho příležitosti a hrozby. Analýza externího prostředí se zabývá studiem příležitostí a ohrožení, naopak analýza interního prostředí soustřeďuje svou pozornost na silné stránky a slabiny daného podniku. (Kotler a Keller, 2013, s. 80, 82) Nutné zde poznamenat, že všechny faktory se musí posuzovat v souvislostech, nikoliv samostatně, nezávisle na sobě. (Blažková, 2007, s. 158) Autoři knihy Marketing Management Kotler a Keller (2013, s. 82) toto tvrzení Blažkové demonstrují na názorném příkladu, kdy podnik může sice najít skvělou příležitost na trhu, ale nemusí být v jeho silách ji využít, z důvodu postrádání některých významných silných stránek, které by dopomohly k využití této šance a prosazení se na trhu.

Kašík a Havlíček (2012, s. 44) uvádějí, že tento druh analýzy bývá jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro zhodnocení tržního postavení společnosti. Tento fakt potvrzuje Blažková (2007, s. 159) ve své knize slovy, že je pro tento druh analýzy typická jednoduchost, a tak ji lze bez větších problémů realizovat. Blažková (2007, s. 156) ovšem také upozorňuje na možnou problematiku při sestavování SWOT matice v praxi, kdy může docházet k nesprávnému zařazení faktorů do příslušné kategorie a dodává, že klíčové je si uvědomit, zda se jedná o faktor interní či externí. Důležité je zde rovněž podotknout, že SWOT analýza by měla být hlavně stručná, věcná a kromě marketingových pracovníků s ní obeznámeni i lidé působící na řídicích pozicích v podniku. (Kašík a Karliček, 2012, s. 109)

2.4.1 Postup při SWOT analýze

Postup při vytváření SWOT matice má všeobecně **čtyři na sebe navazující kroky**:

- 1) Zamyšlení se nad faktory, jež mohou být silnými a slabými stránkami, příležitostmi či hrozbami pro danou firmu
- 2) Zařazení faktorů do příslušných kvadrantů SWOT matice
- 3) Posouzení každého z faktorů, co se týká jeho významnosti a závažnosti pro firmu, přičemž cílem bývá se zabývat především takovými faktory, které mají pro podnik zásadní význam
- 4) Návrh strategických opatření vedoucích ke zlepšení (Blažková, 2007, s. 158-159)

2.4.2 Silné stránky

Silné stránky lze charakterizovat jako oblasti, ve kterých analyzovaný podnik má určitou výhodu nad svými konkurenty, ať se to týká výrobku nebo nabízené služby. (Tručka, 2012,

s. 73) Cílem firmy je tyto své silné stránky proměnit v konkrétní konkurenční výhodu. (FAF, ©2010)

2.4.3 Slabé stránky

Reprezentují pravý opak silných stránek podniku. (Blažková, 2007, s. 156) Tručka (2012, s. 75) upozorňuje na skutečnost, že pokud firma dobře nezná své slabiny, tak je vyšší pravděpodobnost vzniku nějaké obrovské chyby způsobené špatným rozhodnutím.

2.4.4 Příležitosti

Příležitosti můžeme definovat jako možnosti, které jsou zatím ve formě nevyužitého potenciálu. (Tručka, 2012, s. 76) Zjištěním těchto příležitostí a případnou realizací může firma získat určitou výhodu oproti konkurenci. (Blažková, 2007, s. 156)

2.4.5 Hrozby

Jedná se o určitý nepříznivý vývoj nebo nepříznivou změnu v prostředí, která má negativní dopad na firmu, přičemž může v některých případech hrozit i zánik subjektu, pokud není podnik schopen se vzniklou situací vyrovnat. (Blažková, 2007, s. 156)

2.4.6 Využití SWOT analýzy a její omezení

SWOT analýza poskytuje důležité informace, které bývají použity především pro účely plánování celopodnikového i marketingového a své uplatnění nachází i při vytváření marketingové strategie. (Blažková, 2007, s. 159) Jinak řečeno, je tedy jakýmsi základem pro budoucí rozhodnutí v daném podniku, obzvláště k vytyčení a plnění reálných cílů, a také stavebním kamenem pro vyjednávání s obchodními partnery společnosti. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 109) SWOT analýza rovněž pomáhá snadno a přehledně zanalyzovat výkonnost a již zmíněnou budoucí perspektivu firmy, a proto bývá i velmi užitečným nástrojem pro finanční řízení a plánování a využívá se jako doplněk při finanční analýze podniku. (FAF, ©2010)

Blažková (2007, s. 159) nicméně upozorňuje na omezení, jímž bývá subjektivnost analýzy při vytváření jednou osobou, protože různí lidé mohou vnímat nejrůznější faktory rozdílně. K předcházení této slabiny Kašík a Havlíček (2012, s. 44) navrhují zpracovávat tento druh analýzy ve více lidech, aby se zajistila větší objektivita při formulaci výsledků a závěrů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XYZ

3.1 Profil společnosti

Společnost XYZ je autorizovaným dealerem vozů známé zahraniční automobilové značky a kromě prodeje osobních automobilů se specializuje taktéž na prodej užitkových vozů, což spočívá v držení velkých skladových zásob užitkových vozidel, ale na druhou stranu to dealerovi aut zajišťuje výhodnější obchodní podmínky od importéra.

Firma působí ve Zlínském kraji a orientuje svou obchodní činnost a také regionální marketingové aktivity, jako jsou výstavy vozidel a účasti na autosalonech, billboardové kampaně či distribuce letáků, na oblast Zlína a jeho blízkého okolí, konkrétně města Vsetín, Kroměříž a Uherské Hradiště. Hlavní pole působnosti dealera vozů XYZ je tedy v rámci kraje a to především z důvodu, že za jeho hranice nemá, dle obchodní smlouvy s výrobcem aut, právo firma uskutečňovat jakékoliv formy marketingové propagace, nicméně otevřenost trhu zůstává samozřejmě zcela zachována a zákazníci nepocházejí vždy z daného regionu.

Za společností XYZ stojí silná mateřská firma, jejíž hlavní komoditou podnikání v zahraničí je velkoobchod s pneumatikami všech světových značek, síť pneuservisů, autoopraven a autoumýváren, prodej automobilů a import vozů z jiných států, ale rovněž se tato společnost zabývá výrobou lisované technické gumy pro automobilový průmysl a provozuje solární elektrárny.

3.1.1 Historie firmy

Vozy této známé zahraniční automobilové značky se začaly ve Zlíně prodávat již v roce 1993, kdy získala licenci k prodeji osobních a užitkových vozů pro Zlínský kraj firma, jež byla předchůdcem současné společnosti XYZ. Po velmi úspěšných 12 letech se majitel této firmy rozhodl prodat nemovitost, a tak v prodeji aut od roku 2005 pokračovala společnost XYZ, jakožto nový majitel objektu i autorizovaný prodejce.

Během dlouholetého působení firmy v regionu si značka aut vybuodovala ve Zlínském kraji určité jméno a tradici, což potvrzují nadprůměrné počty prodaných osobních i užitkových vozů firmy XYZ v rámci rozsáhlé dealerské sítě značky v České republice.

V současné době společnost XYZ zaměstnává 18 lidí v administrativních i technických pozicích a s ohledem na každoroční objemy prodaných aut se jedná, co do velikosti, o středně velkého dealera vozů.

3.1.2 Nabízené služby

Poskytované služby klientům jsou založeny na dlouholetých zkušenostech v oboru společnosti XYZ a individuálním přístupem ve vztahu k zákazníkovi s důrazem na maximální uspokojení jeho požadavků.

Mezi portfolio nabízených služeb firmou XYZ patří:

- Prodej nových osobních i užitkových automobilů
- Operativní leasing nových aut u předních leasingových společností
- Výkup starého vozidla na protiúčet a prodej vozů na úvěr
- Možnost pojištění vozu při koupi renomovanými pojišťovnami
- Prodej a leasing prověřených ojetých vozů a dovoz aut ze zahraničí
- Autorizovaný servis vozidel, jenž podléhá přísným auditům
- Pneuservis a prodej náhradních dílů

3.1.3 Poslání firmy

Svým zákazníkům firma XYZ nabízí prodej vozů včetně doprovodných služeb a neustále vyhledává nové příležitosti, aby mohla nabídnout klientům něco navíc oproti konkurenci. Zákazníka vnímá firma jako hosta, ke kterému se chová jako k osobní návštěvě v rodině a snaží se mu vytvořit při koupi vozu příjemné prostředí. Společnost XYZ si zakládá na individuálním přístupu k zákazníkovi a na budování dlouhodobých vztahů s ním. Firma se nepřetržitě přizpůsobuje moderním informačním technologiím, neboť si uvědomuje význam internetové komunikace, a proto se orientuje na internetové prezentace a snaží se tak komunikovat se zákazníkem i v rámci jeho osobního volna. Konkurenční výhodou dealera vozů je, že disponuje velmi moderním zázemím a profesionálně proškoleným týmem pracovníků.

3.1.4 Vize firmy

Firma chce do budoucna pokračovat v nastoleném trendu, kdy se jí daří v posledních letech navyšovat počty prodaných nových vozů, což vede i k růstu jejího tržního podílu v rámci Zlínského kraje. Společnost XYZ má v plánu si udržovat vysokou kvalitu služeb a servisu, aby mohli být její zákazníci nadále maximálně spokojeni. Jednou z priorit je pak zůstat u prodeje vozů stávající automobilové značky a nadále šířit její dobré jméno v regionu.

4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ FIRMY XYZ

4.1 PEST analýza

Nejprve se zpracovala PEST analýza, jejímž úkolem bylo identifikovat faktory vzdáleného prostředí, jež mají vliv na dealera aut XYZ. Analýza se uskutečnila ve spolupráci s firmou XYZ, aby náhodou nedošlo k opomenutí některých důležitých faktorů, jejichž přítomnost a význam si člověk, jež nepůsobí v daném oboru, často není schopen sám uvědomit, a jejichž nezohlednění by mohlo mít výrazně negativní vliv na výslednou kvalitu celé analýzy.

4.1.1 Politické a právní prostředí

Určitou roli v tomto případě hraje stabilita české politické scény, zejména v otázce možné změny daňové politiky, protože každá nová vláda má odlišný úhel pohledu na výši daní. V blízké době tak může dojít například ke zvýšení daní z příjmů právnických osob či jiným změnám v oblasti daňových zákonů, jež mohou mít neblahý finanční dopad na firmu XYZ.

Vládní garnitura rovněž může zasáhnout do tržního prostředí prostřednictvím přijímání různých zákonů. Není tomu tak dlouho, kdy se uvažovalo o státních dotacích na nová, ekologičtější auta a zavedení silniční daně pro fyzické osoby, jejíž výše by se odvíjela od stáří vozu a jím produkovaných emisí a v současné době se hovoří o zavedení příspěvku na likvidaci starého vozu čili jakéhosi šrotovného. Záměrem všech těchto zmíněných opatření je omlazení vozového parku v České republice, a pokud se některé tyto úvahy a návrhy nakonec také stanou skutečností, tak výsledný efekt může být v praxi takový, že někteří lidé se dříve odhodlají k výměně svých starých automobilů za nové, zvýší se tedy poptávka a dealerům aut se tím pádem zvednou tržby z prodeje vozů.

Co se týká legislativy pocházející z EU, tak zde můžeme zmínit především závaznou emisní normu Euro, která stanovuje limitní hodnoty škodlivin výfukových exhalací pro nově uváděná vozidla na trh (Sajdl, 2011). Pravidelně dochází ke zpřísnování limitů v rámci této normy, což nutí automobilky k zavádění nových drahých technologií a v souvislosti s těmito kroky jim rostou náklady a to se pak snaží kompenzovat navýšením cen vozů, jež nakupují právě dealeři aut, kteří je posléze prodávají konečným zákazníkům (Rojík, 2014).

4.1.2 Ekonomické prostředí

Jedním z faktorů ekonomického prostředí, který má vliv na prodej automobilů, je průběh hospodářského cyklu, přičemž typické pro toto odvětví jsou sezónní cykly, jejichž proje-

vem bývá kolísání počtu prodaných vozů v průběhu roku. Největších tržeb dosahují dealeri aut na podzim, kdy realizují své nákupy zejména podnikatelské subjekty, aby si mohly snížit základ daně uplatněním daňově uznatelných odpisů vozu, naopak v letním a zimním období bývá poptávka po nových vozidlech obvykle slabší.

Příznivý vliv na prodeje aut má růst ekonomiky a rovněž také růst mezd, kdy dochází ke zvýšení kupní síly obyvatelstva. Pro dealera automobilů jsou ovšem tyto makroekonomické ukazatele důležité i z toho ohledu, že na základě makroekonomického vývoje dané země výrobce stanovuje ceny dodávaných vozů.

Na množství prodaných vozů může, byť v omezené míře, pozitivně působit rovněž snižování cen pohonných hmot. Naopak nárůst cen za benzín a naftu by mohl znamenat mírný pokles zájmu o nové automobily mezi potenciálními zákazníky.

Velmi zásadním způsobem ovlivňují po finanční stránce dealery aut, jež odebírají vozy ze zahraničí, pohyby měnových kurzů. Například poslední oslabení české měny centrální bankou sice podpořila export a odvrátila deflaci, kdy mohla nastat situace, že lidé by přestali ve větší míře investovat, nicméně pro firmu XYZ a i většinu ostatních společností dovážející výrobky ze zahraničí to znamenalo obrovské kurzové ztráty.

Jelikož dealeri vozů využívají z větší části k financování své činnosti bankovní úvěry, tak velkou roli hraje rovněž vývoj úrokových měr. V případě, že úrokové sazby se budou zvyšovat, tak pak logicky vzrostou i úrokové náklady, které posléze zatěžují rozpočet firmy.

Co se týče daňového zatížení, tak v České republice je poměrně vysoké a to především z důvodu vysokých odvodů na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance i zaměstnavatele, ovšem největší problém tkví v tom, že současná daňová soustava se vyznačuje komplikovaností a podnikatelské subjekty tím pádem musí této problematice věnovat obrovské množství času a v důsledku toho jim vznikají další náklady (Finance media, ©2000-2015).

4.1.3 Sociální a kulturní prostředí

Na začátek je třeba zdůraznit, že v tomto konkrétním případě má rozbor faktorů sociálního a kulturního prostředí svůj mimořádný význam, protože firma XYZ poskytuje výrobky a služby koncovým zákazníkům.

Samotný dealer vozů XYZ nabízí, obdobně jako většina jeho konkurentů, velmi širokou produktovou řadu typů osobních vozů, aby si každý potenciální zájemce o koupi automobilu mohl vybrat takový model, který mu bude nejvíce vyhovovat. Právě v souvislosti s tímto

současným stavem, kdy se snaží výrobci aut oslovit mnohdy velmi různorodé zákaznické segmenty, není pak jednoduché jednoznačně definovat typického zákazníka a o to více je důležitý individuální přístup k nakupujícímu ze strany prodejce. Na druhou stranu lze říci, že klienti firmy XYZ mají společné to, že rozhodujícím kritériem výběru pro ně není pouze cena produktu, ale rovněž jeho kvalita a dále můžeme konstatovat, že zákazníkem jsou především podnikatelské subjekty.

Jak by se na první pohled mohlo zdát, tak vliv demografického vývoje s ohledem na to, že zákazníci pocházejí ze všech věkových kategorií, je nevýznamný, což ovšem není tak úplně pravda. Již dnes vnímáme trend stárnutí populace, což v budoucnu znamená zvýšení počtu potenciálních zákazníků pocházejících z této věkové skupiny, a proto se domnívám, že postupem času bude dobré zaměřit více pozornosti na tento zákaznický segment.

Zcela zásadní roli pak hrají nákupní zvyklosti včetně postojů lidí, přičemž český zákazník bývá charakteristický tím, že je velmi citlivý na cenu a pokud nedisponuje dostatečným množstvím finančních prostředků na nový automobil, tak se většinou raději rozhodne pro koupi ojetého vozidla nebo je nucen se spokojit se svým stávajícím vozem, jehož stáří mnohdy přesahuje i 10 let. Dále Češi obvykle nemají silnou vazbu ke konkrétní automobilové značce, ale pokud už inklinují k produktům nějaké značky vozů, tak se v této souvislosti nejčastěji skloňuje automobilka Škoda, která bývá mezi českou veřejností vnímána stále jako česká firma, byť jediným akcionářem se po revoluci stal německý koncern Volkswagen. Závěrem lze konstatovat, že nákupní zvyklosti a postoje současných i potenciálních zákazníků se odrážejí v tom, že dealer vozů musí vyvinout mnohdy nemalé úsilí a prostředky na to, aby přesvědčil zákazníka o koupi vozu právě u něj a i do budoucna si zachoval jeho přízeň.

4.1.4 Technologické prostředí

Pro automobilový průmysl je charakteristická velká rychlost změn, přičemž každý model vozu po jeho uvedení na trh z technologického hlediska zastarává již po 4 letech, i když lidé automobil využívají ve většině případů ještě dlouhé roky potom. Jinak dynamiku tohoto průmyslového odvětví ovlivňují i neustálé aktualizace emisní normy Euro z Evropské Unie, které nutí výrobce nepřetržitě vyvíjet čím dál více šetrnější motory k životnímu prostředí. Z těchto závěrů lze vyvodit, že pokud nebude výrobce pružně reagovat na změny na trhu a pravidelně představovat nové inovativní vozy reflektující měnící se požadavky zákazníků, tak dealer aut bude mít problém takový vůz prodat. Důsledky těchto změn mají

dopad i na samotné prodejce, protože ti si musí udržovat velmi dobré a především aktualizované znalosti o nabízených vozech včetně těch konkurenčních.

Do technologického prostředí můžeme zařadit také rozvoj komunikačních technologií, prostřednictvím nichž prodejci komunikují se zákazníky, přičemž ignorování těchto nových trendů by mohlo v budoucnu znamenat jistou konkurenční nevýhodu.

4.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Závěrem lze konstatovat, že každý z faktorů má do jisté míry dopad na konkurenceschopnost firmy XYZ, ale asi největší vliv je patrný v případě ekonomického prostředí, ať se to týká vývoje ekonomiky, sezónních cyklů, pohybů měnových kurzů a úrokových sazeb či míře daňového zatížení. Významnou roli hrají také sociální a kulturní faktory, zejména nákupní chování a postoje lidí, ale ani právní a politické prostředí nelze podcenit, protože politická reprezentace výrazným způsobem může ovlivnit trh daňovou politikou a specifickými zákony. Technologické prostředí vystupuje spíše v pozadí, nicméně je pro něj typická velká rychlost změn, která určitě ovlivňuje segment prodeje nových automobilů.

4.2 Porterova analýza pěti sil

Pro posouzení konkurenčního postavení společnosti XYZ se kromě PEST analýzy zpracovala rovněž Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která se zabývala strukturou odvětví prodeje osobních vozů. Tato analýza blízkého prostředí probíhala také ve spolupráci se společnostmi XYZ, a to ze stejných důvodů jako tomu bylo v případě předchozí analýzy.

4.2.1 Intenzita soupeření stávajících konkurentů

Na úvod lze říci, že ve Zlínském kraji, ale také v celé České republice, probíhá na trhu v odvětví prodeje automobilů velmi tvrdý konkurenční boj.

Jednou z hlavních příčin je hlavně skutečnost, že v současné době působí na trhu velké množství konkurentů nabízejících velmi podobné produkty, ať už se jedná o dealery nových vozů či v širším pojetí i o nejrůznější autobazary prodávající ojetá vozidla. Samotní konkurenti se pak vyznačují tím, že mají prakticky stejné cíle a využívají téměř totožných metod k jejich dosahování. Nejvýraznějším nástrojem, často používaným v rámci konkurenčního boje, bývá především cenová politika či různé prostředky marketingové propagace a v neposlední řadě zde hraje roli také úroveň nabízených služeb a servisu zákazníkům, přičemž právě v této oblasti se nachází největší prostor pro rozvoj konkurenčních výhod.

Další příčinou zvýšené intenzity soupeření, která ovlivňuje již zmíněnou cenovou politiku, jsou vysoké fixní a skladovací náklady. Vzhledem k rozhodujícímu podílu těchto nákladů na celkových nákladech firmy, jsou dealéři vozů nuceni prodat co nejvíce vozů, aby dosáhli úspor z rozsahu vlivem degrese fixních nákladů. Zároveň, čím více prodejů zrealizuje dealer aut za dané období, tak může dosáhnout na odměnu v podobě peněžního bonusu od výrobce automobilové značky, který má k tomuto účelu vyhrazený určitý objem finančních prostředků, jež rozděluje podle principu zásluhovosti.

Význam této síly také výrazně ovlivňuje míra růstu trhu v oblasti prodeje vozů, přičemž platí, že pokud segment trhu neroste, má to za následek, že už tak napjatý boj o lepší postavení v odvětví nabírá ještě větších rozměrů. Klíčovým faktorem můžou být i překážky výstupu, protože dealer automobilů má závazky vůči zákazníkům z hlediska zadaných aut ve výrobě či nutnosti poskytovat 2 roky na vozy servis a musí rovněž dostát svým závazkům vůči těm finančním institucím, kde čerpá své úvěry.

4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Vzhledem ke stávající situaci, kdy v analyzovaném odvětví, na velmi malém území, podniká minimálně jeden dealer vozů od každé značky a zároveň existují značné překážky pro vstup na daný trh, je velice nepravděpodobný příchod nového konkurenta.

Nejvýznamnější bariérou vstupu je kapitálová náročnost, ať se to týká potřeby vlastnit určité zázemí v podobě budovy, kde se nachází autosalon včetně servisních prostor, či nezbytnosti disponovat značnými finančními prostředky na marketing a především na bezproblémový chod podniku. V praxi musí mít k dispozici dealer vozů okolo 15 milionů korun českých měsíčně, jelikož importérům je povinen ihned platit za dodávky automobilů, byť například u skladových vozů nemůže dealer počítat s okamžitou návratností peněžních prostředků. V začátcích podnikání navíc nová firma postrádá dobré jméno, nemá vybudovanou stabilní základnu zákazníků a další nemalé peníze tak v této souvislosti pohltí marketingová propagace.

V oblasti nákladů pak může být handicapem hlavně nemožnost profitovat z úspor z rozsahu u fixních nákladů v důsledku prvopočátečních nízkých prodejů vozů a rovněž nová společnost obvykle nedokáže tak efektivně řídit náklady jako již zavedené firmy.

Co se týká dalších překážek, tak aby mohl nový dealer vozů odebírat vozidla od výrobce, tak musí u příslušného importéra podat žádost a splnit další podmínky (předložit business

plán, informovat ho o jeho ekonomické situaci,...). Obvykle celý proces schválení trvá 1 rok a v případě kladného rozhodnutí se na základě sepsané smlouvy stává dealer vozů autorizovaným prodejcem.

4.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Podnikání v analyzovaném odvětví je založeno na konceptu franšizy, přičemž jednotliví výrobci automobilových značek si tímto způsobem upevňují již tak velmi silnou vyjednávací pozici vůči svým odběratelům, a tedy dealerům vozů.

Na vyjednávací sílu dodavatelů má vliv hned několik rozhodujících faktorů a jedním z nich je skutečnost, že výrobci dodávají vozy velkému množství společností a žádná z nich pro ně není klíčová, zatímco dealer vozů nabízí obvykle jednu konkrétní značku automobilů a má tudíž pouze jednoho výhradního dodavatele, na kterém je zcela závislý a navíc pro odběratele hraje klíčovou roli kvalita dodávaných vozidel. Ačkoliv existují na trhu substituty v podobě jiných značek, které by mohl dealer vozů nabízet, tak mu v realizaci tohoto kroku brání vysoké přechodové náklady.

I když nehrozí, že by se dodavatel rozhodl perspektivně integrovat do odvětví, kde působí jeho odběratelé, tak pokud to okolnosti vyžadují, sám výrobce aktivně hledá dealera vozů, aby importér této značky měl v každém kraji minimálně jedno zastoupení.

4.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

V oblasti prodeje automobilů odběratelé disponují tzv. nepřímou vyjednávací silou, pro niž je typické, že pokud zákazník není spokojen s nabídkou jednoho dealera vozů, tak může kdykoliv zvolit jiného dealera aut, jehož nabídka bude pro něj výhodnější.

Pro odběratele, jimiž mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby, bývá koupě vozu zpravidla větší investicí a i z tohoto důvodu se mnohdy stává klíčovým kritériem při výběru vozu právě jeho cena, která mívá přednost před kvalitou. Zákazníci mají navíc k dispozici dostatečné množství informací, jež jim napomáhají se rozhodnout pro nejlepší variantu, přičemž zároveň nejsou limitováni žádnými přechodovými náklady ani sortimentem produktů, protože vozy konkurenčních značek jsou z hlediska parametrů a výbavy podobné.

Celkově lze konstatovat, že tuto sílu umocňuje ještě skutečnost, že odběratelů není tolik vzhledem k množství dealerů vozů působících na daném segmentu trhu a zákazníkovi to tím pádem dopřává větší manévrovací prostor.

4.2.5 Nebezpečí substitučních výrobků

Nejvýraznějším substitutem v oblasti prodeje vozů jsou především ojeté vozy, které nabízejí převážně autobazary. Zákazníci často dávají přednost ojetému automobilu zejména z důvodu nedostatku financí na koupi nového vozidla.

V širším slova smyslu lze mezi substituční výrobky zařadit také vozy ostatních konkurenčních značek, které nabízejí autorizovaní prodejci automobilů.

4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Celkově lze konstatovat, že čtyři z pěti konkurenčních sil zásadně ovlivňují firmy podnikající v odvětví prodeje nových automobilů, přičemž význam jednotlivých faktorů způsobuje nižší ziskovost tohoto segmentu trhu, a proto se odvětví vyznačuje z dlouhodobějšího hlediska menší atraktivitou.

Pokud by se měl vyzdvihnout nejzásadnější vliv jedné z těchto sil na podnikání v analyzovaném odvětví, tak to budou právě dodavatelé, což vychází také z faktu, že prodej automobilů je koncipován jakožto franšíza, kdy dochází k určité formě spolupráce mezi výrobcem vozů (franšízorem) a dealerem aut (franšízantem), přičemž každý výrobce automobilů si diktuje určité podmínky (vzhled exteriéru a interiéru prodejního místa, počet prodejců, úroveň servisního zázemí či vybavení prodejny,...), které musí splňovat dealer aut. Ze strany výrobce vozů je pak dodržování těchto požadavků pravidelně kontrolováno a v případě, že by došlo k pochybení, může dodavatel udělit pokutu příslušnému dealerovi vozů, například v podobě snížení marže, nebo při zjištění závažných nedostatků má oprávnění mu dokonce i odebrat propůjčenou licenci. Moc dodavatelů pak jen dokládá skutečnost, že firma nemá k dispozici žádný vyjednávací prostor pro ovlivnění ceny nakupovaných vozů. Nutno ovšem dodat, že dealer vozů také profituje z této spolupráce, jelikož výrobce vynakládá své finanční prostředky na centrální reklamu a rovněž organizuje roční školení prodejců.

Další konkurenční síly, mezi něž patří současná konkurence, odběratelé a substituty, mají také velmi zásadní vliv na dealery vozů, naopak ve prospěch stávajících konkurentů hraje fakt, že existují značné bariéry pro vstup nových firem do této sféry podnikání. Pokud by ale nastala dost nepravděpodobná situace, že vstoupí na trh nový konkurent s radikální cenovou politikou a silný po finanční stránce, tak by mohl být potenciální hrozbou pro současné dealery aut.

5 ANALÝZA TRHU DEALERŮ OSOBNÍCH VOZŮ POMOCÍ METODY MYSTERY SHOPPINGU

5.1 Přípravná fáze výzkumu

Jedná se o jednu z nejdůležitějších fází výzkumu, protože právě v této fázi, ať už se jedná o jakýkoliv druh výzkumu, se vytváří předpoklad pro to, aby byl nakonec výzkum úspěšný, a tedy splnil svůj původní účel, pro který byl uskutečněn. I proto se této etapě věnovala mimořádná pozornost a hlavně čas.

V rámci přípravné fáze výzkumu bylo v první řadě nutné definovat cíle výzkumu. Až poté se vymezily metody získávání dat, hodnotící kritéria a určili se dealeri automobilů, na základě předem stanovených kritérií pro výběrový soubor, v jejichž autosalonech se uskuteční návštěvy a rovněž se vybrali hodnotitelé, jež tyto návštěvy budou provádět. Pro potřeby mystery shoppingu se pak musely vytvořit podkladové materiály, mezi které patří scénář a report (hodnotící list), a v souvislosti s těmito materiály bylo před započítím výzkumu nutné provést pilotáž (předvýzkum). Při přípravě výzkumu se rovněž stanovil jeho časový plán.

5.1.1 Definování problému

Při diskuzi se zadavatelem výzkumu zaznělo, že si jakožto dealeri vozů nevedou tak dobře jako jejich konkurenti v oblasti prodeje automobilů, což by mohlo souviset s kvalitou nabízených služeb zákazníkům. Nicméně vzhledem k faktu, že firma XYZ a její pracovníci působí v oboru již řadu let, tak některé nedostatky nevidí v důsledku tzv. provozní slepoty a uvítali by právě pohled někoho zvenčí, kdo si případných chyb všimne.

5.1.2 Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zanalyzovat trh dealerů osobních vozů z hlediska úrovně poskytovaných služeb jednotlivými dealery automobilů.

Získané výsledky pak budou interpretovány a využity k analýze konkurenceschopnosti firmy XYZ, která je zadavatelem výzkumu, přičemž se potom, na základě případných chyb a nedostatků zjištěných v průběhu fiktivní návštěvy, navrhnou firmě XYZ doporučení vedoucí ke zlepšení situace v oblasti přístupu k zákazníkovi, což může mít zásadní vliv na zvýšení spokojenosti zákazníků.

5.1.3 Metody sběru dat

Pro sběr primárních dat byla zvolena metoda zúčastněného, avšak skrytého pozorování, která je typická právě pro mystery shopping, konkrétně pak techniku nazývající se mystery visits. Podstata této metody v praxi spočívá v tom, že fiktivní zákazník, na základě svých dojmů a zkušeností z návštěvy prodejny dealera automobilů, zaznamená, bezprostředně po této návštěvě, vypořádané skutečnosti do hodnotícího dotazníku čili reportu. Při samotném průběhu návštěvy se nebudou používat žádné audio a videozáznamy či jiné elektronické záznamy, dokumentující pozorování a rozhovory s prodejci, protože by došlo k porušení etických zásad.

5.1.4 Hodnocená kritéria v rámci výzkumu

Pro účely hodnocení, v rámci mystery shoppingu, byla stanovena dvě základní kritéria, a tedy prostředí autosalonu a interakce prodejce se zákazníkem.

Zvláštní pozornost je v tomto výzkumu věnována především otázce interakce mezi zákazníkem a prodejcem při návštěvě prodejny dealera vozů, jež začíná momentem, kdy dojde k oslovení zákazníka prodejcem a končí v okamžiku opuštění autosalonu zákazníkem. Z pohledu tohoto kritéria můžeme hodnotit hned několik aspektů, například první dojem z prodejce, jeho vzhled či úroveň jeho komunikačních schopností. Dále lze posuzovat, zda je schopen identifikovat potřeby zákazníka a nabídnout mu tím pádem pro něj ideální produkt a také jeho umění tento produkt zajímavou a poutavou formou prezentovat s doplněním užitečných, praktických informací, které zájemce o koupi přesvědčí, a jež rovněž svědčí o znalostech prodejce o konkrétním modelu automobilu. Velmi důležitým hlediskem hodnocení může být i styl chování prodejce při rozhovoru, ochota věnovat svůj čas návštěvníkovi prodejny a také fakt, jestli se prodejce pokouší z vlastní iniciativy nabídnout zákazníkovi nejrůznější výhody (doplňkové služby) v případě koupi vozu u tohoto dealera automobilů. V neposlední řadě můžeme vyhodnotit, jestli se prodejce snaží nějakým způsobem navázat osobitý vztah se zákazníkem, jež by v něm měl evokovat pocit určité důvěry v tohoto prodejce.

5.1.5 Techniky a postupy pro stanovení výběrového souboru

Aby mohl být určitý dealer osobních vozů zařazen do výzkumu, tak **musel splňovat následující kritéria:**

- 1) Prodejna dealera vozů se nachází ve Zlínském kraji a zároveň v okruhu 30 kilometrů od města Zlín (vzdušnou čarou)
- 2) Dealer vozů nabízí nové osobní automobily nižší třídy, popřípadě nižší střední třídy se základní ceníkovou cenou za 5 dveřový vůz pod 270 000 Kč včetně 21% DPH (nejsou zohledněny akční slevy, různé bonusy ani slevy při financování)
- 3) Nebyly zjištěny další objektivní závažné důvody pro vyřazení dealera vozů z výzkumu v rámci zachování validity výzkumu (například skutečnost, že v době návštěvy je prováděna kompletní rekonstrukce autosalonu)

V případě, že jeden dealer vozů prodává automobily různých značek, tak **se postupovalo následujícím způsobem:**

- Jestliže se různé značky automobilů nachází v jedné (společné) prodejně, tak proběhl rozhovor s prodejcem jedné z nabízených značek vozů
- Jestliže se různé značky automobilů nachází v samostatných (oddělených) prodejnách, tak postupně proběhl rozhovor s prodejci všech nabízených značek vozů

V případě, že jeden dealer vozů má více svých poboček, tak **se postupovalo následujícím způsobem:**

- Pokud se tyto pobočky nenachází v bývalých okresních městech (Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín), tak se navštívila jedna vybraná prodejna daného dealera vozů
- Pokud se tyto pobočky nachází v bývalých okresních městech (Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín), tak se postupně navštívily všechny prodejny daného dealera vozů

5.1.6 Dealeři osobních vozů zahrnutí do výzkumu

Výzkum zahrnoval celkem 23 dealerů osobních vozů, nicméně hodnotitelem bylo vyplněno 28 reportů, protože někteří dealeři mají své prodejny v bývalých okresních městech či nabízejí automobily různých značek v samostatných (oddělených) prodejnách. Dále je uveden seznam dealerů automobilů rozřazených podle lokality, přičemž údaj za názvem dealera uvádí nabízené značky vozů.

Zlín

- AUTO Hlaváček a.s. » Škoda
- Auto Viki a.s. » Ford
- AUTOKOM, spol. s r.o. » Kia
- AUTOSALON KROMEXIM spol. s r.o. » Renault, Dacia
- HYUNDAI MOTOR ZLÍN a.s. » Hyundai
- MIKONA AUTO s.r.o. » Opel
- SAMOHÝL AUTO a.s. » Peugeot
- SAMOHÝL MOTOR a.s. » Škoda
- T-MOTOR Zlín s.r.o. » Toyota
- UNICARS CZ s.r.o. » Citroën
- UNICARS CZ s.r.o. » Nissan
- ZLINER s.r.o. » Fiat

Fryšták

- IVOS Zlín, s.r.o. » Mazda
- Simcar s.r.o. » Suzuki

Holešov

- DOBE – CAR s.r.o. » Škoda

Kroměříž

- Autoeden Zedník s.r.o. » Ford, Kia
- AUTOSALON KROMEXIM spol. s r.o. » Renault, Dacia
- AUTOSHOP PAULUS, spol. s r.o. » Škoda
- M servis, s.r.o. » Citroën

Uherské Hradiště

- ARAVER CZ, s.r.o. » Seat, Kia
- ARAVER CZ, s.r.o. » Škoda
- Autospol, spol. s r.o. » Ford
- HYUNDAI MOTOR ZLÍN a.s. » Hyundai
- UH CAR, s.r.o. » Opel

Kunovice

- Auto AD, s.r.o. » Renault, Dacia
- LION CAR s.r.o. » Peugeot

Vsetín

- RAMACH-AUTO s.r.o. » Renault, Dacia
- SAMOHÝL MOTOR a.s. » Škoda

5.1.7 Výběr fiktivních zákazníků

Všechny návštěvy prodejen dealerů automobilů prováděl stejný hodnotitel, což přispělo k zachování vysoké validity výzkumu. V roli fiktivního zákazníka vystupoval samotný autor hodnotícího dotazníku (reportu) a scénáře, a tudíž nebylo nutné uskutečnit školení mystery shopperů před započítáním výzkumu, aby se zamezilo rozdílnému výkladu a poté i hodnocení jednotlivých otázek či nedošlo k disproporcí ohledně chování fiktivního zákazníka při návštěvách.

5.1.8 Tvorba scénáře

Profil fiktivního zákazníka

Jedná se o studenta vysoké školy z Bystřice pod Hostýnem, který během svého studia zároveň pracuje, což vysvětluje určitou část naspořených finančních prostředků na koupi nového vozu, přičemž zbývající část financí má přislíbenou jako dar od rodinných příslušníků, ale ještě si není jistý, zda nevyužije i možnosti financování vozu. Tento student doposud žádný vůz nevlastnil a pouze si půjčoval od rodičů automobil Škoda Felicia tmavě zelené barvy z roku 1998 (vůz se zážehovým motorem a bez klimatizace, airbagů, autorádia a různých asistentů ve výbavě).

Zákazník uvažuje o koupi nového osobního automobilu na jaře, a proto se již v zimním období vydal navštívit jednotlivé prodejny dealerů vozů, aby pak měl dostatek času se správně rozhodnout pro konkrétní vůz a rovněž příslušného dealera automobilů. I když potenciální zákazník se již díval na automobily na internetových stránkách a má tak určité povědomí o nabízených vozech, tak důvodem pro návštěvu prodejny jsou pro něj především skutečnosti, že chce vidět vůz naživo, protože prezentace aut na webu může zkreslovat, a také hodlá zjistit cenové nabídky jednotlivých prodejců. Stručně řečeno, jeho cílem je nasbírat nové zkušenosti a informace, které by mu ulehčily rozhodovací proces nákupu.

Potenciální nakupující má v plánu vůz využívat pro osobní potřebu, zejména k přepravě na kratší vzdálenosti (městský i mimoměstský provoz kromě dálnic), přičemž denně urazí přibližně 60 kilometrů (tj. odpovídá cestě z domu do zaměstnání/školy a cestě zpět domů ze zaměstnání/školy).

Požadavky zákazníka na nový vůz

Z hlediska preferencí zákazníka **musí nový osobní vůz splňovat následující kritéria:**

- Menší vůz, nejlépe 5 dveřový (otázka představy o voze)
- Cena přibližně kolem 250 000 Kč, maximálně však do 300 000 Kč včetně DPH (otázka cenové hladiny)
- Vůz se zážehovým motorem, přičemž může mít i slabší výkon (otázka motorizace)
- Automobil s klimatizací, autorádiem a rezervním kolem (otázka výbavy)
- Auto s dostatečným zavazadlovým prostorem, tj. aby se tam vešlo více věcí než jen taška s nákupem (otázka velikosti kufru)
- Vůz tmavší barvy, ideálně černá nebo tmavě modrá (otázka barvy vozu)

Zákazník zároveň neupřednostňuje žádnou konkrétní značku automobilu. Z hlediska scénáře by mu **nejvíce vyhovovaly následující vozy nižší, popřípadě nižší střední třídy:**

- Citroën C3, Citroën C-Elysée
- Dacia Sandero, Dacia Logan
- Fiat Punto 2013
- Ford Fiesta
- Hyundai i20, Hyundai ix20
- Kia Rio
- Mazda 2
- Nissan Micra, Nissan Note
- Opel Corsa
- Peugeot 208, Peugeot 301
- Renault Clio
- Seat Ibiza
- Suzuki Swift
- Škoda Fabia
- Toyota Yaris

Průběh fiktivní návštěvy

Bezprostředně před návštěvou dealera vozů hodnotitel zaznamená datum a čas začátku návštěvy a ještě než vkročí do prodejny, tak vnímá úroveň jejího okolí a zda je k dispozici dostatečný počet volných parkovacích míst.

Poté, co fiktivní zákazník vejde do prodejny, tak si jde prohlížet vystavené vozy, které korespondují se scénářem, a čeká, až si jej někdo všimne a osloví jej. V případě, že si ho nikdo nevšimá po dobu 5 minut, tak sám vyhledá prodejce. Jestliže budou prodejci zaneprázdněni jinými zákazníky, tak mystery shopper vyčká a tuto okolnost následně zohlední ve výčtu skutečností, které mohly ovlivnit hodnocení.

Jakmile se fiktivní nakupující zmíní prodejci, že uvažuje o koupi nového vozu, tak vzápětí by měl následovat rozhovor týkající se hledání vhodného vozu, přičemž se očekává, že prodejce bude pokládat zákazníkovi různé otázky, aby mu mohl doporučit ten správný, pro něj ideální automobil.

V momentu, kdy bude tajnému zákazníkovi doporučen nějaký vůz, tak se předpokládá prezentace nabídnutého modelu prodejcem u tohoto automobilu (popřípadě u jednacího stolu). Co se týká aktivity ze strany zákazníka, tak ten se posadí do vozu jen v případě, kdy jej k tomu nejprve vyzve samotný prodejce. Hlavním úkolem hodnotitele je se v průběhu prezentace zeptat na pět různých, ale předem připravených otázek, jež otestují znalosti prodejce, přičemž **fiktivní zákazník chce zjistit následující informace o voze:**

- Zda je zahrnuta v základní výbavě klimatizace nebo si člověk za ni musí připlatit
- Jaké má automobil asistenty (pomocníky) ve výbavě
- Jestli má vůz bezúdržbové rozvody u motoru (řetěz či řemen)
- Zda v základní výbavě bývá rezervní kolo nebo pouze lepicí sada
- Jestli je možné zadní sedadla sklopit i samostatně

V další fázi, až skončí prezentace vozu, by prodejce měl s největší pravděpodobností vyzvat zákazníka k diskusi o dalších podrobnostech u jednacího stolu. Předpokládá se, že sám prodejce se bude snažit informovat hodnotitele o nejrůznějších výhodách, aby jej přesvědčil o koupi daného vozu právě u tohoto dealera aut. V případě, že zákazníkovi se prodejce nabídne vypracovat cenovou nabídku či orientační nabídku financování, tak nebude proti. Co se týká testovací jízdy, tak této možnosti by zákazník určitě využil, ale až se rozhodne pro konkrétní vůz. Jestliže fiktivního nakupujícího nebude prodejce z vlastní inicia-

tivy seznamovat s nabízeným službami, tak hodnotitel zkusí rozvést rozhovor otázkou týkající se dodacích lhůt u automobilů nebo také otázkou ohledně dostupných barev vozu.

Při blížícím se závěru rozhovoru je možné, že se prodejce zákazníka zeptá na kontakt, načež hodnotitel se nabídne poskytnout email s vysvětlením, že na telefonu bývá k zastižení většinou až večer, a proto by mu vyhovoval spíše email. Poté by mělo následovat rozloučení prodejce s mystery shopperem, který mu poděkuje za informace a vzápětí opustí prodejnu.

V rámci celého průběhu návštěvy prodejny, jež by neměla přesáhnout 30 minut, fiktivní zákazník pozorně sleduje chování prodejce, vzhled prodejního místa a rovněž si všímá všech dalších skutečností, které se pak promítnou do finálního hodnocení.

V posledním kroku hodnotitel co nejdříve po absolvované návštěvě a na vhodném místě vyplní příslušné údaje do reportu včetně doprovodného slovního komentáře.

5.1.9 Tvorba reportu

Hodnotící dotazník neboli report sloužil hodnotiteli k zaznamenávání zkušeností a poznatků z návštěvy dealera vozů. Jeho struktura byla vytvářena hlavně s důrazem na zohlednění předpokládaných očekávání zákazníka, který navštíví autosalon.

Report (viz příloha P I) se skládal z hlavičky se základními údaji o návštěvě dealera vozů, dále celkem 7 hodnocených částí, které obsahovaly 59 uzavřených otázek (z toho 54 pouze s odpověďmi Ano/Ne), 7 otevřených otázek a také prostor pro slovní hodnocení a zajímavé postřehy u každé části. V závěru hodnotícího dotazníku se nacházelo místo pro celkové (komplexní) hodnocení návštěvy a pro uvedení skutečností, které mohly ovlivnit hodnocení. Na konci reportu pak byla i kolonka, ve které hodnotitel zaznamenal, zda neměl pocit, že byl prozrazen prodejcem, který pak mohl v důsledku takového odhalení mystery shoppera modifikovat své obvyklé chování a hodnocení se tak mohlo lišit od běžné praxe interakce zákazníka s prodejcem.

Jak již bylo výše zmíněno, tak report měl celkem 7 hlavních částí, které byly vytvořeny v návaznosti na předem stanovená hodnotící kritéria. Zkoumaly se tedy následující oblasti:

1) Hodnocení prodejního místa

Tento oddíl reportu se zaměřoval na hodnocení exteriéru a především samotného interiéru prodejny.

2) První kontakt prodejce se zákazníkem

Zde se řešil zejména první dojem z prodejce, konkrétně jakým způsobem a kdy oslovil zákazníka, jeho vzhled či jestli byl vůbec nějaký prodejce přítomen na prodejně v době návštěvy.

3) Komunikace s prodejcem

V této části se hodnotila úroveň komunikačních schopností prodejce, především pak jeho verbální a neverbální projev a celková atmosféra při rozhovoru.

4) Hledání vhodného vozu

Oblast, která posuzovala prodejcovo úsilí při pomoci s výběrem vozu a jestli zazněly všechny podstatné otázky vedoucí k nalezení ideálního vozu pro zákazníka.

5) Prezentace vozu

Nejrozsáhlejší a nejvíce bodově ohodnocená část, která reflektuje průběh a styl prezentace automobilu a v této souvislosti posuzuje také znalosti prodejce a použité argumenty, jež mají za úkol přesvědčit zákazníka o kvalitách příslušného modelu.

6) Informování a získání zákazníka

Tato část se zabývala analýzou, jaké doprovodné služby a jedinečné nabídky prodejce potenciálnímu zákazníkovi předložil s cílem jej zaujmout a přesvědčit ho o koupi nového vozu u příslušného dealera automobilů.

7) Navázání vztahu se zákazníkem

Poslední oddíl reportu měl za úkol poskytnout odpověď na otázku, zda došlo k oboustrannému předání nějakých kontaktních informací mezi prodejcem a zákazníkem pro účely další komunikace a nastínit, jakým způsobem se prodejce rozloučil se zákazníkem.

Celkový zisk bodů, které mohl dealer vozů získat, činil 160. Jednotlivé části reportu i uzavřené otázky měly odlišný maximální počet získaných bodů, přičemž účelem bylo dát každé části i určité otázce jinou váhu z hlediska důležitosti, čímž se takto vlastně určila závažnost konkrétního pochybení. Takto sestavený report dal předpoklad, že po sečtení bodů vzniknou hodnotící škály v procentech za každou část hodnotícího dotazníku včetně souhrnné škály za daného dealera automobilů.

5.1.10 Časový plán výzkumu

- Zahájení projektu: 1. 10. 2014
- Příprava výzkumu: 2. 10. 2014 – 28. 1. 2015

- Sběr dat: 29. 1. – 6. 2. 2015
- Kontrola dat: 7. 2. – 8. 2. 2015
- Zpracování dat: 12. 2. – 22. 2. 2015
- Vyhodnocení výzkumu: 18. 3. – 20. 4. 2015
- Interpretace výsledků: 21. 4. 2015
- Navržení doporučení: 23. 4. – 24. 4. 2015

5.1.11 Provedení pilotáže

Ještě před započítím výzkumu se provedla pilotáž, aby se zajistila vyšší validita výzkumu, čemuž mělo napomoci právě odhalení možných chyb a dalších nedostatků v navrhovaném reportu a scénáři.

Do pilotáže bylo vybráno celkem 5 dealerů osobních aut, jejichž prodejny se nachází na území města Přerov a zároveň tito dealeři nabízejí nové vozy, jež odpovídají scénáři.

Kritéria splnili následující dealeři vozů:

- Autocentrum Přerov CZ s.r.o. » Škoda
- CMN s.r.o. » Renault, Dacia
- F. 67 s.r.o. » Ford
- JIŘÍ HEINZ s.r.o. » Suzuki
- PETROIL CZ s.r.o. » Fiat

Samotná pilotáž pak proběhla v pátek 7. listopadu 2014 od 8:20 do 18:00 hodin, přičemž podmínkou současně bylo, aby návštěvu započal fiktivní zákazník nejméně 20 minut po otvírací době a nanejvýš 60 minut před zavírací dobou prodejny daného dealera vozů.

Na základě získaných dat a poznatků z návštěv následovaly drobné úpravy ve scénáři a určité změny také v reportu, načež vznikla konečná podoba scénáře a reportu (tj. finální verze těchto podkladových materiálů, které již byly popsány výše).

V reportu byly provedeny především následující korekce:

- Některé otázky byly přidány nebo se případně přemístily do jiné části reportu, se kterou více věcně souvisely
- Určité otázky se výstižněji zformulovaly či vznikly z jedné otázky dvě, aby se docílilo přesnějších výsledků v rámci hodnocení

- Muselo se poupravit také bodové ohodnocení u některých otázek, aby hodnocená kritéria lépe vypovídaly o reálném významu pro zákazníka (závažnost pochybení), což mělo vliv i na maximální zisk bodů z jednotlivých částí hodnotícího dotazníku
- Za každou částí reportu se vynechalo více prostoru pro slovní komentář a zajímavé postřehy

5.2 Realizační fáze výzkumu

Tato fáze mystery shoppingu se zabývala samotným sběrem dat v terénu včetně jejich následného zpracování.

5.2.1 Časový harmonogram návštěv

Návštěvy prodejen (sběr dat) proběhly v pracovní dny na přelomu ledna a února, konkrétně od 29. ledna do 6. února 2015 v časovém horizontu od 8:20 do 18:00 hodin, přičemž ale začátek každé návštěvy musel být uskutečněn minimálně 20 minut po otvírací době a maximálně 60 minut před zavírací dobou autosalonu.

Samotný plán návštěv prodejen dealerů osobních vozů byl následující:

- Čtvrtek 29. ledna: Kroměříž a Zlín
- Pátek 30. ledna: Zlín
- Pondělí 2. února: Holešov a Fryšták
- Úterý 3. února: Zlín
- Středa 4. února: Uherské Hradiště a Kunovice
- Čtvrtek 5. února: Vsetín a Zlín
- Pátek 6. února: Zlín

5.2.2 Kontrola dat

Před samotným zpracováním dat z reportů bylo nutné zkontrolovat, zda hodnotitel nezapomněl vyplnit některé otázky či uvést v některé části hodnotícího listu slovní hodnocení a jestli nedošlo při návštěvě fiktivním zákazníkem ke skutečnostem, které zásadním způsobem ovlivnily hodnocení, přičemž takovéto reporty by musely být vyřazeny z výzkumu, aby neovlivnily jeho celkovou vypovídací schopnost.

Nakonec se po pečlivém uvážení vyřadil z výzkumu dealer vozů, který nabízí automobilovou značku Mazda, protože model Mazda 2 v době, kdy probíhaly fiktivní návštěvy, ještě

nebyl uveden na český trh, a tudíž se ani nenacházel na prodejně daného dealera aut a prodejce jej nemohl prezentovat, což zásadním způsobem ovlivnilo výsledné hodnocení.

5.2.3 Zpracování dat a formát výstupu

Získaná kvantitativní data z reportů se zpracovala prostřednictvím programu Microsoft Excel a kvalitativní data se použila k slovnímu popisu dokreslujícímu průběh návštěv.

Výstupem, po zpracování kvantitativních dat, byl skupinový sloupcový graf zachycující hodnocení daného dealera vozů v procentuálním vyjádření za jednotlivé zkoumané oblasti včetně celkového hodnocení, tabulka srovnávající jednotlivé dealery osobních vozů a tabulka, jež prezentovala nejčastější pochybení prodejců. Dále se z nasbíraných kvantitativních dat vypočítala průměrná celková doba jedné návštěvy či průměrný počet prodejců a medián počtu zákazníků v době návštěvy.

Na základě grafického a slovního hodnocení pak byly stručně charakterizovány silné a slabé stránky nejen každého dealera vozů, ale také všech respondentů souhrnně a v úplném závěru se získané výsledky okomentovaly.

Je potřeba zde rovněž zmínit, že v důsledku povahy výzkumu prováděného metodou mystery shopping, konkrétně nutnosti splnění určitých etických zásad, nebudou v rámci hodnocení uváděny místa prodejen a ani reálné názvy dealerů osobních vozů, pouze kódy přiřazené těmto dealerům, přičemž firma XYZ se označila jako Dealer vozů XYZ.

5.3 Prezentace výsledků výzkumu

V této části se nachází již konkrétní výsledky, jak za každého dealera automobilů samostatně, tak i komplexní hodnocení všech respondentů.

5.3.1 Hodnocení jednotlivých dealerů vozů

Dealer vozů A

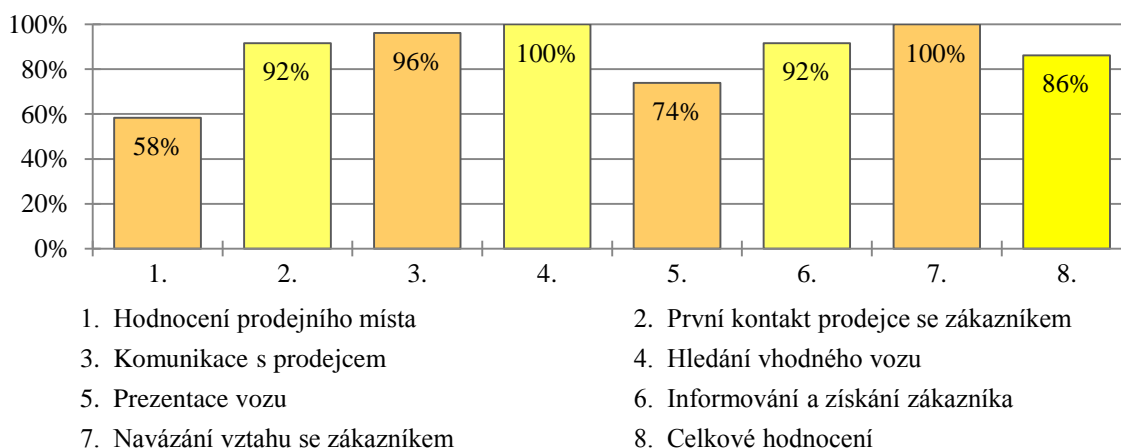
Exteriér i interiér prodejny byl na slušné úrovni až teda na okolnost, že u autosalonu se v době návštěvy nacházela pouze 2 volná místa k zaparkování.

Krátce poté, co hodnotitel vešel do prodejny a začal si prohlížet vozy, tak ho oslovil prodejce v manažerském obleku, pozdravil ho, představil se mu včetně podání ruky a zeptal se jej, co by si přál. Jakmile mu fiktivní zákazník sdělil, že uvažuje o koupi nového vozu, tak se mu snažil pomoci s výběrem. Nakonec doporučil Škodu Citigo a Škodu Fabia, přičemž

u tohoto modelu probíhala i prezentace, která ovšem nijak zvlášť hodnotitele neoslovila, protože prodejce se aktivním způsobem nesnažil prezentovat vůz a nějaké informace nevěděl, ale na druhou stranu byl ochotný si je dohledat. V další fázi rozhovoru zákazníka pozval k jednacímu stolu, kde s ním řešil konfiguraci a financování vozu, prodejce se zmínil o akcích, prodloužené záruce, možnosti odkupu starého vozu na protiúčet, vytiskl cenovou nabídku a nabídku spotřebitelského úvěru a navrhnul hodnotiteli testovací jízdu. V závěru prodejce předal fiktivnímu zákazníkovi ceník k vozu Škoda Fabia a vizitku se slovy, že jej může kdykoliv kontaktovat a vyžádal si i kontakt od něho (jméno, email). Na konci návštěvy se se zákazníkem velice přátelsky a osobitě rozloučil.

Co se týká komunikace s prodejcem, tak ta byla na skvělé úrovni. Rozhovor probíhal v příjemném a pohodovém duchu, navíc prodejce udržoval i dobrý oční kontakt. Pouze se dá vytknout, že u prezentace vozu měl prodejce ruce v kapsách.

Silnou stránkou byl bezpochyby první dojem z prodejce, následná komunikace a obecně pak osobní přístup k zákazníkovi, naopak slabinou venkovní zázemí prodejny a prezentace vozu. Jak můžeme vidět na obrázku 5.1, tak celkově dosáhl dealer vozů hodnocení 86%.



Obr. 5.1 Hodnocení Dealera vozů A

Dealer vozů B

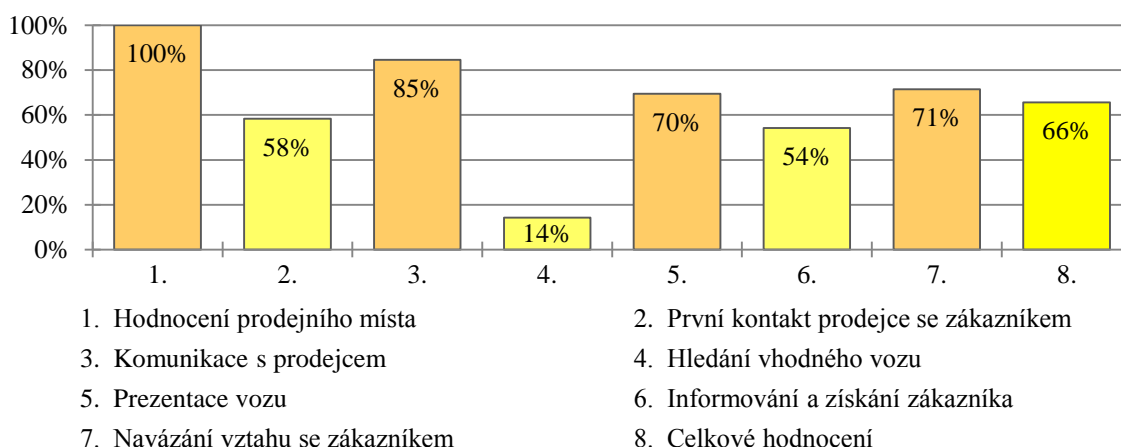
Co se týče hodnocení samotné prodejny, tak zde hodnotitel nezaznamenal žádné výhrady, prostředí autosalonu na něm zanechalo velmi dobrý dojem.

Ihned po vstupu do prodejny, než se fiktivní zákazník stačil rozkoukat, jej pozdravil prodejce, jehož vzhled působil profesionálně, a zeptal se ho, co si bude přát. V momentě, kdy mu hodnotitel oznámil, že přemýšlí o koupi nového auta, tak aniž by začal prodejce podrobněji zjišťovat požadavky zákazníka, doporučil model Ford Focus a Ford Fiesta, u kte-

rého se uskutečnila i prezentace za velmi vysokého tempa a navenek to vypadalo, že prodejce by byl nejradši, kdyby si mystery shopper prohlédl vůz sám. Celkově zákazníka prezentace vozu nenadchla a nesplnila jeho očekávání. U jednacího stolu komunikace vůbec neproběhla, přičemž prodejce se zmínil o možnosti domluvení testovací jízdy a financování pouze u automobilu a mimo to se vyptával, zda návštěvník prodejny zavítal i k jiným dealerům vozů. Ke konci návštěvy prodejce přinesl hodnotiteli ceník a katalog k vozu Ford Fiesta a svou vizitku se slovy, že až bude mít bližší představu o voze, tak jej může kontaktovat a on vyhotoví cenovou nabídku. Poté následovalo rozloučení se zákazníkem.

Komunikace byla na dobré úrovni, prodejce se snažil udržovat oční kontakt a občas se i přirozeně usmál, ale na druhou stranu jeho projevu chyběla jistá přesvědčivost.

Jako silnou stránku lze označit vysokou úroveň prodejního místa, nicméně převažují slabé stránky, zejména v oblasti prvotního kontaktu se zákazníkem, zjišťování jeho potřeb a získání zákazníka a rovněž jsou patrné nedostatky při prezentaci vozu. Celkově pak získal tento dealer vozů 105 bodů, což odpovídá 66 % úspěšnosti, jak ukazuje obrázek 5.2.



Obr. 5.2 Hodnocení Dealera vozů B

Dealer vozů C

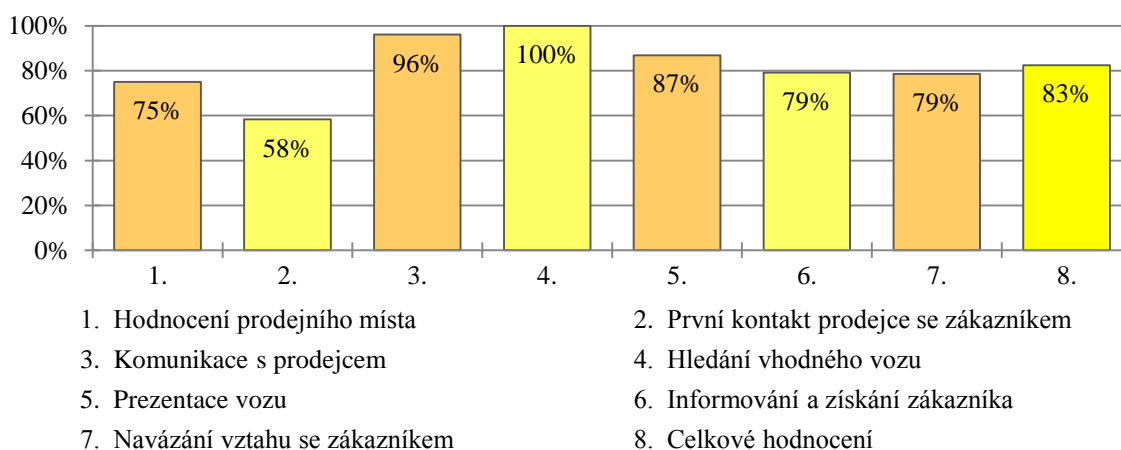
Okolí prodejního místa bylo na přijatelné úrovni, ovšem interiér autosalonu se vyznačoval chaotickým uspořádáním prostoru, navíc některé modely vozů se nacházely pouze venku.

Jakmile hodnotitel vstoupil do prodejny, tak si jej nikdo dlouho nevšiml, a proto se rozhodl vyhledat prodejce s pomocí personálu. Vzápětí přišel prodejce, který ho pozdravil a zeptal se, co si bude přát, načež zákazník odpověděl, že uvažuje o koupi vozu. Prodejce se pak snažil aktivně pomoci s volbou auta a poté navrhl, včetně uvedení důvodů, jako nejvhodnější vůz Fiat Punto, popřípadě Fiat Panda, přičemž klientovi rovnou předal i ceníky a ka-

talogy k těmto vozům a jeho vizitku. Vzápětí došlo i na prezentaci obou modelů (hlavně Punta), které stály před prodejnou. Po nějaké době si prodejce přisedl na místo spolujezdce a s mystery shopperem hovořil také o svých poznatcích z řízení vozu, přednostech značky, podrobně jej seznámil s prvky vozu a ptal se, jak se mu vůz líbí. Jelikož již v průběhu prezentace prodejce informoval zákazníka o akcích, záruce, nabídce ojetých vozů a testovací jízdě, tak nepřišla řada na diskuzi u jednacího stolu. V závěru prodejce hodnotiteli řekl, že až bude mít konkrétnější představu o voze, tak není problém vypracovat i cenovou nabídku. Nakonec se přátelsky, s úsměvem, rozloučil se zákazníkem.

Jinak prodejce mluvil plynule, srozumitelně, místy se přirozeně usmíval a udržoval i oční kontakt. Celkově byl rozhovor velmi příjemný, pohodový a v uvolněné atmosféře.

Mezi silné stránky můžeme zařadit komunikaci s prodejcem, zjišťování požadavků zákazníka a prezentaci vozu. Naopak slabinami jsou vzhled interiéru autosalonu a obecně především první dojem z návštěvy. Dealer vozů pak dosáhl souhrnného hodnocení 83%.



Obr. 5.3 Hodnocení Dealera vozů C

Dealer vozů D

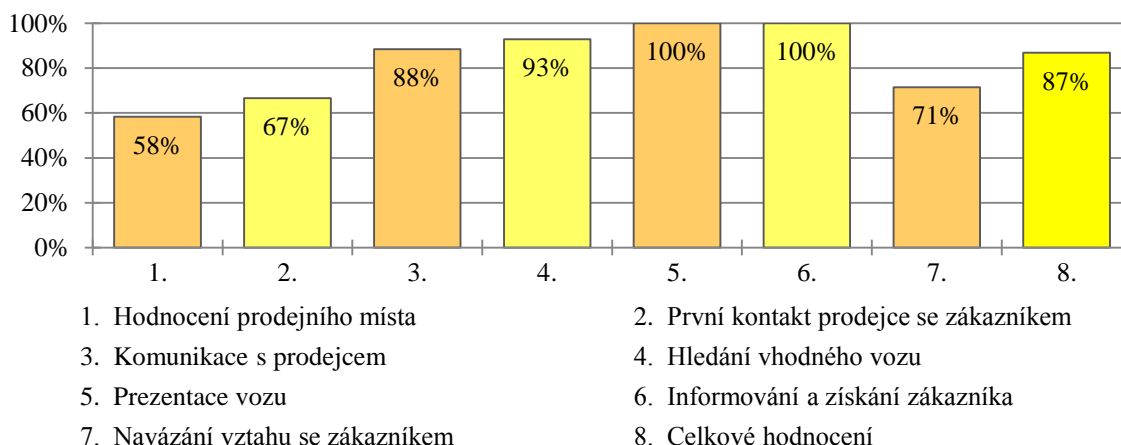
Zázemí autosalonu bylo vcelku v pořádku, ačkoliv hodnotitel zaznamenal, že u vozu Škoda Fabia chyběly informace popisující model a u prodejny nebyl dostatek míst k zaparkování.

Ihned po vstupu do prodejny šel hodnotitel obhlížet vystavené vozy, a protože ho během 5 minut nikdo neoslovil, vydal se navštívit prodejce k jeho stolu. Ten zákazníka pozdravil a zeptal se, co si bude přát. V momentě, kdy zjistil, že přemýšlí o novém voze, tak mu pomohl najít ideální auto pro něj, což byl konkrétně model Škoda Fabia. Následovala prezentace automobilu, přičemž prodejce hovořil o zajímavých údajích o vozidle včetně vlastních zkušeností, navíc názorně předváděl vůz, vyzdvihoval jeho přednosti oproti konkurenci a

doporučil Fabii určitě otestovat v reálu. Po prezentaci se nabídl připravit zákazníkovi nápoj a zkusit nakonfigurovat vůz podle jeho představ u jednacího stolu. Při konfigurování zmiňoval různé možnosti výbavy auta, ale také momentální akce, prodlouženou záruku, službu Škoda Assistance, možnost dokoupit balíček servisních služeb či využít financování a na závěr vykalkuloval i orientační cenu zvoleného modelu. Nakonec prodejce předal hodnotiteli propagační materiály k modelu Škoda Fabia a vizitku se slovy, ať jej kdykoliv, v případě potřeby, kontaktuje a rozloučil se se zákazníkem podáním ruky, usmívajíc se a popřál mu pěkný víkend.

Prodejce oplýval velmi dobrými komunikačními schopnostmi, neverbální projev byl rovněž v pořádku, přesto prodejce v hodnotiteli důvěru nevzbudil.

Identifikovat lze hned několik silných stránek, především pomoc s výběrem vozu, jeho prezentace a vůbec množství informací, které byly dány zákazníkovi. Slabinou vyplývající na povrch je plocha parkoviště, první kontakt s prodejcem a navázání vztahu se zákazníkem, ale i tak dosáhl tento dealer vozů slušného hodnocení 87%, jak dokládá obrázek 5.4.



Obr. 5.4 Hodnocení Dealera vozů D

Dealer vozů E

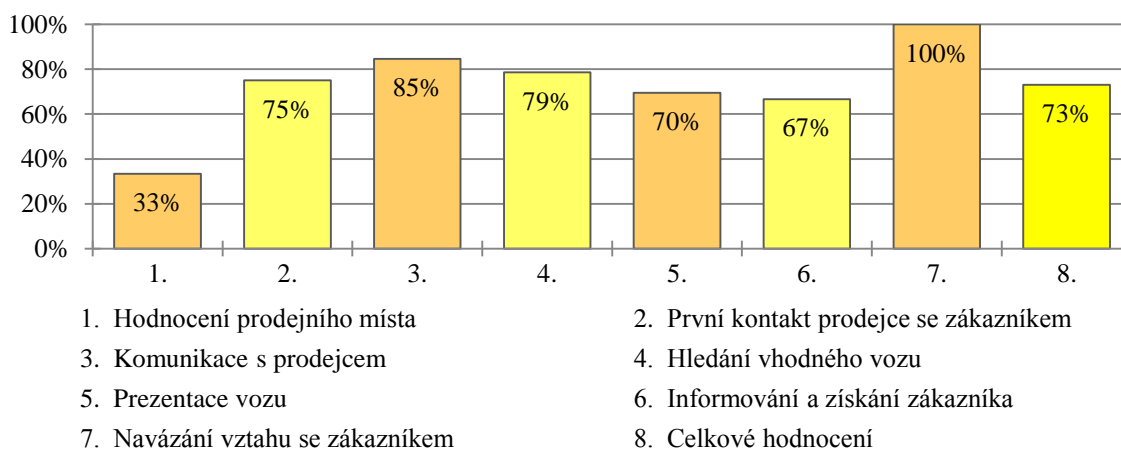
Pokud pomineme fakt, že scházely dostatečný počet volných parkovacích míst, tak hlavně interiér prodejny vykazoval zásadní nedostatky, ať se to týkalo osvětlení prostoru, uspořádání a čistoty vozů, informací k nim a i stůl prodejce nebyl dobře konstrukčně vyřešen.

V době, kdy vstoupil do prodejny mystery shopper, tak oba prodejci hovořili s jinými zákazníky, takže hodnotitel chvíli čekal, což lehce ovlivnilo hodnocení. Jakmile jeden ze zákazníků odešel, tak vzápětí prodejce oslovil fiktivního zákazníka, kterého pozdravil a ptal se, co si bude přát, nato on odpověděl, že se rozmýšlí nad koupí auta a záhy vylíčil

svou představu o voze, načež mu prodejce doporučil vůz Peugeot 208. Presentace tohoto modelu byla ale v jeho podání velmi nezáživná, protože zákazníka ani nevyzval se do vozu zkusit posadit, prezentace postrádala ucelený komentář, přičemž prodejce spíše vyčkával, až mu sám hodnotitel položí nějakou otázku. Potom, co se prodejce zmínil o prodloužené záruce, se rozhovor přesunul k jednacímu stolu, kde prodejce upozornil na akci 7 dní Peugeot, vytiskl zákazníkovi orientační cenovou nabídku a poznamenal, aby neváhal využít také možnosti si naživo vyzkoušet vůz. Ke konci návštěvy byl hodnotiteli předán katalog a akční ceník k autu Peugeot 208, vizitka a prodejce požádal zákazníka i o jeho kontakt (email) se slovy, že se mu ozve v případě nějakých mimořádných akcí a následně se se zákazníkem přívětivě rozloučil.

Samotný dialog s prodejcem byl bezproblémový a příjemný, doprovázený dobrým očním kontaktem, akorát při prezentaci vozu komunikace trochu vázla.

Mezi silné stránky patřilo navázání vztahu se zákazníkem a projev prodejce, na druhou stranu hlavní slabinou byla úroveň prodejního prostředí, seznamování se službami a předvádění vozu. Celkově získal dealer vozů 117 bodů, což je v přepočtu úspěšnost 73%.



Obr. 5.5 Hodnocení Dealera vozů E

Dealer vozů F

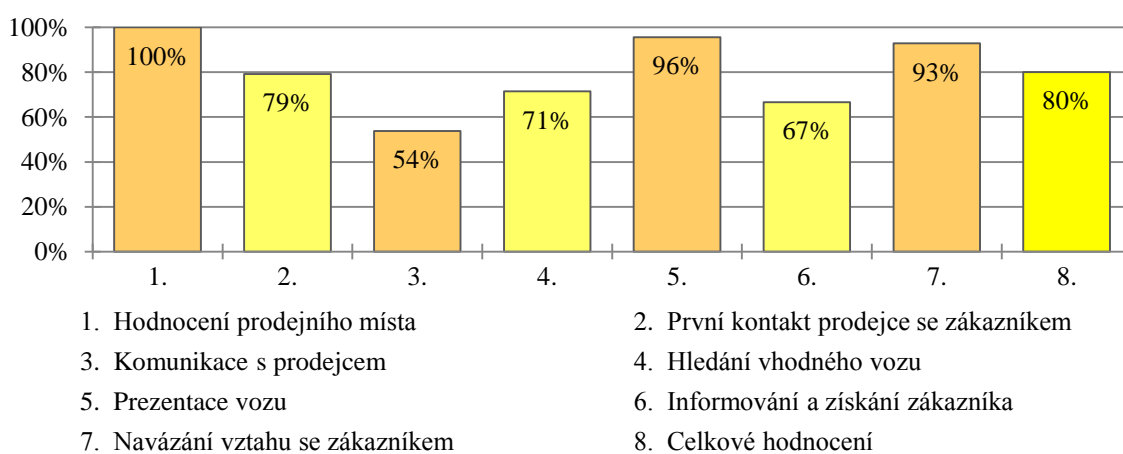
Vnitřní i venkovní prostory autosalonu působily dobrým dojmem, přičemž hodnotitel nevyzval žádné zásadnější chyby.

Jakmile hodnotitel vstoupil do prodejny, tak se vydal na obhlídku aut, ovšem během chvíle se u něj objevil prodejce, jež ho pozdravil a ptal se, jak může pomoci. Návštěvník mu sdělil, že zvažuje koupi nového vozu, což bylo impulsem pro prodejce, aby zjistil zákaznickovy potřeby. Padlo množství otázek, například i jaký vůz vlastnil a zda mu vyhovoval, předsta-

va o velikosti kufru, ale nezazněla otázka ohledně ceny, což vyústilo v to, že prodejce doporučil kromě Renaulta Clio i dražší Captur a následná prezentace tak zpočátku probíhala simultánně u obou modelů. Prodejce srovnával jednotlivé vozy nejen slovně, kdy uváděl různé argumenty, ale také názorně a po zodpovězení otázky hodnotitele na cenu aut se dospělo k závěru, že vhodnější bude Clio. Po prezentaci byl mystery shopper pozván k jednacímu stolu, kde se uskutečnilo nakonfigurování vozu dle přání klienta i zpracování cenové nabídky a při této příležitosti došlo k předání kontaktu prodejci (jméno, email). Dále se vedla diskuze ohledně financování vozu, odkupu starého auta, testovací jízdy a v poslední fázi rozhovoru hodnotitel obdržel od prodejce ceník a katalog k vozu Renault Clio a jeho vizitku. Na konci návštěvy proběhlo vlídné rozloučení prodejce se zákazníkem.

Verbální projev prodejce byl v pořádku, ale ten neverbální hodnotitele moc neoslovil, neboť chyběl nějaký náznak úsměvu během rozhovoru, spíše měl zamračený výraz v obličejí.

Jako přednosti zmiňme vzhled autosalonu, způsob předvádění vozů a navázání vztahu se zákazníkem, naopak tzv. úzkým místem je kvalita komunikace, informování o službách, případně zjišťování zákaznických preferencí. Úspěšnost za všechny oblasti pak činí 80%.



Obr. 5.6 Hodnocení Dealera vozů F

Dealer vozů G

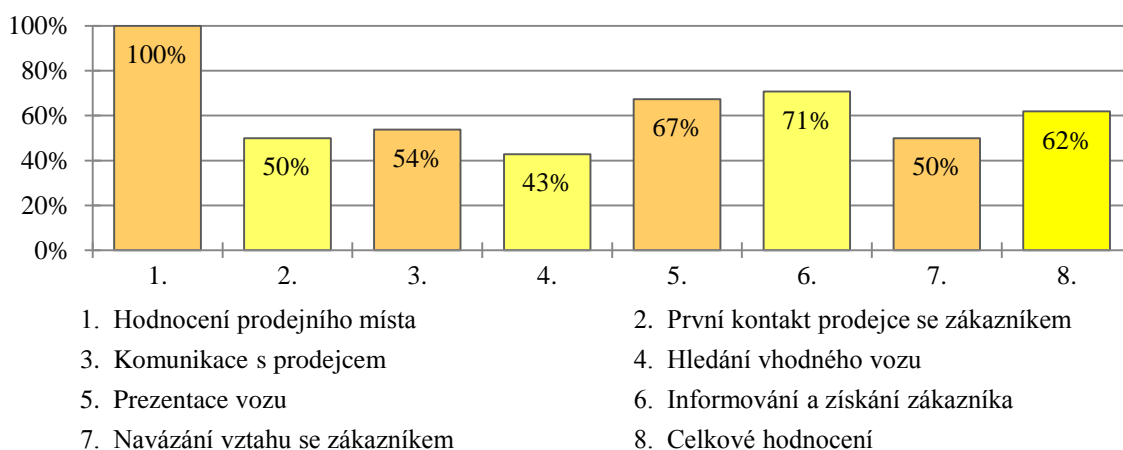
Co se týče hodnocení samotného prodejního místa, tak fiktivní zákazník nezaznamenal žádné výhrady, které by měly vliv na jeho spokojenost.

Bezprostředně po zahájení návštěvy prodejny přišel k hodnotiteli prodejce, jenž ho oslovil otázkou, zda má nějaké přání. V okamžiku, kdy jej zákazník obeznámil se situací, že uvažuje o koupi vozu, tak mu bez důkladného zkoumání jeho potřeb navrhl modely Toyota Aygo a Toyota Yaris. U druhého jmenovaného vozu se potom konala také prezentace, kte-

rá ovšem nesplnila očekávání hodnotitele, protože chyběl ze strany prodejce ucelený popis vozu a ačkoliv vybídl zákazníka zkusit se posadit do vozidla, tak pak za ním zavřel dveře a šel pryč, takže se mu chvíli vůbec nevěnoval. Jinak prodejce v rámci předvádění automobilu hovořil o spolehlivosti značky Toyota, možnosti odkupu starého auta na protiúčet, zmínil i akční ceny vozů a rovněž upozornil na levné servisní služby oproti konkurenci a doporučil testovací jízdu. Rozhovor u jednacího stolu neproběhl, prodejce v závěru pouze předal zákazníkovi ceník k vozu Toyota Yaris, svou vizitku a poděkoval mu za návštěvu.

Komunikace byla veskrze bezproblémová, ale na druhou stranu hodně neosobní, neutrální, což mělo v důsledku dopad na přesvědčivost prodejce v očích zákazníka.

Jedinou silnou stránkou jsou kvalitní prodejní prostory a ve všech ostatních hodnocených kritériích lze zaznamenat značné nedostatky, zejména u identifikace požadavků na vůz, obecně přístupu k zákazníkovi a komunikaci s ním. Jak naznačuje obrázek 5.7, tak dealer aut dosáhl špatného hodnocení, když získal jen 99 bodů, což odpovídá úspěšnosti 62%.



Obr. 5.7 Hodnocení Dealera vozů G

Dealer vozů H

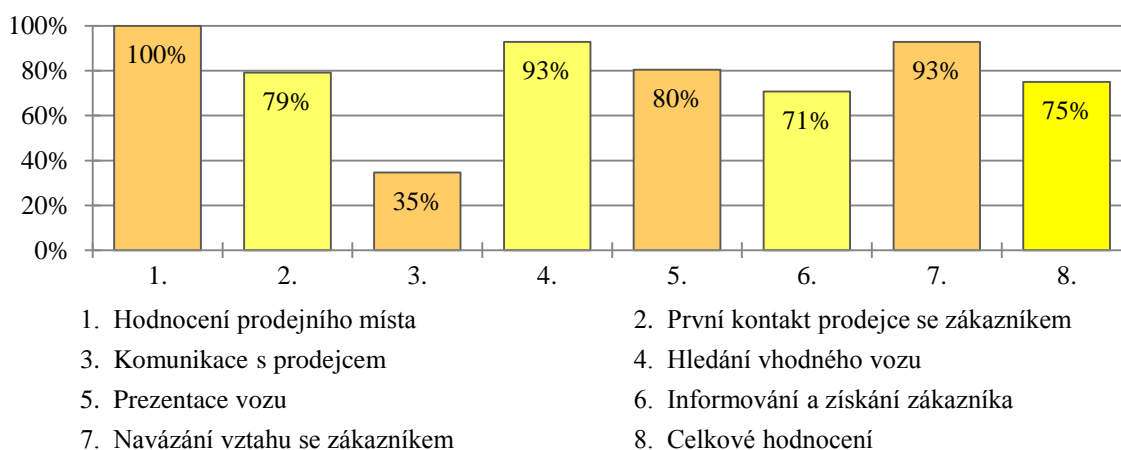
Jak okolí, tak moderní interiér prodejny zanechal v zákazníkovi pozitivní dojem, stůl prodejce byl čistý a úhledný, u autosalonu se nalézalo dostatečné množství míst k parkování.

V řádu zhruba 2 minut od vstupu hodnotitele do prodejny, se u něj objevil prodejce, který ho pozdravil a zeptal se, jestli má zájem o nějaký vůz, což mu zákazník potvrdil. Nejdřív prodejce představil značku Kia a posléze se usilovně snažil pomoci s výběrem ideálního vozu a nakonec doporučil model Kia Rio, anebo Kia Venga, přičemž součástí prezentace byla obě auta. Prodejce názorně popisoval interiér a jeho dílčí části a fiktivního zákazníka rovněž upozornil na rozsáhlou výbavu vozidel. Bohužel dobrý pocit z prezentace poškozono-

valo opakované vyřizování telefonních hovorů prodejce, jež pokračovalo i během jednání u stolu, kde prodejce informoval zákazníka o aktuálních akčních nabídkách, svých zkušenostech s financováním a současných možnostech včetně zmínky o službě Kia Select, nabídl zákazníkovi se ve voze svézt a v případě zájmu i vypracovat cenovou kalkulaci na vůz Kia Rio. V poslední části rozhovoru prodejce předal hodnotiteli svou vizitku i propagační materiály a vyžádal si zákaznickovy kontaktní údaje (jméno, email), které si zadal do databáze v počítači, aby jej později mohl oslovit. Závěrem poděkoval za zájem a rozloučil se.

Co se týče komunikace, tak hodnotitel nemohl být spokojen, byť se prodejce snažil udržovat oční kontakt, neboť při mluvení se zákazníkem jakoby se mračil a dokonce třikrát vyřizoval telefonní hovor, navíc se ani neomluvil a mimo to při volání používal vulgarismy.

Mezi silné stránky můžeme zařadit moderně vybavenou prodejnu, zjišťování přání zákazníka včetně navázání vztahu, zato nejvýznamnější slabou stránkou byl styl komunikace prodejce. Na obrázku 5.8 si pak lze povšimnout, že dealer vozů dosáhl úspěšnosti 75%.



Obr. 5.8 Hodnocení Dealera vozů H

Dealer vozů I

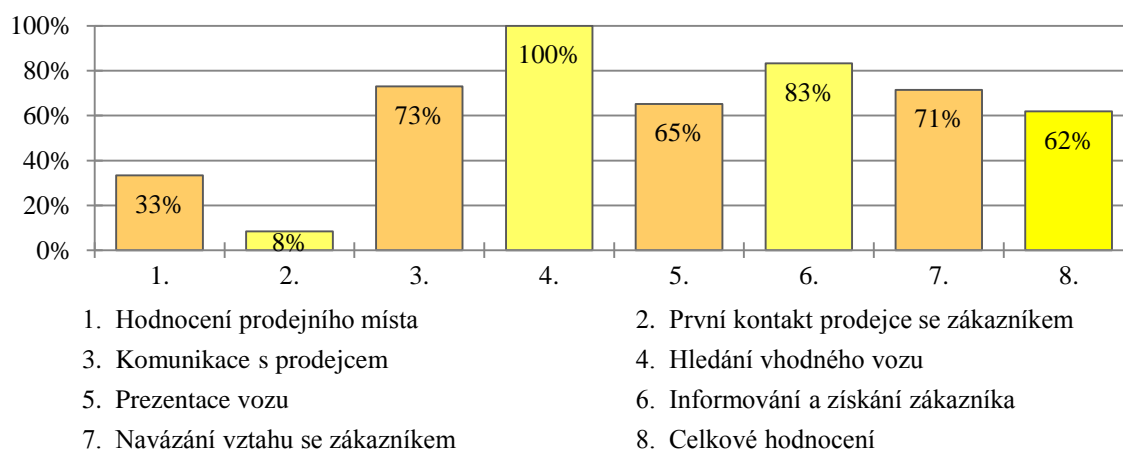
Hodnotitel poznamenal, že okolí prodejny nevypadalo na první pohled hezky a u autosalonu se vyskytovalo pouze 1 volné parkovací místo. Interiér prodejny byl na lepší úrovni, nicméně problém tkvěl ve velkém množství vozů na malém prostoru a jejich nasvícení.

Jakmile vkročil fiktivní zákazník do autosalonu, vydal se na prohlídku vozů, přičemž dlouho si jej nikdo nevšímal a jak se záhy ukázalo, tak na prodejně nebyl přítomen žádný z prodejců. Až po určité době se objevili 2 prodejci, načež jeden z nich se po chvíli hodnotitele zeptal, co si bude přát. Zákazník odpověděl, že uvažuje o koupi automobilu a nato reagoval prodejce pokládáním otázek, jež mu měly pomoci k určení správného vozu.

Na základě preferencí mystery shoppera pak doporučil nový model Hyundai i20, který byl i předmětem prezentace. Prodejce vybídl hodnotitele se posadit dopředu i dozadu vozidla, především slovně popisoval předváděný vůz a neodpustil si ani kritiku mířenou na konkurenční automobilovou značku. Celkově ale byla prezentace nezajímavá a nějaké informace prodejce nevěděl. Ještě u vozu se prodejce zmínil o možnosti testovací jízdy, ale i zapůjčení auta na 2 dny, financování a hovořil i o službě Hyundai Assistance, pětileté záruce, akci na verzi Family plus a upozornil zákazníka na důležité položky v ceníku, který mu pak i s katalogem k vozu Hyundai i20 a vizitkou předal a vzápětí se se zákazníkem rozloučil.

Komunikace s prodejcem nebyla špatná, občas se přirozeně usmál, udržoval dobrý oční kontakt, akorát jeho projev postrádal elán a v hodnotiteli neevokoval takovou důvěru.

Jakožto silnou stránku se nabízí uvést ochotu pomoci zákazníkovi s volbou vozu a vylíčení nabízených služeb, nicméně převládají slabá místa, a tedy prezentace vozu, ale především katastrofální první dojmy z autosalonu i prodejce, což potvrzuje nízká úspěšnost 62%.



Obr. 5.9 Hodnocení Dealera vozů I

Dealer vozů J

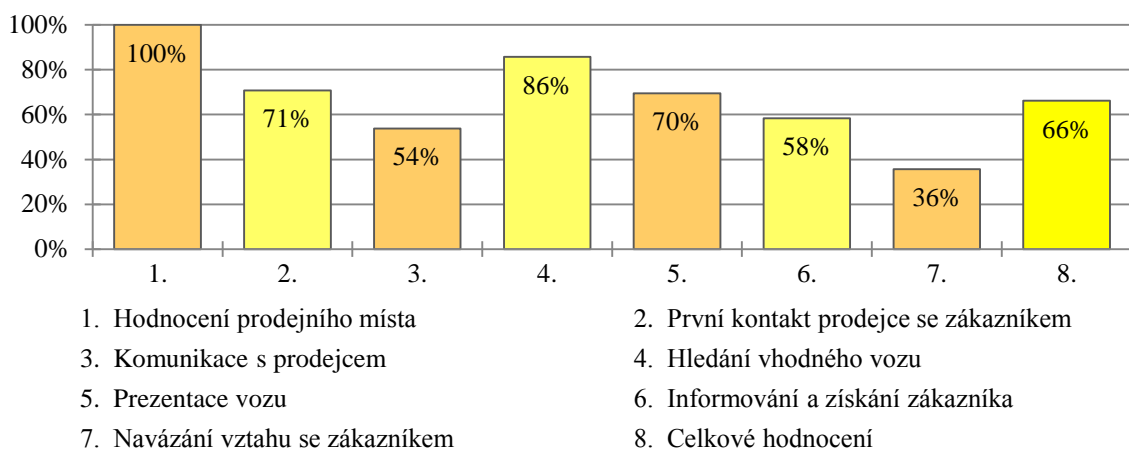
Prodejní prostředí působilo na hodnotitele pozitivně, neboť nevyvolával žádné nedostatky jak u interiéru, tak také exteriéru prodejny.

Okamžitě po zahájení návštěvy se vydal mystery shopper prozkoumat vystavené vozy. Za chvíli k němu přišel prodejce, jež ho pozdravil a ptal se, jestli mu může nějak pomoci. Když zákazník řekl, že přemýšlí o koupi vozu, tak prodejce se snažil vybrat pro něj ten pravý, přičemž po sérii otázek navrhl automobil Nissan Micra, popřípadě Nissan Note. Prezentace vozu pak probíhala u modelu Micra, u něhož prodejce vyzdvihoval, že ač se jedná o městské auto, tak velikostně je podobné Škodě Fabia. Předvádění vozu doplnil

prodejce komentářem, který byl ale spíše popisný a pro zákazníka tím pádem nevytvářel žádnou přidanou hodnotu. Po prezentaci prodejce doprovodil hodnotitele k pultu s propagačními materiály, kde obdržel ceník k vozu Nissan Micra a byl upozorněn na akční ceny tohoto modelu. Potom ještě prodejce obeznámil fiktivního zákazníka s levnými servisními službami a možností vyzkoušet zvolený vůz. V závěru rozhovoru prodejce nabídl klientovi katalog k modelu Micra, svou vizitku a poté se neprodleně odebral ke svému jednacímu stolu, aniž by proběhlo rozloučení se zákazníkem.

Celkový verbální i neverbální projev prodejce se hodnotiteli moc nezamlouval, protože z něj měl pocit, jakoby ho zákazník moc nezajímal a spíše ho obtěžovala jeho přítomnost.

Předností dealera vozů byla úroveň prodejního místa a zjišťování přání zákazníka, naopak slabinou nedostatky v oblasti komunikace, prezentace služeb i auta a hlavně navazování vztahu se zákazníkem. Dealer aut získal celkem 106 bodů a to znamená úspěšnost 66%.



Obr. 5.10 Hodnocení Dealera vozů J

Dealer vozů K

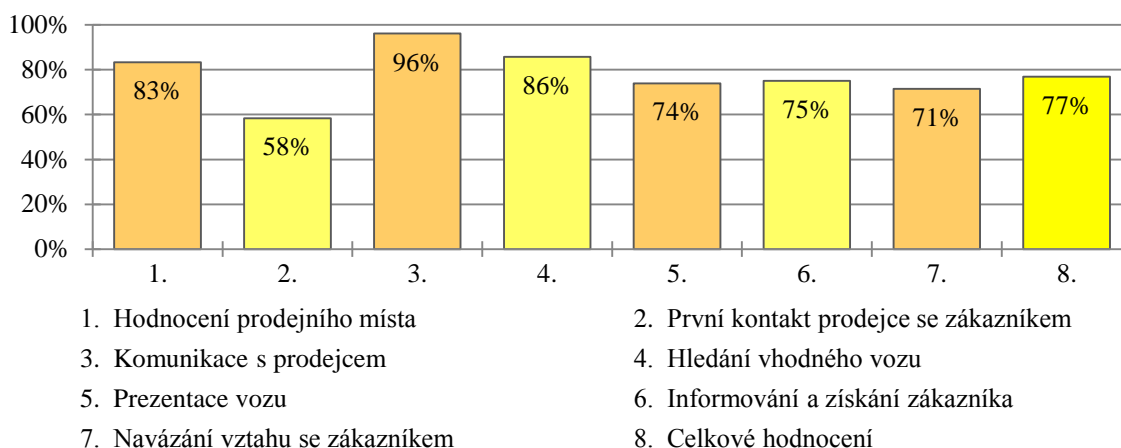
Prodejní zázemí bylo na dobré úrovni až na skutečnost, že prostory autosalonu nepatřily mezi největší, takže ne všechny vozy se nacházely uvnitř prodejny.

Začátek návštěvy hodnotitel zahájil prohlídkou vystavených aut, a jelikož se prodejce věnoval jinému zákazníkovi, tak měl čas si prolistovat i katalogy, načež mezitím se objevil na prodejně druhý prodejce, který vzápětí mystery shoppera oslovil pozdravem a otázkou, zda si bude něco přát a ten reagoval, že zvažuje koupi auta. Následně se prodejce snažil zjistit, jaký vůz zákazník hledá a poté mu doporučil model Citroën C3, ale také C1, u něhož ovšem poznamenal, že je menší oproti C3 a cenově tam není až takový rozdíl. Nejprve byl zákazník pozván k jednacímu stolu, kde ho prodejce informoval o momentálních ak-

cích, možnostech financování včetně vysvětlení slev u financování, například při odkoupení vozu na protiúčet. V další fázi diskuze seznámil hodnotitele s předběžnou cenou vozu, navrhnul mu testovací jízdu a došlo k předání vizitky a ceníku k vozu Citroën C3. Potom byl zákazník vyzván k prohlídce modelu C3, jež stál venku na parkovišti. Prodejce se průběžně vyjadřoval k jednotlivým částem vozu, které názorně prezentoval. Fiktivní zákazník si mohl zkusit i nastartovat vůz, což uvítal, protože viděl některé prvky interiéru za chodu. Jakmile skončila prezentace, tak prodejce se se zákazníkem velmi přátelsky rozloučil.

Komunikace s prodejcem byla příjemná, udržoval oční kontakt, přirozeně se usmíval, měl snahu vše zákazníkovi vysvětlit a navenek to působilo, že má kladný vztah ke své práci.

Mezi silné stránky patřila zejména komunikace s prodejcem a identifikace zákaznických potřeb, na druhou stranu tzv. úzkým místem byl první kontakt prodejce se zákazníkem. V celkovém hodnocení dealer vozů obdržel 123 bodů, což odpovídá úspěšnosti 77%.



Obr. 5.11 Hodnocení Dealera vozů K

Dealer vozů L

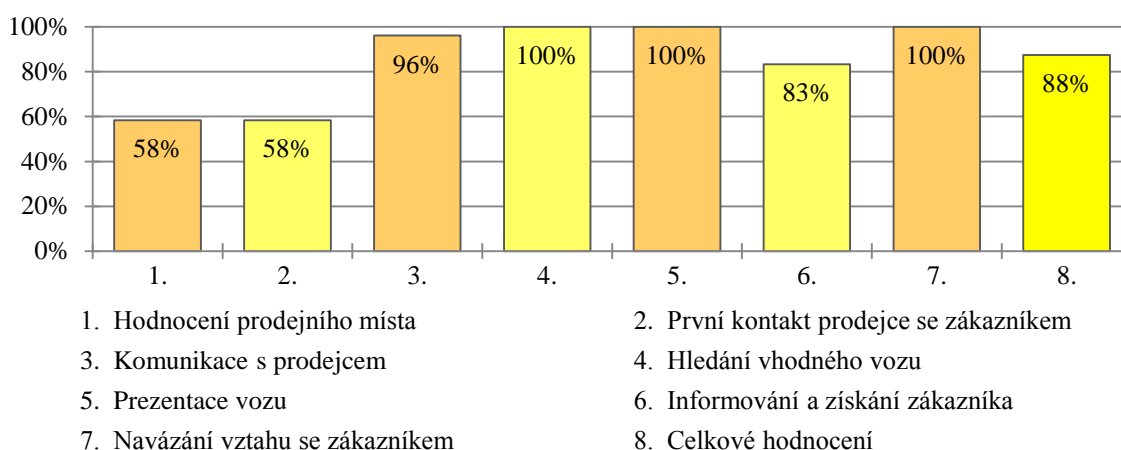
Hodnotitel byl vcelku spokojen s úrovní prodejního místa, když pomineme, že v době jeho příjezdu se u prodejny nacházela pouhá 2 volná parkovací místa vyhrazená pro zákazníky.

Bezprostředně poté, co vešel mystery shopper do na první pohled zcela opuštěného autosalonu, tak k němu přišel prodejce, jež ho pozdravil a vznesl otázku, zda mu může nějak poradit. Zákazník odpověděl, že se rozmýšlí o koupi vozu, načež se prodejce ptal na jeho preference ohledně vozu a na základě zjištěných informací mu pak poradil automobil Suzuki Swift, u kterého probíhala i prezentace. Prodejce názorně předvedl jednotlivé části vozidla včetně příslušného komentáře a vyzdvihl spolehlivost vozů Suzuki a dobrou výbavu modelu Swift již v základní verzi. Poté prodejce pozval zákazníka do jeho kanceláře,

kde ho informoval o akci na zimní pneu zdarma, limitované edici Swiftu, možnosti financovat vůz a prodloužit záruku, prodeji předváděcích vozů, odkupu auta na protiúčet a rovněž navrhl i velmi doporučil testovací jízdu. V další části rozhovoru upozornil na ceny v cenících k vozu Swift, které byly posléze předány fiktivnímu zákazníkovi společně s dalšími propagačními materiály a vizitkou. Prodejce si vyžádal také kontakt na zákazníka (jméno, email), aby jej mohl v případě dalších akcí na vozy oslovit a v úplném závěru ho vyzval k opětovné návštěvě a velmi přívětivě se s ním rozloučil.

Mimo úplný začátek rozhovoru byla komunikace na velmi dobré úrovni, prodejce se snažil udržovat oční kontakt, přirozeně se usmíval a používal přesvědčivé argumenty.

Silných stránek lze uvést hned několik, kupříkladu projev prodejce, prezentaci vozu, rozpoznání potřeb zákazníka a navázání vztahu s ním. I přes slabiny jako byl první dojem z prodejce a velikost parkoviště, tak dealer vozů dosáhl skvělého hodnocení 88%.



Obr. 5.12 Hodnocení Dealera vozů L

Dealer vozů M

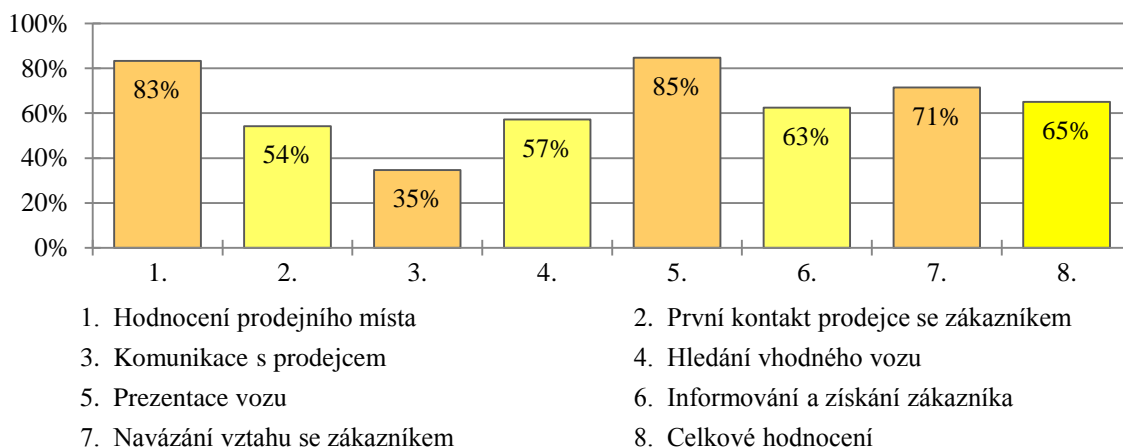
Prostředí autosalonu se hodnotiteli docela zamlouvalo, pouze měl výhrady k uvedeným údajům u jednoho z vozů a ke stolu prodejce, jež nebyl moc vhodně umístěn.

Na samém počátku návštěvy se fiktivní zákazník vydal prozkoumat vozy, a až po určité době jej oslovil prodejce, jehož vzhled ovšem neodpovídal dané situaci. Když mu zákazník řekl, že přemýšlí o koupi vozu, tak se nejprve zdráhal zjišťovat jeho požadavky na vůz, pak se ale nevybíravým tónem začal vyptávat na to, co zákazník vlastně chce. Nakonec doporučil modely Dacia Sandero a Renault Clio, které byly vzápětí i předmětem prezentace. Prodejce názorně popisoval interiér i kufr, zazněly rovněž užitečné informace o vozech, nicméně způsob prezentace se hodnotiteli nelíbil. Pak prodejce pozval mystery shoppera

k jeho jednacímu stolu, u kterého se zmínil o probíhajících akčních nabídkách na Renault Clio, možnostech financování, dodacích lhůtách a nutnosti si v případě zájmu objednat testovací jízdu 3 dny předem. Než skončil rozhovor, vyptával se zákazníka, odkud je a posléze mu předal propagační materiály k automobilům, svou vizitku a rozloučil se s ním.

Prodejcem nastolený styl jednání nebyl fiktivnímu zákazníkovi vůbec příjemný, navíc verbální projev prodejce se vyznačoval monotónností, ani jednou se neusmál, také chyběl oční kontakt a celkově se hodnotitel necítil komfortně při komunikaci.

Mezi silné stránky můžeme zařadit prezentaci vozu, případně vzhled prodejny, nicméně převládají slabiny, zejména v oblasti komunikace a osobním přístupem k zákazníkovi včetně zjišťování jeho potřeb a informování jej o nabízených službách. Toto se negativně projevílo i v hodnocení, jež nastiňuje obrázek 5.13, přičemž dealer vozů uspěl jenom z 65%.



Obr. 5.13 Hodnocení Dealera vozů M

Dealer vozů N

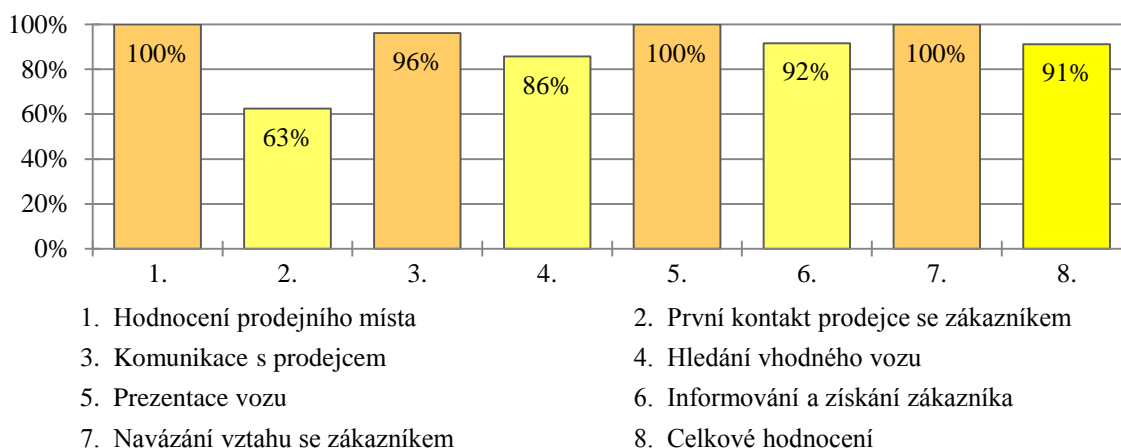
Venkovní a vnitřní prostory prodejny působily výborným dojmem. Jednací stůl byl ideální pro dialog, neboť obrazovka počítače šla natočit tak, aby na ni viděl zákazník i prodejce.

Na úvod své návštěvy se mystery shopper rozhodl jít podívat na vystavené vozy, a když prodejce dotelefonoval, tak za ním přišel, pozdravil ho a s úsměvem se jej zeptal, co si bude přát. Hodnotitel odpověděl, že zvažuje koupi auta, přičemž prodejce nato zareagoval diskuzí, jež měla odkrýt klientovy požadavky na vůz. Nakonec mu byl navrhnout model Škoda Citigo a Škoda Fabia. Rozhovor probíhal zprvu u jednacího stolu, u něhož se uskutečnila konfigurace vozu Škoda Fabia. Prodejce doporučil hodnotiteli vhodnou výbavu a příplatkovou záruku, cenovou nabídku vytiskl, a ačkoliv se zmiňoval, že momentálně bohužel akce nejsou a nebudou, tak zákazníka se snažil získat poskytnutím slevy. Prodejce

rovněž hodnotitele upozornil na odkup vozu na protiúčet, financování a poradil mu auto otestovat v reálu. Potom přišla na řadu názorná prezentace Škody Fabia, přičemž zaznělo velké množství informací a zdůrazněno bylo, že vůz je nejlepší z hlediska bezpečnosti ve své třídě. V závěru prodejce předal zákazníkovi propagační materiály a vizitku ve složce a poprosil ho o kontakt (email) a poté se s ním přátelsky rozloučil.

Komunikace byla velice příjemná, nesla se v pohodovém duchu a v průběhu celého rozhovoru se prodejce přirozeně usmíval a udržoval oční kontakt.

Přednostmi byly především úroveň prodejny, komunikace s prodejcem, hledání správného vozu, jeho prezentace, informování zákazníka a navázání vztahu s ním a naopak slabinou prvotní kontakt se zákazníkem. Celkově dosáhl dealer vozů výtečného hodnocení 91%.



Obr. 5.14 Hodnocení Dealera vozů N

Dealer vozů O

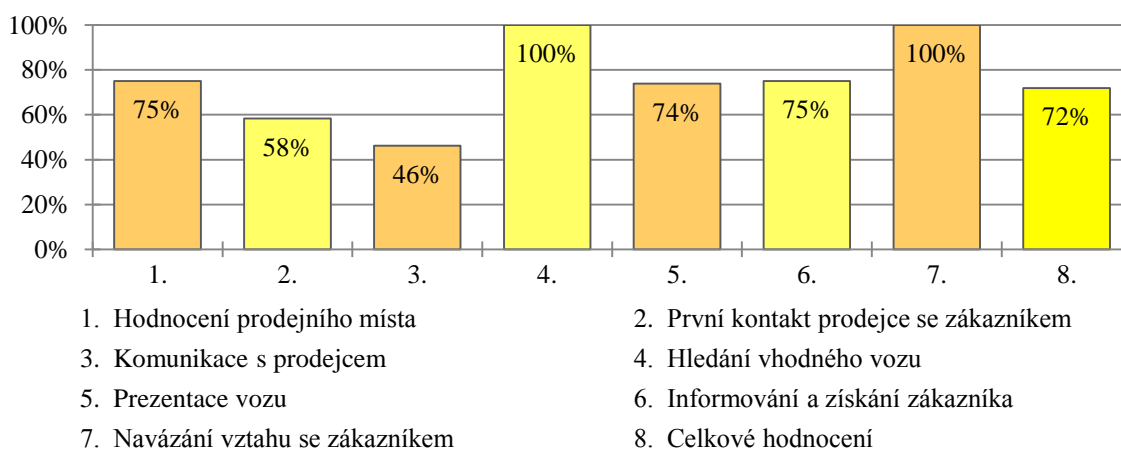
Prodejna působila stísněným dojmem, protože byla menší a vozy tak zabíraly velkou část plochy, některé dokonce musely být umístěny před autosalonem nebo v přilehlé garáži.

Ihned, jak hodnotitel vešel do prodejny, tak jej už od stolu vítal prodejce, který vzápětí zákazníka seznámil s tím, jaká auta může nabídnout. Průběžně pak prodejce zjišťoval, pomocí kladení otázek, zákaznickovy požadavky a zužoval výběr o nevhodné modely a nakonec doporučil Citroën C3 a C-Elysée. Pro prezentaci bylo nutné se přesunout do jiné místnosti, kde ovšem musel prodejce přeparkovat jiný vůz, aby se dostal on i hodnotitel k předváděným modelům. Prodejce vybídl mystery shoppera se do vozu C-Elysée posadit, názorně popisoval automobil, pak chtěl ještě představit vůz C3, ale zákazník odvětil, že to není nutné, že ho zaujal Citroën C-Elysée. Poté následovala diskuze u jednacího stolu, kde prodejce obeznámil hodnotitele se stávajícími akčními nabídkami, možností financovat

vůz, odkupem auta na protiúčet a s prodejem ojetých aut. V další části rozhovoru mu navrhnul testovací jízdu, zejména pokud je zvyklý na starší vozidlo, a stihl ještě zkritizovat jiné konkurenční značky. Na konci návštěvy prodejce předal zákazníkovi propagační materiály k vozu, došlo k oboustranné výměně kontaktních informací a následovalo rozloučení.

Komunikace měla své nedostatky, neboť hodnotiteli nebyl vůbec příjemný příliš dlouhý oční kontakt prodejce a narušování hovoru nedůležitou konverzací s člověkem z personálu.

K silným stránkám můžeme zařadit hlavně pomoc s výběrem vozu a navázání vztahu se zákazníkem. Na druhou stranu zásadní slabinou byl první kontakt s prodejcem a zejména kvalita komunikace. Souhrnně dealer aut získal 115 bodů, a tj. úspěšnost 72%.



Obr. 5.15 Hodnocení Dealera vozů O

Dealer vozů P

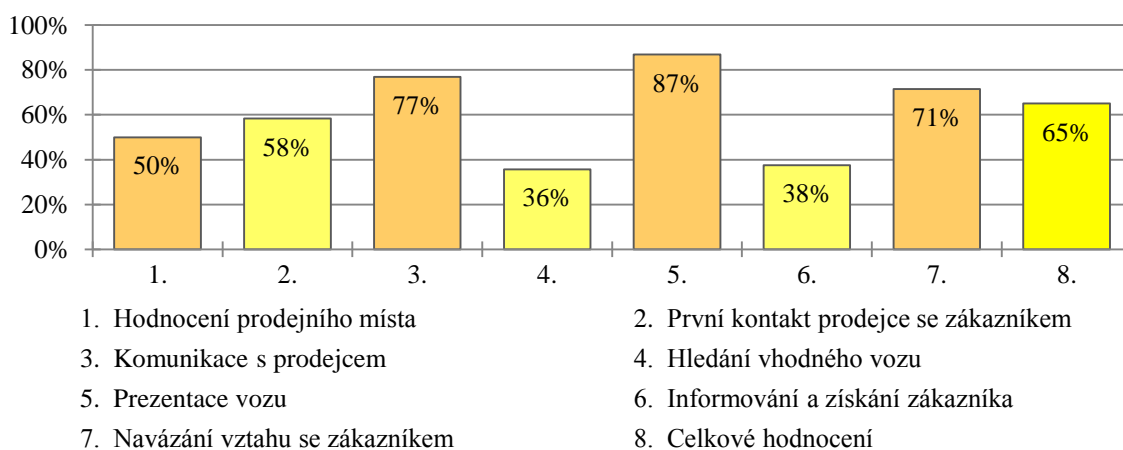
Dojem ze samotné prodejny byl špatný, neboť se jednalo o starou nevzhlednou budovu, jež na první pohled nepřipomínala autosalon, navíc prostory patřily mezi ty velikostně skromnější a na prodejcově stole i za ním se nacházel velký nepořádek.

Jakmile vstoupil fiktivní zákazník do prodejny, tak ještě než se stačil rozkoukat, ho oslovil prodejce, pozdravil jej a ptal se, co si bude přát, načež hodnotitel odpověděl, že přemýšlí o koupi nového auta. Prodejce se ho zeptal na jeho představu o voze a pak bez většího rozmýšlení doporučil automobil Ford Fiesta, přičemž prezentace se pak uskutečnila na dvoře, kde byl tento model k dispozici. Prodejce hodnotitele vybídl se posadit do přední i zadní části Fiesty, názorně prezentoval interiér vozu včetně kufru a vše doplnil vhodně strukturovaným komentářem zpeřtřeným o jeho zkušenosti z praxe a na závěr zdůraznil, že pro značku Ford je typická vysoká kvalita podvozků a jízdní pohodlí. Následující rozhovor probíhal již u jednacího stolu a prodejce seznámil mystery shoppera s akční nabídkou

na Ford Fiesta, servisními službami, prodeji vozů Kia a přišla řeč i na financování vozu, kdy prodejce na kalkulačce orientačně spočítal, kolik by při určité částce zákazník zaplatil. V závěru chtěl prodejce předat zákazníkovi vizitku, ale nenašel ji, tak mu nabídl alespoň ceník k vozu Fiesta, poprosil ho o jeho kontakt (jméno, email) a poté se s ním rozloučil.

Co se týká komunikace, tak ta byla na přijatelné úrovni. Hodnotitel pouze poznamenal, že prodejce se moc neusmíval, také by uvítal lepší oční kontakt a ne tak monotónní mluvu.

Jako jedinou silnou stránku lze zmínit styl předvádění vozu, protože jinak převažují ty slabé, tj. zejména vzhled prodejny, první dojem z prodejce, identifikace zákaznických potřeb a prezentace služeb. Jak ukazuje obrázek 5.16, tak dealer aut byl úspěšný z 65%.



Obr. 5.16 Hodnocení Dealera vozů P

Dealer vozů Q

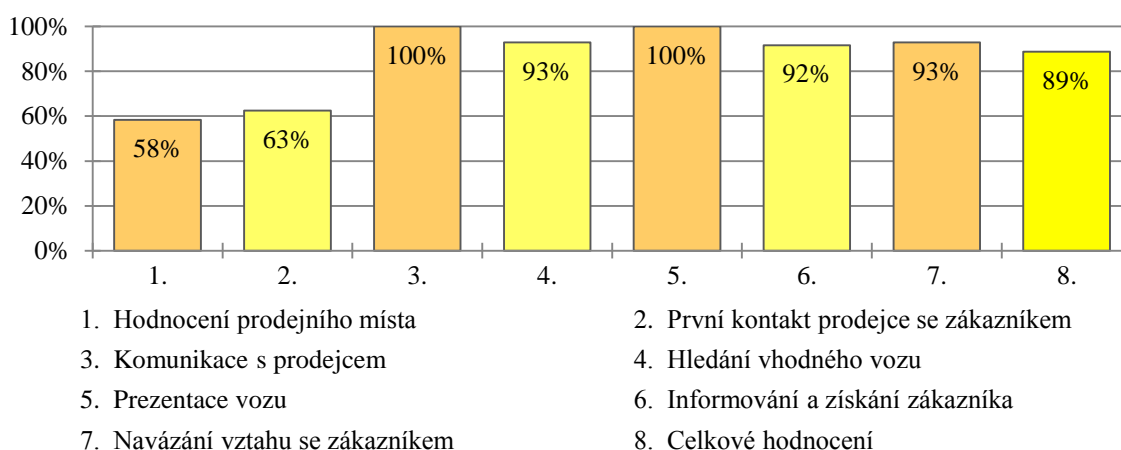
Prodejní prostředí na hodnotitele moc dobře nezapůsobilo, jelikož vedle vystavených aut se povalovaly různé předměty (pneumatiky, napájecí kabely), scházely informace u vozů, dětský koutek byl nevhodně umístěn a prodejce měl nepořádek na svém stole.

Po zahájení návštěvy se fiktivní zákazník vydal na obhlídku vozů a za necelých 5 minut ho oslovil prodejce v obleku, pozdravil ho a zeptal se, jak mu může pomoci. Když se hodnotitel zmínil, že zvažuje nákup vozu, tak pak se prodejce snažil zanalyzovat jeho situaci a posléze mu doporučil Škodu Citigo a Fabii. Jelikož se prodejce potřeboval věnovat ještě jinému zákazníkovi, tak hodnotiteli navrhl, ať se zatím sám podívá na vůz, a že za chvíli přijde. Po určité době se opět objevil prodejce, omluvil se a začal prezentovat model Škoda Fabia. Slovně se vyjádřil k interiéru a kufru, u něhož i demonstroval jednotlivé možnosti nastavení a mimo jiné pak vyzdvihoval, že Fabia je nejlepší ve své třídě, co do bezpečnosti. Po prezentaci pokračoval dialog v kanceláři, kde proběhla konfigurace vozu, přičemž

prodejce okomentoval každou položku, co obsahuje, co by doporučil, co lidi berou. Dále mluvil o akcích, záruce, službě Škoda Assistance, odkupu vozu na protiúčet a během rozhovoru se několikrát zmínil o testovací jízdě. Na závěr hodnotitel obdržel cenovou nabídku a návrh financování, který byl podrobně vysvětlen, katalog a ceník k vozu, vizitku a prodejce si zaznamenal zákaznicko jméno, email a přivětivě a osobitě se s ním rozloučil.

Komunikační schopnosti prodejce byly na výborné úrovni. Prodejce oslovoval zákazníka i jménem, udržoval oční kontakt, občas se usmál, byl přesvědčivý a nadšený pro svou práci.

Silných stránek lze zaznamenat více, a tedy styl jednání prodejce, pomoc s výběrem vozu a jeho prezentace, získání zákazníka a navázání vztahu s ním. I přes slabiny, jako byly zázemí autosalonu a první kontakt se zákazníkem, dealer vozů dosáhl skvělé úspěšnosti 89%.



Obr. 5.17 Hodnocení Dealera vozů Q

Dealer vozů R

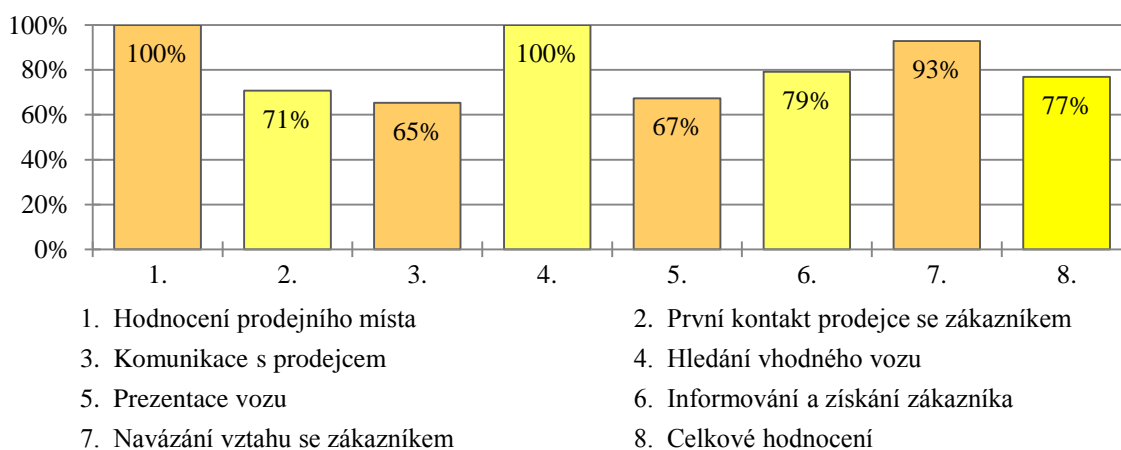
S exteriérem i interiérem prodejny byl fiktivní zákazník spokojen, neboť nevypozoroval žádné zásadnější nedostatky, které by mu kazily pocit z návštěvy.

Jakmile mystery shopper vstoupil do prodejny, tak si šel prohlížet vystavené automobily. Za okamžik jej oslovil prodejce ojetých vozů, který zaskakoval za nemocného kolegu, pozdravil ho a vznesl dotaz, jestli mu může nějak pomoci a hodnotitel reagoval, že přemýšlí o koupi vozu. Prodejce se jej poté ptal na určité otázky, aby zjistil, jaký automobil by mu nejvíce vyhovoval a nakonec doporučil model Seat Mii a Seat Ibiza. Proti očekávání se nejprve uskutečnil rozhovor u jednacího stolu a zde prodejce informoval zákazníka o akcích, možnostech financování a slevě při jeho využití, příplatkové prodloužené záruce, vypracoval orientační cenovou nabídku a zmínil se rovněž o testovací jízdě. Vzápětí došlo i na prezentaci modelu Ibiza, kterou prodejce pojal nejen slovně, ale i názorně a zdůraznil,

že Seat je rychle rostoucí značkou a model Ibiza je ideální pro mladé, jinak ovšem poměrně dost údajů o vozidle nevěděl, ale měl snahu je zjistit. Ke konci prodeje uvedl, že dealer aut prodává i značku Kia, předal zákazníkovi ceníky k vozům, vizitku a vzal si i kontakt na něho (jméno, email) a rozloučil se s ním.

Rozhovor s prodejcem byl příjemný, přirozeně se usmíval, udržoval oční kontakt, ale hodnotiteli vadilo, že prodejce během komunikace s ním vyřizoval telefonní hovor.

K silným stránkám můžeme zařadit úroveň prodejny, zjišťování potřeb klienta a navázání vztahu s ním. Slabiny se vyskytovaly v oblasti prvního kontaktu se zákazníkem, komunikaci a prezentaci vozu. Na obrázku 5.18 lze pak vidět, že dealer aut byl hodnocen 77%.



Obr. 5.18 Hodnocení Dealera vozů R

Dealer vozů S

Zákazníkům dojem z autosalonu nebyl špatný, nicméně stojany s údaji o vozech směřovaly do výlohy, takže je nešlo přečíst a u prodejny se nacházelo pouze 1 volné parkovací místo.

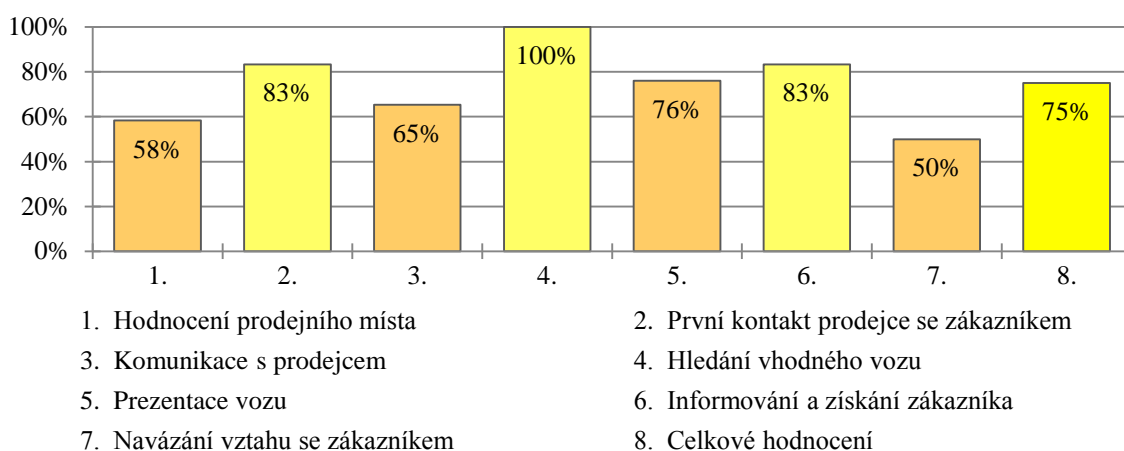
Nedlouho poté, co zákazník přišel do autosalonu a začal si prohlížet automobily, jej prodejce oslovil, pozdravil ho a ptal se, jak mu může pomoci. Jakmile hodnotitel řekl, že zvažuje nákup vozu, tak se prodejce rozhodl zjistit, jaký model by nejlépe splňoval zákaznickovy požadavky, a poté usoudil, že ideální vůz pro něj bude Hyundai i20. Prodejce pak začal vozidlo prezentovat, vybídl zákazníka se do vozu posadit a po chvíli se ho zeptal, jak se mu vůz líbí, přičemž vzápětí popsal některé prvky interiéru. Nebyl si ovšem jistý, jaké všechny asistenty má vůz v základní verzi, nicméně informace dohledal. Dále vyzdvihoval, že Hyundai má tiché motory s nízkou spotřebou a auto je opravdu pěkné a každého uchvátí. Prodejce po prezentaci nepozval zákazníka k jednacímu stolu a veškeré informace o službách mu sdělil u vozu, ať se to týkalo záruky, možnosti domluvit testovací jízdu nebo

i zapůjčit vůz na 2 dny a hovořilo se také o financování a akčních slevách. V závěru prodejce prohlásil, ať se hodnotitel ozve, když bude něco potřebovat, ale vizitku nepředal, pouze ceník k modelu Hyundai i20, poděkoval za návštěvu a rozloučil se se zákazníkem.

Komunikace s prodejcem nebyla ideální, protože občas mu nešlo rozumět a rozhovor postrádal plynulost, na druhou stranu udržoval dobrý oční kontakt a snažil se usmívat.

Jedinou výraznější silnou stránkou bylo hledání vhodného automobilu, naopak slabými stránkami velikost parkoviště, celkový projev prodejce a navázání vztahu se zákazníkem.

Dealer aut získal 120 bodů, a tj. v procentuálním vyjádření 75%, jak dokládá obrázek 5.19.



Obr. 5.19 Hodnocení Dealera vozů S

Dealer vozů T

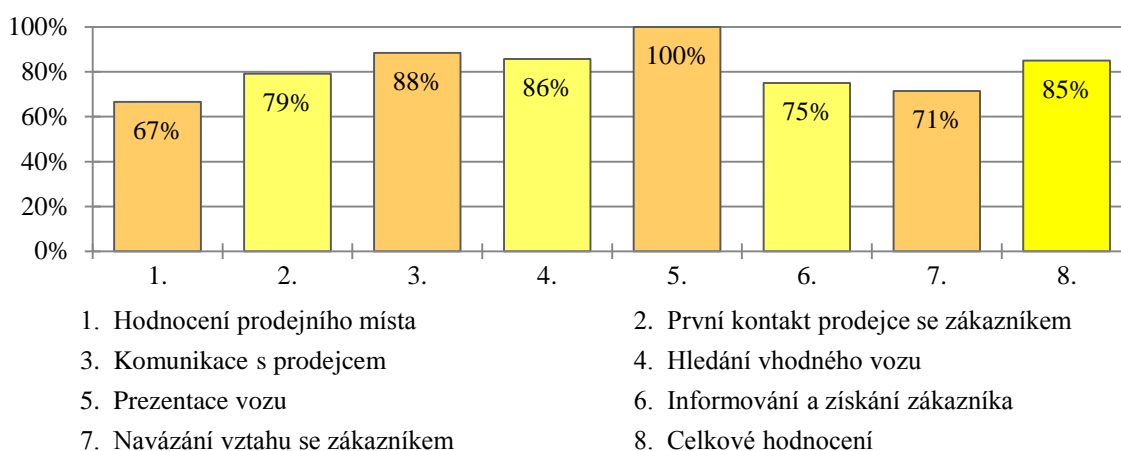
Přestože byl autosalon menší, tak z něho měl fiktivní zákazník pozitivní pocity. Jediný problém by mohl nastat při hledání volného místa na parkovišti před prodejnou.

Prakticky okamžitě mystery shoppera oslovil prodejce v manažerském obleku, pozdravil ho, představil se mu včetně podání ruky a vznesl otázku, zda může nějak pomoci a nato hodnotitel reagoval, že přemýšlí o koupi vozu. Prodejce se na úvod zeptal, s čím doposud jezdil a zda mu ten vůz vyhovoval, aby se měl od čeho odrazit a potom se ptal i na další kritéria a na základě zjištěných informací doporučil model Ford Fiesta. Celý rozhovor pak probíhal u vozu, přičemž nejprve přišla řada na prezentaci automobilu. Prodejce názorně popisoval jednotlivé části vozu a prvky výbavy, hovořil o nejrůznějších užitečných funkcích vozu, zmínil i přednosti Fiesty jako bezpečnost, dobré jízdní vlastnosti a kvalitu provedení a zdůraznil, že značka Ford vyrábí kvalitní, léty prověřené vozy, akorát někdy se vyjadřoval velmi kriticky o konkurenci. Poté prodejce mluvil o nízkých úrocích při financování, pětileté záruce na vozy, servisních službách, testovací jízdě, slevách na díly, zajiš-

tění RZ při koupi a mnohých dalších službách. Na konci návštěvy prodejce předal v jeho kanceláři zákazníkovi katalog k modelu Fiesta, vizitku a přátelsky se s ním rozloučil.

Komunikace byla na dobré úrovni, prodejce viditelně projevoval své nadšení pro práci, což dokládaly jeho rozsáhlé znalosti o nabízených produktech. Prodejce rovněž udržoval oční kontakt, přirozeně se usmíval, ale dle názoru hodnotitele mluvil až moc rychle.

Mezi silné stránky lze zařadit hlavně komunikační schopnosti prodejce, identifikaci přání zákazníka a prezentaci vozu. Nicméně se našla i tzv. úzká místa, konkrétně parkoviště u prodejny a navázání vztahu s klientem. Celkově dealer aut dosáhl dobré úspěšnosti 85%.



Obr. 5.20 Hodnocení Dealera vozů T

Dealer vozů U

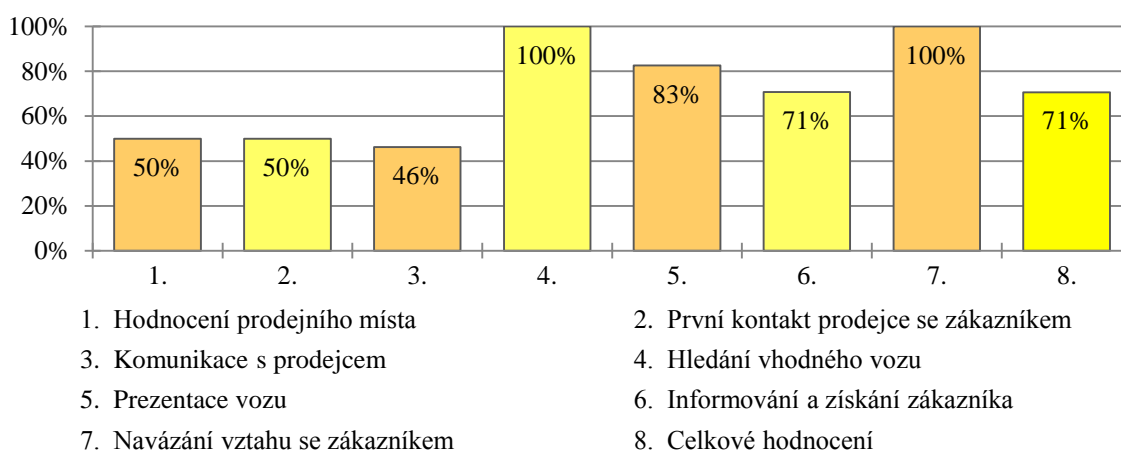
Prodejna vypadala moderně, ale přesto hodnotitel nemohl být spokojen, protože interiér byl tmavý, špatně osvětlen, navíc u modelu Corsa chyběl stojan s informacemi. Zásadní problém spočíval také v nedostatečném počtu parkovacích míst pro zákazníky Opel.

Na úvod své návštěvy se vydal mystery shopper na obhlídku vozů a dlouho si jej nikdo nevyšímal, což ovšem bylo způsobeno tím, že prodejce se věnoval jinému zákazníkovi. Pak hodnotitele oslovil člověk ze servisu a rozhovor probíhal s ním, než se objevil již zmiňovaný prodejce. Ten zákazníka pozdravil a ptal se, co už s kolegou prodiskutoval. Jak od prodejce, tak jeho kolegy zazněly všechny klíčové otázky, jež měly vést k identifikaci potřeb klienta, a na základě odpovědí na ně prodejce doporučil automobil Opel Corsa a navrhl jít se na vůz podívat. Na začátku prezentace prodejce otevřel dveře u řidiče a vyzval zákazníka se do auta posadit. Následně se opřel o otevřené dveře vozidla a slovně popisoval interiér a mluvil o výhodných výbavových balíčcích. Dále hovořil o tom, že Opel působí na trhu již 150 let a je synonymem kvality a vyzdvihoval přednosti vozu v porovnání

s konkurencí, kterou velmi ostře kritizoval. Ještě u auta prodejce zmínil akci Opel 24 hodin, pětiletou záruku na vozy, možnost si sjednat testovací jízdu a padl dotaz, zda zákazník přemýšlel nad financováním. Než se prodejce se zákazníkem rozloučil, tak mu předal ceník k vozu, vizitku a zeptal se ho nejen na jeho jméno a email, ale také na telefon a bydliště.

Hodnotiteli nebyl příjemný styl komunikace, jaký nastolil prodejce, protože se vyjadřoval arogantně, nebránil se ani nevhodným narážkám na jiné zákazníky a značky, někdy odbočoval od tématu a ačkoliv udržoval dobrý oční kontakt, tak jeho úsměv působil neupřímně.

Silnou stránkou byla pomoc při hledání vhodného vozu a do jisté míry i navázání vztahu se zákazníkem, naopak slabiny zejména prodejní místo, první dojem z návštěvy a komunikace s prodejcem. Dealer vozů dosáhl hodnocení 71%, což můžeme vidět na obrázku 5.21.



Obr. 5.21 Hodnocení Dealera vozů U

Dealer vozů V

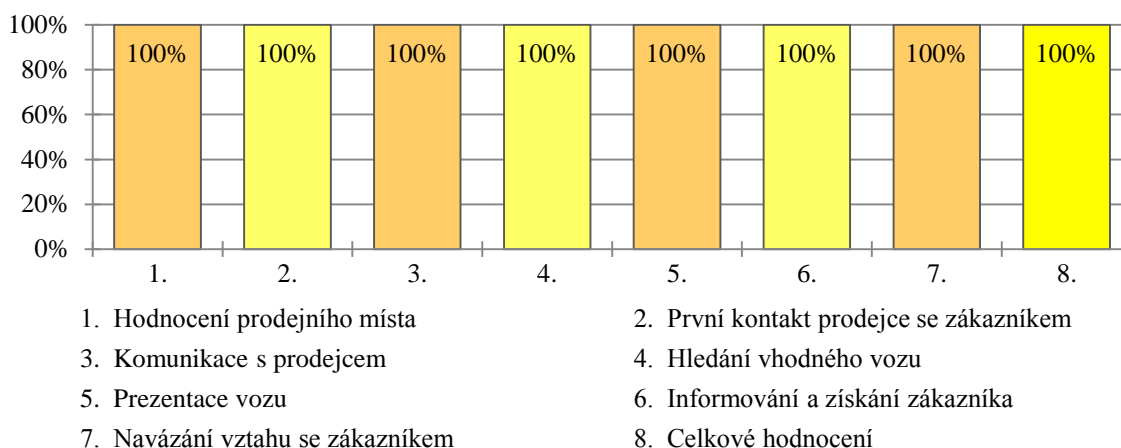
Prostředí autosalonu zanechalo na hodnotiteli výborný dojem. Stůl prodejce byl vhodný pro komunikaci, navíc monitor počítače se dal snadno natočit, aby na něj viděl i zákazník.

Zanedlouho poté, co mystery shopper zahájil návštěvu a šel se podívat na automobily, tak k němu přistoupil prodejce v manažerském obleku, jež ho pozdravil, zeptal se, jak mu může pomoci a vzápětí se i představil včetně podání ruky. Jakmile se zákazník zmínil, že zvažuje nákup vozu, tak se prodejce snažil zjistit, jaké jsou jeho preference, a nakonec doporučil model Škoda Fabia, který potom i představil. Prodejce slovně i názorně prezentoval jednotlivé části vozu, vybídl zákazníka se posadit do vozidla a zdůraznil, že Fabia je hodnocena jako nejbezpečnější ve své třídě. Další informace ohledně výbavy vozu byly předmětem diskuze při jeho konfigurování u stolu. Prodejce však nejprve přichystal hodnotiteli nápoj a poznačil si na papír výbavu, kterou by si klient přál. Během konfigurace zazněly

informace o příplatkové prodloužené záruce, servisních službách a po sestavení vozu prodejce vytiskl cenovou nabídku. Pak přišla řeč na financování, u něhož prodejce hovořil o akci na povinné ručení za 1 Kč a výkupu starého auta, zpracoval nabídku financování a detailně vše vysvětlil. V závěru prodejce předal zákazníkovi vizitku a propagační materiály ve složce, poznačil si kontakt na klienta (jméno, email) a říkal, ať se v případě dotazů kdykoliv ozve a někdy se zase zastaví. Následně se s ním velice přátelsky rozloučil.

Komunikace byla na vynikající úrovni a rozhovor probíhal v příjemném a pohodovém duchu. Prodejce udržoval oční kontakt, přirozeně se usmíval, vzbuzoval důvěru v zákazníkově, projevoval své nadšení pro práci, a když nastal nějaký problém, tak se omlouval.

Již z obrázku 5.22 je patrné, že dealer aut celkově získal 160 bodů a dosáhl skvělého hodnocení 100%. Žádné slabiny nebyly identifikovány, přičemž všechny zkoumané oblasti jsou silnými stránkami, ať se jedná o prodejnu, přístup prodejce a obecně kvalitu služeb.



Obr. 5.22 Hodnocení Dealera vozů V

Dealer vozů W

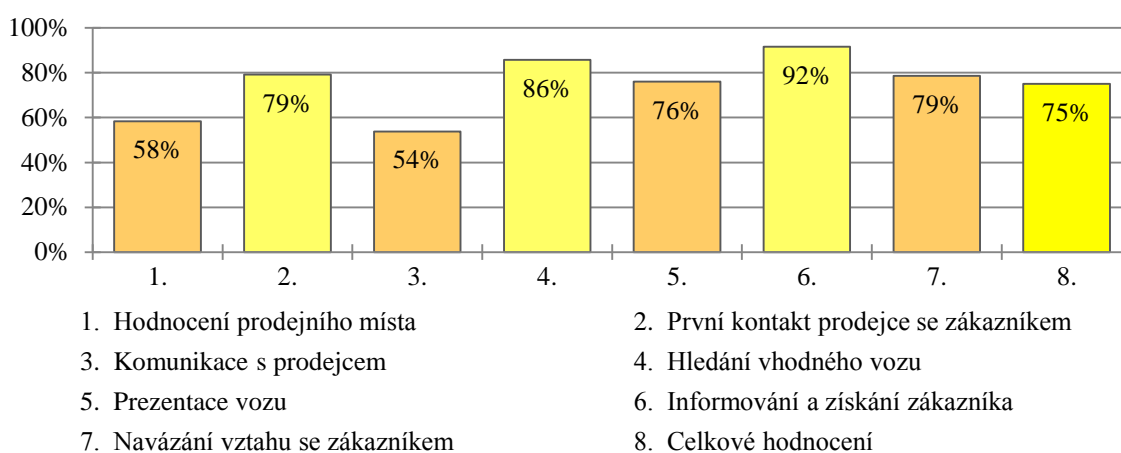
Venkovní i vnitřní prostory autosalonu byly na přijatelné úrovni, ovšem zásadní problém spočíval v tom, že se dalo zaparkovat pouze na placeném městském parkovišti.

Vstoupivší zákazník do prodejny se nejprve vydal na obhlídku vozů, přičemž po chvíli jej oslovil prodejce, pozdravil ho a zeptal se, zda může nějak poradit a nato hodnotitel odpověděl, že přemýšlí o koupi automobilu. Prodejce se mu ihned snažil pomoci s výběrem auta a po zralé úvaze doporučil Renault Clio s tím, že pokud bude hodnotitel chtít, tak se může podívat i na model Mégane. Prezentace probíhala stylem, že prodejce zákazníka vybídl se zkusit posadit do vozů a prozkoumat interiér a pak odešel si vyřídit telefonní hovor a vytisknout letáky pro klienta. Až si sám mystery shopper prohlédl vůz, tak přišel ke stolu

prodejce, kde se uskutečnila další fáze rozhovoru. Hodnotitel byl seznámen s akcí na zimní pneumatiky zdarma, se zvýhodněním při financování u skladových vozů v souvislosti s odkupem starého auta, upozorněn na pětiletou záruku a možnost vozidlo otestovat. Prodejce rovněž vyhotovil zjednodušenou cenovou nabídku a pak se rozhodl dodatečně prezentovat vůz, kdy ukázal, jak fungují světla, rádio, navigace atd. Nakonec prodejce předal zákazníkovi materiály k vozu a vizitku, poděkoval mu za návštěvu a rozloučil se s ním.

Co se týká komunikace, tak ta nebyla taková, jak by si hodnotitel představoval, protože prodejce dvakrát vyřizoval telefonní hovor během rozhovoru s ním, tvářil se neutrálně, nijak se neusmíval, ale na druhou stranu zase udržoval oční kontakt.

K přednostem dealera vozů patřilo seznámení zákazníka se službami, případně hledání vhodného automobilu, zato ke slabým stránkám především chybějící parkoviště u prodejny a úroveň komunikace s prodejcem. Souhrnné hodnocení pak činilo ucházejících 75%.



Obr. 5.23 Hodnocení Dealera vozů W

Dealer vozů X

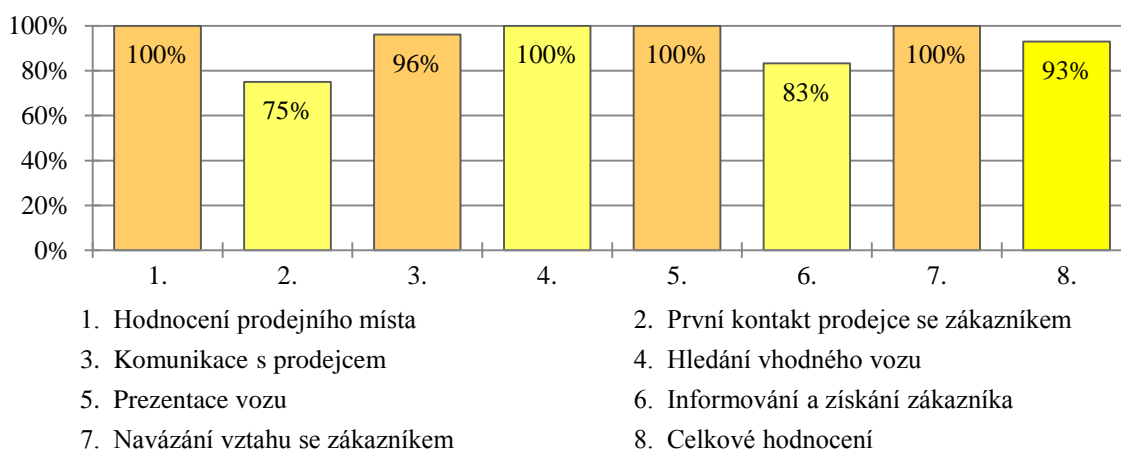
Exteriér, ale rovněž interiér prodejního místa se fiktivnímu zákazníkovi velice zamlouval, jelikož neshledal žádná pochybení, jež by měla negativní vliv na jeho dojmy z autosalonu.

V době návštěvy prodejce hovořil s jiným zákazníkem, takže hodnotitel musel vyčkat, než na něj přijde řada, přičemž čekání si krátí prohlídkou vozů. Po určité době k němu prodejce přistoupil, pozdravil ho a omluvil se, že se mu nemohl věnovat dříve a položil otázku, zda mu může nějak pomoci, načež zákazník odvětil, že zvažuje nákup vozu. Prodejce nato reagoval zjišťováním jeho potřeb a posléze poradil jako ideální model Peugeot 208. Prodejce vzápětí začal prezentovat vůz, kdy na úvod zmínil pár technických údajů, pak i další

užitečné informace včetně názorné ukázky částí auta. Dále prodejce vyzdvihoval řešení rozvodů u motoru vozů Peugeot, které zaručuje bezkonkurenční spotřebu a zároveň výkon, upozornil na bezpečnost a dobré řešení prostoru Peugeotu 208 a na další jeho přednosti. Po prezentaci byl hodnotitel pozván do kanceláře, kde prodejce mluvil o akcích, skladových vozech, pětileté záruce, financování, službě Peugeot Assistance, možnosti výkupu starého vozidla a doporučil testovací jízdu. V závěru navrhl ještě ke zvážení model Peugeot 301, předal zákazníkovi propagační materiály a vizitku ve složce, vzal si i kontakt na něj (jméno, email), poděkoval mu za návštěvu a velmi přátelsky se s ním rozloučil.

Rozhovor s prodejcem byl velmi příjemný, pohodový a měl strukturu. Prodejce udržoval oční kontakt, přirozeně se usmíval, vypadal nadšený pro svou práci a vzbuzoval důvěru.

Určité slabiny bylo možné spatřit v oblasti prvního kontaktu se zákazníkem. Jinak převažují silné stránky, hlavně způsob prezentace vozu, výborný přístup k zákazníkovi a navázání vztahu s ním. Celkově dosáhl dealer vozů úspěšnosti 93%, jak dokládá obrázek 5.24.



Obr. 5.24 Hodnocení Dealera vozů X

Dealer vozů Y

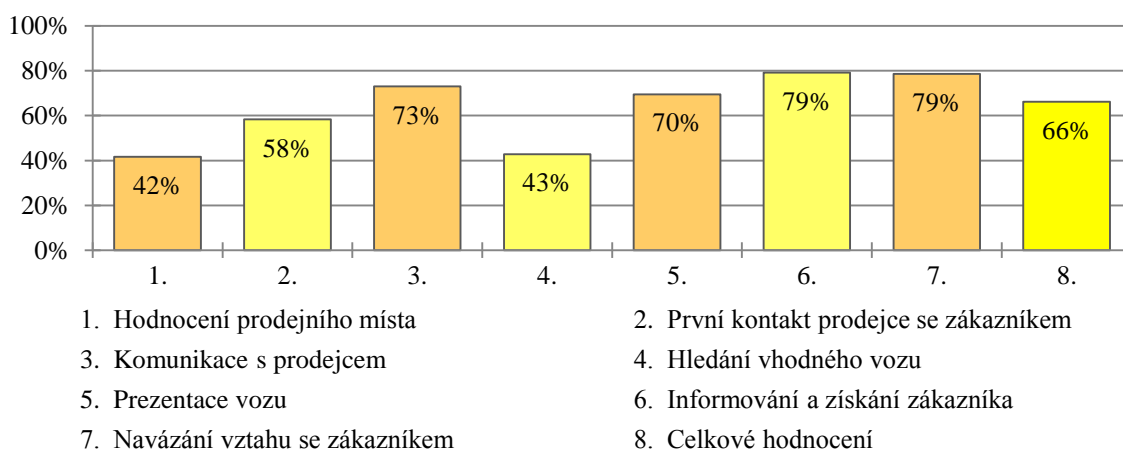
Prodejní zázemí se vyznačovalo zásadními nedostatky, ať se to týká náledí na parkovišti, kdy hodnotitel málem upadl či neuspořádanosti věcí v interiéru. Na prodejně byla vystavena pouze 4 auta, navíc některé vozy neosvětleny a chyběly u nich stojany s informacemi.

Po vstupu do autosalonu šel mystery shopper prozkoumat automobily. Nikdo si ho dlouho nevyšimal, tak se po uplynutí 5 minut rozhodl přijít ke stolu, kde seděl prodejce. Ten jej pozdravil a ptal se, jestli mu může nějak pomoci. Zákazník řekl, že přemýšlí o koupi nového vozu a hned nato mu prodejce, bez důkladného zkoumání jeho přání, doporučil vozidlo Renault Clio, popřípadě Dacia Sandero. Zprvu probíhal rozhovor u jednacího stolu, kde

prodejce seznámil hodnotitele s akcí na zimní pneumatiky zdarma a hovořil i o akci na skladové automobily, záruce na vozy a také se dotázal, jak má zákazník v plánu vůz financovat a v souvislosti s tím upozornil na zvýhodnění a možnost třetinových splátek. Poté byla fiktivnímu zákazníkovi navrhována testovací jízda a v případě zájmu také vypracování cenové nabídky. Následovala ukázka modelu Sandero, ale styl prezentace hodnotitele moc neoslovil, jelikož prodejce řekl pouze pár informací k vozu a představil jen některé prvky vozidla. Na konci návštěvy klient obdržel od prodejce vizitku a materiály, které mu vytiskl, pozval zákazníka k opětovné návštěvě a rozloučil se s ním.

Komunikace byla bezproblémová, prodejce udržoval dobrý oční kontakt, přirozeně se usmíval, nicméně slovní projev postrádal přesvědčivost a často používal slovo „vlastně“.

Mezi ty silnější stránky lze zařadit seznámení zákazníka se službami a navázání vztahu s ním, ale převládají tzv. úzká místa, zejména úroveň prodejny, pomoc s výběrem vozu, jeho prezentace a první kontakt prodejce se zákazníkem, což potvrzuje úspěšnost 66%.



Obr. 5.25 Hodnocení Dealera vozů Y

Dealer vozů Z

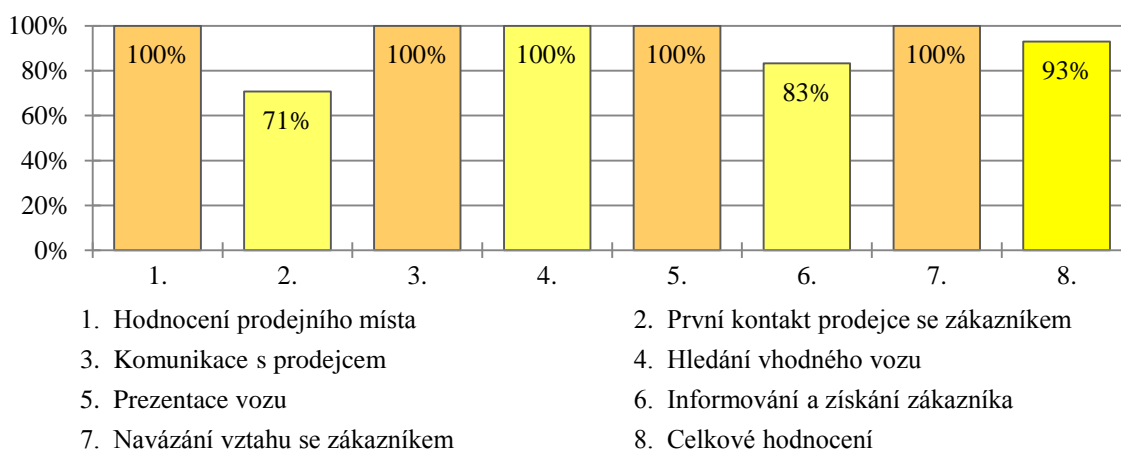
Co se týká autosalonu, tak ten fiktivního zákazníka nadchl, protože byl zcela nový a velmi moderně, prakticky zařízen a kvalitně osvětlen, navíc všude panovala čistota a pořádek.

Jakmile vstoupil mystery shopper do prodejny, tak se vydal podívat na vozy a mezitím, když si šel prohlédnout další automobil, tak jej oslovil prodejce, pozdravil ho a ptal se, zda mu může nějak pomoci (i se představil včetně podání ruky, ale až ke konci rozhovoru), načež hodnotitel reagoval, že uvažuje o koupi vozu. Prodejce se posléze snažil, pomocí kladení otázek, rozpoznat zákaznickovy potřeby a na základě zjištěných informací doporučil model Škoda Fabia, který byl předmětem prezentace. Nejdřív prodejce vyzval zákazníka,

ať se posadí do vozu, hovořil o bezpečnostních prvcích Fabie a zdůraznil dobré řešení prostoru. Posléze prodejce pozval hodnotitele ke stolu, připravil mu nápoj a během konfigurace auta se zmínil o servisních službách, záruce, financování a odkupu vozu na protiúčet. Zákazníkovi byly také vypracovány cenové nabídky na dvě výbavové verze Fabie a prodejce spočítal na kalkulačce cenu po poskytnuté slevě. Poté šel prodejce ještě předvést, jak vypadají LED světla, a hovořil o dalších prvcích interiéru s tím, že při testovací jízdě, kterou několikrát zmínil, by je názorně ukázal. Nakonec prodejce předal zákazníkovi svou vizitku, propagační materiály a zeptal se i na jeho email a vlídně se s ním rozloučil.

Komunikace byla na dobré úrovni. Prodejce udržoval oční kontakt, občas se usmál, akorát hodnotitel si povšiml, že při diskuzi užíval často slovo „vlastně“.

Jednou z nejvýraznějších silných stránek byla prodejna, komunikace, hledání ideálního vozu, jeho prezentace a navázání vztahu s klientem, naopak určitou slabinou první kontakt se zákazníkem. Souhrnně získal dealer vozů 149 bodů, a to znamená hodnocení 93%.



Obr. 5.26 Hodnocení Dealera vozů Z

Dealer vozů XYZ

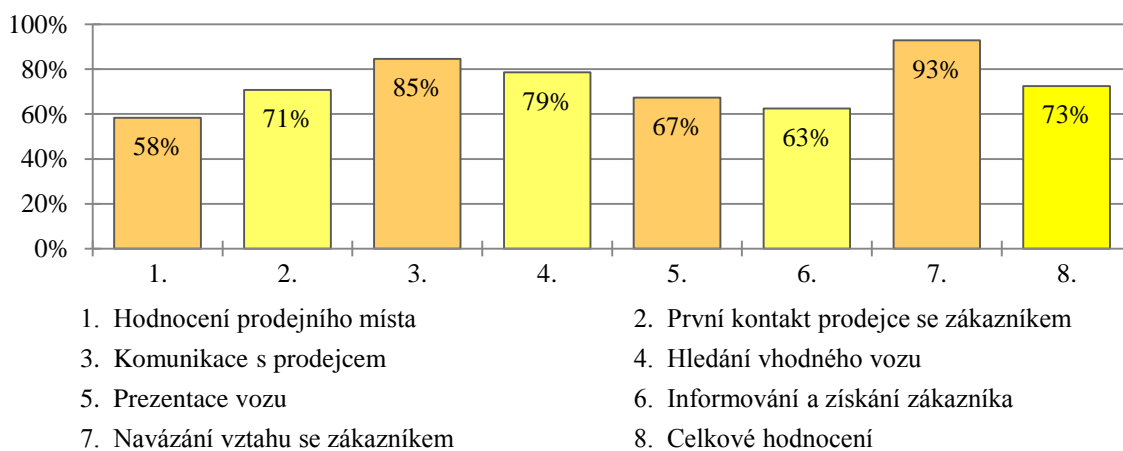
Exteriér prodejny vypadal dobře, ale interiér prodejny na hodnotitele působil lehce neuspořádaně, neboť stůl prodejce byl zahlcen různými papíry a věcmi, u některých vozů scházelo více prostoru a mohly být i lépe osvětleny.

Ihned poté, co vešel fiktivní zákazník do prodejny, tak jej pozdravil prodejce, uvítal ho u značky XYZ a zeptal se, co si bude přát a hodnotitel nato odvětil, že přemýšlí o koupi nového vozu. Prodejce se mu vzápětí snažil aktivně pomoci s výběrem automobilu, kdy se dotazoval na jeho představy o voze a nakonec poradil model ABC. Nejprve prezentoval starší verzi tohoto vozidla, kdy vyzval zákazníka se do auta posadit a hovořil s ním o voze

skrze otevřené okno u spolujezdce, nějaké informace ovšem nevěděl, ale pak si je zjistil a než přišla řada na diskuzi u stolu, tak ještě ukázal kufr. U svého stolu potom prodejce informoval klienta o stávající akční nabídce na určitou verzi modelu a vyznačil ji i v ceníku, zazněla zmínka také o akci na zimní pneumatiky zdarma, možnostech financování a prodejce doporučil automobil, ještě před finálním rozhodnutím, určitě otestovat. Poté navrhl se jít podívat na novou verzi modelu ABC, který stál venku. Obdobně jako v předchozím případě vybídl hodnotitele se posadit do vozu, okomentoval interiér a ukázal kufr. V závěru návštěvy prodejce u svého stolu předal zákazníkovi propagační materiály a vizitku ve složce, požádal ho o kontakt (email) a přátelsky se s ním rozloučil.

Komunikační schopnosti prodejce byly na velmi dobré úrovni, jelikož udržoval dobrý oční kontakt, přirozeně se usmíval, rozhovor probíhal v příjemném a pohodovém duchu a prodejce navenek působil, že svou práci dělá s radostí a nadšením.

Silnou stránkou dealera vozů byla komunikace s prodejcem a navázání vztahu s klientem, ale převládaly slabiny jako vzhled interiéru prodejny, prezentace vozu a nabízených služeb a první kontakt se zákazníkem. Dealer aut získal 116 bodů, což odpovídá úspěšnosti 73%.



Obr. 5.27 Hodnocení Dealera vozů XYZ

5.3.2 Souhrnné hodnocení dealerů vozů

Návštěvy dealerů automobilů se lišily, jak z hlediska úrovně nabízených služeb, tak samotným průběhem a délkou, přičemž průměrná doba jedné návštěvy činila 30 minut a ve většině případů byl přítomen na prodejně jeden, popřípadě dva prodejci.

Každý dealer aut chyboval v jiných oblastech, ale všeobecně lze konstatovat, že největší slabinou byl první kontakt prodejce se zákazníkem, což dokazují rovněž údaje v tabulce

5.1, která shrnuje 10 otázek z reportu, u nichž nejčastěji docházelo k pochybením. Jak můžeme vidět v této tabulce, tak jen minimum prodejců se fiktivnímu zákazníkovi na začátku rozhovoru představilo včetně podání ruky. Někteří prodejci zase měli umístěnou jmenovku pouze na stole a nikoliv na svém oděvu, navíc cedulka s jejich jménem byla mnohdy velmi špatně čitelná a na první pohled si jí mystery shopper ne všiml. V některých případech pak trvalo velmi dlouho, než došlo k oslovení zákazníka nebo naopak prodejce hodnotitele uvítal bezprostředně po vstupu do autosalonu, než se stačil v klidu rozkoukat.

Jak ukazuje tabulka 5.1, tak k dalším zásadním pochybením docházelo již pouze ve zbývajících hodnotících kritériích, přičemž často slovnímu projevu prodejce scházela přesvědčivost a závažným nedostatkem byl rovněž obyčejný a nezáživný způsob prezentování vozu. K nejčastějším nedostatkům v neposlední řadě patřil fakt, že téměř nikdo nenabídl zákazníkovi, před samotnou komunikací u jednacího stolu, nápoj a též nepadla zmínka o servisních službách.

Tab. 5.1 Otázky, kde nejčastěji docházelo k pochybením

Pořadí	Číslo otázky	Formulace otázky v reportu	% úspěšnost
1.-2.	2.7	Představil se Vám prodejce na začátku rozhovoru?	11%
1.-2.	2.8	Podal Vám prodejce ruku na začátku rozhovoru?	11%
3.	3.6	Nabídl Vám během komunikace prodejce nápoj?	15%
4.	2.12	Kde měl prodejce umístěnou jmenovku?	19%
5.	6.4	Informoval Vás prodejce o servisních službách?	26%
6.-7.	2.5	Jak dlouho trvalo, než Vás oslovil prodejce?	37%
6.-7.	2.11	Měl prodejce snadno čitelnou jmenovku?	37%
8.	3.4	Připadal Vám verbální projev prodejce přesvědčivý?	41%
9.	2.10	Měl prodejce viditelně umístěnou jmenovku?	44%
10.	5.13	Oslovil Vás styl prezentování vozu prodejcem?	48%

Mimo již uvedená pochybení se poměrně často vyskytovaly situace, kdy interiér autosalonu nebyl, dle názoru hodnotitele, dostatečně osvětlen, u prodejny se nenacházel dostatek volných parkovacích míst pro zákazníky a samotný prodejce zjevně neprojevoval nadšení pro svou práci a mnohdy nenabídl klientovi vypracovat orientační cenovou nabídku a během rozhovoru se nezmínil o záručních podmínkách či jiných zákaznických službách.

Na druhou stranu mezi silné stránky můžeme zařadit prezentaci vozu, ačkoliv v některých případech nezazněly argumenty týkající se předností automobilové značky a předváděného vozidla či další přínosné informace o konkrétním modelu, přičemž, jak už bylo zmíněno, styl prezentování ne vždy splnil očekávání fiktivního zákazníka. Jakožto další přednost dealerů vozů lze uvést pomoc při hledání vozu, i když nutno poznamenat, že někdy prodejce moc podrobně nezjišťoval zákaznickovy potřeby, například k jakému účelu bude automobil používat. Významnou silnou stránkou bylo rovněž navázání vztahu se zákazníkem, přestože se občas stávalo, že prodejce se nezeptal na kontaktní informace klienta nebo ho nepozval k opětovné návštěvě autosalonu.

Když se ještě detailněji podíváme na procentuální hodnocení jednotlivých otázek z reportu, tak zjistíme, že při každé návštěvě, kterou mystery shopper podnikl, se prodejce zeptal na jeho představu o voze, prezentace probíhala u automobilu a došlo k předání propagačních materiálů. Jinak téměř vždy byl přítomen na prodejně alespoň jeden prodejce, jehož vzhled působil reprezentativně, srozumitelně se vyjadřoval, mluvil přiměřeným tempem a nevyvíjel nějaký nátlak na zákazníka během rozhovoru. Prodejci měli rovněž velmi dobré znalosti o nabízených vozidlech, a když už něco nevěděli, tak měli snahu si informace dohledat. Prakticky pokaždé nabídli hodnotiteli testovací jízdu, předali mu vizitku a na konci návštěvy se s ním rozloučili včetně podání ruky.

Co se týká srovnání jednotlivých dealerů vozů, tak tabulka 5.2, jež se nachází na další straně, ukazuje žebříček neboli výsledné hodnocení všech 27 dealerů automobilů, včetně jejich celkového bodového zisku a procentuální úspěšnosti. Všeobecně lze říci, že úspěšnost nad 90% svědčila o velmi vysoké úrovni poskytovaných služeb, přičemž především první dvě návštěvy hodnotitele nadchly. S průběhem návštěv u dealerů osobních vozů, jejichž finální hodnocení se pohybovalo v rozmezí od 80% do 90%, mohl být zákazník také velmi spokojen, ale již se objevovaly jisté nedostatky u některých kritérií. Pokud dealer aut dosáhl úspěšnosti mezi 70% až 80%, tak sice kvalita nabízených služeb byla na ještě přijatelné úrovni, nicméně čas strávený v autosalonu nepřinesl hodnotiteli očekávanou přidanou hodnotu. Hodnocení pod 70% pak poukazovalo na hodně podprůměrné návštěvy, které se vyznačovaly zásadními pochybeními hned v několika oblastech, a proto fiktivního zákazníka neoslovily.

Tab. 5.2 Žebříček dealerů osobních vozů

Pořadí	Kód dealera vozů	Nabízené značky vozů	Zisk bodů	% úspěšnost
1.	Dealer vozů V	Škoda	160	100%
2.-3.	Dealer vozů X	Peugeot	149	93%
2.-3.	Dealer vozů Z	Škoda	149	93%
4.	Dealer vozů N	Škoda	146	91%
5.	Dealer vozů Q	Škoda	142	89%
6.	Dealer vozů L	Suzuki	140	88%
7.	Dealer vozů D	Škoda	139	87%
8.	Dealer vozů A	Škoda	138	86%
9.	Dealer vozů T	Ford	136	85%
10.	Dealer vozů C	Fiat	132	83%
11.	Dealer vozů F	Renault, Dacia	128	80%
12.-13.	Dealer vozů R	Seat, Kia	123	77%
12.-13.	Dealer vozů K	Citroën	123	77%
14.-16.	Dealer vozů W	Renault, Dacia	120	75%
14.-16.	Dealer vozů H	Kia	120	75%
14.-16.	Dealer vozů S	Hyundai	120	75%
17.	Dealer vozů E	Peugeot	117	73%
18.	Dealer vozů XYZ	Značka XYZ	116	73%
19.	Dealer vozů O	Citroën	115	72%
20.	Dealer vozů U	Opel	113	71%
21.-22.	Dealer vozů Y	Renault, Dacia	106	66%
21.-22.	Dealer vozů J	Nissan	106	66%
23.	Dealer vozů B	Ford	105	66%
24.-25.	Dealer vozů P	Ford, Kia	104	65%
24.-25.	Dealer vozů M	Renault, Dacia	104	65%
26.-27.	Dealer vozů I	Hyundai	99	62%
26.-27.	Dealer vozů G	Toyota	99	62%

Jak můžeme vidět v tabulce 5.2, tak z hlediska celkového hodnocení nejlépe dopadli dealeri automobilů značky Škoda, protože všech 6 figuruje v první desítce žebříčku, což může

prozrazovat, že importér usilovně spolupracuje s autorizovanými dealery, přičemž pořádá důkladná pravidelná školení prodejců a následně striktně dohlíží na kvalitu nabízených služeb zákazníkům.

Jestliže se zaměříme na zanalyzování konkurenčního postavení Dealera vozů XYZ, tak ten se umístil na 18. místě a v rámci srovnání se nachází dealer automobilů pod průměrem, jež činí 124 bodů, což je v přepočtu 78%, a to značí určitá pochybení v oblasti poskytovaných služeb zákazníkovi. Oproti konkurenci výrazně ztrácel zejména, co se týče hodnocení prodejního místa, prezentace vozu, informování zákazníka o službách, ale na druhou stranu si nadprůměrně dobře vedl v oblasti komunikace s prodejcem, navázání vztahu se zákazníkem a prvního kontaktu prodejce se zákazníkem, ten byl ovšem Achillovou patou prakticky všech dealerů osobních vozů, takže zde i na první pohled lepší výsledek znamenal pořád dost nedostatků a určitý prostor pro zlepšení, takže tuto konkurenční výhodu je třeba brát s velkou rezervou. Jinak zjišťování zákaznických potřeb se nalézalo na velmi podobné úrovni jako v případě ostatních konkurentů.

5.4 Interpretace výsledků výzkumu

V této části se zhodnotí, zda výzkum splnil cíl, pro který byl realizován, a jestli nenastaly v průběhu mystery shoppingu skutečnosti, které mohly mít zásadní vliv na celkovou validitu výzkumu. Dále se bude ubírat pozornost na zajímavé postřehy a poznatky z návštěv dealerů osobních vozů, jež hodnotitel zaznamenal v reportech.

5.4.1 Vyhodnocení cílů a validita výzkumu

Hlavní cíl výzkumu, a tedy zanalyzovat trh dealerů osobních automobilů z hlediska úrovně poskytovaných služeb jednotlivými dealery vozů, byl splněn, přičemž se získalo mnoho zajímavých poznatků, jež pomohly blíže zanalyzovat konkurenční postavení firmy XYZ a na základě těchto postřehů se pak zformulovaly doporučení pro dealera vozů XYZ, jejichž aplikace do praxe by měla pomoci zlepšit kvalitu nabízených služeb zákazníkům.

Vypovídací schopnost výzkumu nebyla zásadním způsobem narušena a pouze u jednoho dealera vozů nastala skutečnost, jež měla výrazný dopad na hodnocení, a proto se tento dealer vozů vyřadil z výzkumu. Potenciálním problémem mohl být počet jiných zákazníků v době návštěvy, ale ten měl nakonec pouze minimální dopad na hodnocení, což dokládá také hodnota mediánu, která ukázala, že ve většině případů byl jediným zákazníkem sám mystery shopper. Drobné nepřesnosti potom mohly vzniknout při hodnocení některých

otázek, jež jsou spíše subjektivního charakteru, a u nichž se na základě pozorování těžko posuzovalo, zda došlo či nedošlo k pochybení.

5.4.2 Zajímavé postřehy a poznatky z návštěv

V případě **prodejního prostředí** se fiktivnímu zákazníkovi velmi zamlouvalo, pokud byly v prostorách autosalonu objekty systematicky, přehledně uspořádány a vozy rozmístěny od nejlevnějších po nejdražší. Hodnotitele v jednom případě příjemně překvapil také vystavený automobil, jemuž na ukázkou svítila LED diodová světla. Informace o modelech vozů se pak nejčastěji nacházely na stojanech, jež někdy ovšem byly u vozů naprosto nesignifikantně a neprakticky umístěny. Při jedné návštěvě, kde se nacházela hrstka vystavených vozů v obrovské prodejně, to zase vypadalo, jakoby dealer vozů končil s podnikáním, což nevypadalo dobře či jinde si mystery shopper všiml, že u stolu prodejců hrála tvrdší hudba, což by nemuselo každému vyhovovat. Samotné prodejcovo zázemí nebylo někdy ideálně řešeno, protože u jednacím stolu například zákazník neměl prostor pro nohy, neviděl na obrazovku počítače při konfiguraci vozu či zde překážel sloup nebo prodejce neměl poblíž tiskárnu a musel si jít převzít vytištěné materiály do jiné části prodejny. Na druhou stranu hodnotiteli se velmi líbilo řešení umístit monitor počítače na stolní držák a tím pádem s ním šlo velmi snadno a dle potřeby manipulovat. Hodnotitele zaujaly také úložné prostory za stolem, kde se daly uschovat různé věci a na stole se tudíž nemusely povalovat zbytečné předměty.

Ihned při **uvítání zákazníka** působilo dobře a velmi profesionálně, jestliže měl prodejce manažerský oblek a na něm snadno čitelnou a viditelnou cedulku se jménem, a když se na začátku rozhovoru představil hodnotiteli včetně podání ruky. Příjemné také bylo, když zákazníka pozdravili i ostatní členové personálu, jakmile vešel do prodejny. Při některých návštěvách hodnotitele naopak moc nenadchlo, že prodejce zprvopočátku naprosto ignoroval jeho přítomnost, dokud jej sám nevyhledal. V jednom případě bylo také názorně vidět, jak zákazníka dokáže znechutit situace, když se nenachází prodejce na prodejně.

Při **hledání vhodného vozu** hodnotitele zaujala otázka, jaký vůz vlastnil a zda s ním byl spokojen, jakožto odrazový můstek a ocenil, pokud se prodejce snažil argumentovat, proč je pro něj doporučený vůz vhodný a jiný ne. Zákazníka také potěšilo, když prodejce projevoval zájem znát jeho přání, co se týká motorizace vozu, převodovky, velikosti kufru, výbavy, barvy a v jakém časovém horizontu uvažuje o koupi.

Když se nyní zaměříme na **prezentaci vozu**, tak zde můžeme říct, že hodnotiteli se líbily takové, u nichž prodejce zmínil rovněž své zkušenosti s vozem, představil značku a barvitě popisoval přednosti automobilu oproti konkurenci, ale někteří prodejci se spíše než na přednosti předváděného vozu uchýlovali k nevybíravé kritice konkurenčních vozů, což působilo krajně neprofesionálně. Jinak zákazníkovi připadalo jako dobré řešení, pokud si prodejce přisedl na místo spolujezdce, zapnul spínací skříňku u vozu a popisoval jednotlivé prvky interiéru a nejvíce hodnotitele potěšilo, když si mohl zkusit vůz sám nastartovat, což se ovšem stalo pouze při jedné návštěvě. V některých případech byl ovšem velmi zklamán, protože prodejce u vozu mnohdy více mlčel, než mluvil a nejdříve se stalo, že prodejce zavřel dveře vozidla, když tam seděl zákazník a odešel na chvíli pryč.

Během **rozhovoru u stolu** hodnotitele potěšilo, když si prodejce našel čas, aby společně nakonfigurovali vůz, a v průběhu konfigurace jej upozornil na užitečnou výbavu, vysvětlil mu jednotlivé položky a nakonec mu vytiskl orientační, přesto osobitou cenovou nabídku a popřípadě i nabídku financování. Ovšem nejdůležitější věc, která zákazníka velmi oslovila a na co dnešní kupující slyší, spočívala v tom, že někteří prodejci byli ochotní ihned na místě nabídnout individuální slevu na vůz. Na druhou stranu někdy neproběhlo ze strany prodejce ani pozvání zákazníka k jednacímu stolu, což hodnotitel vnímal jako určité mínus, protože komunikace u stolu je přece jen příjemnější.

V samotném **závěru rozhovoru** hodnotitel uvítal, pokud mu prodejce předal svou vizitku a propagační materiály ve složce a mohl si je bez problémů uschovat, aniž by je ztratil nebo se mu pokrčily. Pozoruhodné bylo, že někteří prodejci tiskli letáky pro klienta, ačkoliv jich měli plný stojan. Pouze určitá část prodejců si posléze vyžádala kontakt na zákazníka a jen zlomek si zapsal kromě jeho emailu i jeho příjmení, případně jméno. Nejčastěji si pak poznačili tyto údaje do diáře, ale hodnotitel vyzpovídal, že jistý prodejce si tyto kontaktní informace zadal do databáze v počítači, což mělo tu úžasnou výhodu, že sám systém jej pak za určitou dobu upozornil, aby se danému člověku znovu ozval.

Z hlediska **komunikace** hodnotitele velmi potěšilo, když jej čas od času oslovil prodejce i jeho příjmením, připravil mu nápoj (ale někdy ve špinavé sklenici) a například při odkašlání, problémech s technikou atd. se omluvil, ale občas tyto zdvořilostní fráze bohužel nezazněly, třeba když musel prodejce vyřídit důležitý telefonní hovor, navíc v jednom případě nemilým překvapením bylo používání vulgarismů při vyřizování telefonátů.

Celkově zanechaly skvělý dojem v zákazníkovi návštěvy, které měly určitou stěžejní kosturu, rámeček, což bylo zřetelně vidět zejména u dealerů automobilové značky Škoda, kdy návštěvy měly velmi podobný, předem daný průběh. Občas se ovšem stávalo, že když prodejce viděl, že zákazník se zatím rozhoduje nad značkou vozu i výběrem určitého modelu, tak jakoby nespátroval moc smysl v tom se mu momentálně více věnovat. Velmi zajímavý moment pak nastal při jedné z návštěv, kdy přišel do prodejny zákazník, jež chtěl servisovat před několika dny zakoupený automobil a záhy popisoval i všechny technické závady, načež toto slyšel i zákazník uvažující o koupi vozu, což v něm asi logicky nevzbudí moc důvěry zvolit si vozidlo dané značky, když naživo slyší, jaké jsou s ním problémy.

6 SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZ

6.1 SWOT analýza

Ke shrnutí nejdůležitějších poznatků z PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a marketingového výzkumu prováděného metodou mystery shopping se využilo SWOT analýzy, která by měla komplexně zhodnotit současné konkurenční postavení firmy XYZ, konkrétně její silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby pocházející z vnějšího prostředí. Po slovním zhodnocení všech faktorů, které mají dopad na konkurenceschopnost společnosti XYZ, se sestavila také SWOT matice (viz tabulka 6.1).

6.1.1 Silné stránky

V rámci analýz bylo identifikováno hned několik významných silných stránek firmy XYZ. Jelikož dealer vozů XYZ působí na trhu již řadu let, tak má mnoho zkušeností v oboru prodeje vozů, což je jedna z jeho silných stránek a navíc za tuto dobu se rovněž dostal do povědomí zákazníků a lze tím pádem označit za jeho silnou stránku skutečnost, že si vybudoval určité jméno ve Zlínském kraji. Nezpochybnitelnou silnou stránkou analyzované firmy je také fakt, že za ní stojí velmi silná mateřská společnost, jež podniká v různých odvětvích. Další přednosti společnosti XYZ můžeme vidět v širokém sortimentu nabízených služeb a automobilů včetně užitkových, přičemž značka vozů je velmi známá širokou veřejností a produkty zákazníci vnímají jako kvalitní. Co se týká úrovně nabízených služeb, tak silné stránky oproti konkurentům se nacházejí především v oblasti navázání vztahu se zákazníkem a zakládají se na velmi dobrých komunikačních schopnostech prodejce a ideálním umístění autosalonu. Mezi silné stránky pak patří také propracované marketingové aktivity včetně kvalitních a přehledných webových stránek.

6.1.2 Slabé stránky

Klíčovou slabou stránkou ovlivňující konkurenceschopnost firmy XYZ je její nevýhodné konkurenční postavení vůči odběratelům, kteří mohou bez problémů přejít ke konkurenci, a hlavně vzhledem k dodavateli vozů, který si může diktovat ceny za dodávané vozy a klást si různé podmínky, jež musí dealer automobilů respektovat. Mezi slabé stránky, jež byly vypořádány hodnotitelem během fiktivní návštěvy, můžeme zařadit zejména úroveň prodejního prostředí, nedostatky v oblasti prvního kontaktu se zákazníkem, obyčejný a nezajímavý styl prezentování vozu, chybějící znalosti prodejce o předváděném automobilu,

nedostačující seznamování zákazníka s nabízenými službami a do jisté míry i absence podrobného zjišťování zákaznických potřeb. Další slabinou dealera vozů XYZ, která souvisí také s některými předchozími body, je fakt, že v současné době chybí větší diferenciaci služeb a hlavně produktu oproti konkurenci, jelikož vozy se dnes liší hlavně vzhledem, ale z hlediska výbavy a funkce jsou si velmi podobné.

6.1.3 Příležitosti

Ukázalo se, na základě analýzy trhu dealerů osobních vozů, že jednou z největších příležitostí, jak se odlišit od konkurence, může být pro firmu XYZ větší zaměření se na individuální a osobitý přístup ke každému klientovi a všeobecně pak zkvalitnění úrovně nabízených služeb zákazníkům, načež v souvislosti s tím se naskýtá příležitost se pokusit prohloubit spolupráci mezi dealerem vozů a importérem, například formou dalších školení prodejců. Významnou roli může v budoucnu sehrát také zavedení dotací na nová, ekologičtější auta či silniční daně pro fyzické osoby odvíjející se od stáří vozu a jím vypouštěných emisí do ovzduší, což může být velkou příležitostí zejména pro firmy nabízející nové automobily, protože tato opatření pravděpodobně zvýší poptávku po nových vozidlech. Jistá příležitost pro dealera vozů XYZ může vzniknout rovněž v důsledku změn nákupního chování, kdy lidé začnou více upřednostňovat kvalitu automobilu před jeho cenou. V neposlední řadě také příznivý vývoj ekonomiky může v sobě skrývat určité možnosti, protože v období konjunktury se lidé ani firmy nebojí investovat, prodeje nových vozů rostou a vytváří se zde příležitost získat nové zákazníky.

6.1.4 Hrozby

Předchozí analýzy odkryly mnoho potenciálních hrozeb, ale asi největší hrozbu pro firmu XYZ představuje velmi silná konkurence působící v odvětví prodeje automobilů, ať už se jedná o dealery nových vozů či autobazary, přičemž tito konkurenti využívají ke konkurenčnímu boji zejména nástroje cenové politiky, ale i propagaci a velkou roli hraje také úroveň nabízených služeb jednotlivými dealery automobilů. S první hrozbou pak úzce souvisí hrozba substitučních výrobků, a tedy nových i ojetých vozů, které prodávají konkurenční firmy, takže zákazník má velké možnosti výběru. Z jistého úhlu pohledu může znamenat hrozbu i trend, kdy bude nadále docházet ke smazávání rozdílů mezi modely jednotlivých automobilových značek, neboť nabízenou výbavou a funkcemi se již dnes prakticky neliší a pro prodejce by bylo opět o něco těžší přesvědčit zákazníka o koupi daného vozu jinak než pouze cenou. Neméně významnou hrozbou v budoucnu mohou být rovněž další

intervence České národní banky v neprospěch české koruny, protože firma XYZ nakupuje vozy ze zahraničí, a tudíž by se pro ni tyto automobily zdražily a navíc hrozí, že i sám dodavatel se rozhodne navýšit cenu. Jako další hrozby lze uvést například zvýšení daní a obecně daňového zatížení a také růst úrokových sazeb, jelikož společnost XYZ hojně využívá k financování své činnosti bankovní úvěry.

Tab. 6.1 SWOT matice firmy XYZ

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholeté zkušenosti z oboru	Nevýhodné postavení vůči odběratelům
Povědomí o firmě mezi veřejností	Nevýhodné postavení vůči dodavatelům
Podpora ze strany silné mateřské společnosti	Úroveň prodejního prostředí
Široký sortiment nabízených služeb a vozů	První kontakt prodejce se zákazníkem
Značka vozů známá a vnímána jako kvalitní	Prezentace vozu
Komunikace a styl jednání prodejce	Chybějící znalosti prodejce o automobilu
Navázání vztahu se zákazníkem	Seznamování klienta s nabízenými službami
Dobré umístění autosalonu	Zjišťování zákaznických potřeb
Propracovaný marketing a webové stránky	Nedostatečná diferenciacie služeb a produktu
Příležitosti	Hrozby
Více individualizovat přístup k zákazníkovi	Velmi silná konkurence v odvětví
Zlepšit kvalitu poskytovaných služeb	Velké množství substitučních výrobků
Prohloubení spolupráce s importérem	Smazávání rozdílů mezi vozy daných značek
Zavedení dotací na nová, ekologičtější auta	Další oslabení české měny centrální bankou
Zavedení silniční daně pro fyzické osoby	Navýšení cen za automobily od dodavatelů
Změna nákupního chování zákazníků	Zvýšení daní a daňového zatížení
Příznivý vývoj ekonomiky	Růst úrokových sazeb

7 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU XYZ

V rámci provedených analýz bylo zjištěno velké množství užitečných informací a zajímavých poznatků, které napomohly určit konkurenční postavení firmy XYZ, nalézt její silné a slabé stránky a odhalit příležitosti a hrozby z okolního prostředí, jež determinují konkurenceschopnost dealera vozů XYZ.

Nejdříve bych se okrajově pozastavil nad dvěma hrozbami, které byly identifikovány již v rámci PEST analýzy a mají výrazný vliv na konkurenceschopnost analyzované firmy, a jejichž dopadu může firma předcházet. Jedna z hrozeb spočívá v pokračování intervencí centrální banky v neprospěch české měny, a tedy pokud by reálně hrozilo další oslabení české koruny ČNB, tak bych doporučil zvážit zajištění se proti kurzovému riziku uzavřením devizové pozice, aby společnost XYZ neutrpěla kurzové ztráty v souvislosti s nákupem vozů ze zahraničí. Hrozbou je také růst úrokových sazeb, jelikož dealer vozů využívá ve větší míře bankovní úvěry a v případě, že by mělo dojít v blízké budoucnosti ke zvyšování úrokových měr, tak navrhuji zamyslet se nad možností fixace úrokové sazby.

Většina doporučení nicméně vychází z podstaty marketingového výzkumu, protože jak ukázaly výsledky analýzy trhu dealerů osobních automobilů prováděného prostřednictvím metody zvané mystery shopping, tak v oblasti přístupu k zákazníkovi a obecně úrovni nabízených služeb dealerem vozů XYZ se zjistily zásadní nedostatky, a tedy slabiny firmy XYZ. Nutno zde ještě podotknout, že ač se některé chyby, které byly vyzorovány při fiktivní návštěvě, můžou na první pohled zdát banální a jako naprosto nepodstatné maličkosti, tak je třeba mít vždy na paměti, že pokud dojde k více takovým pochybením, dostaví se jejich synergický efekt, jenž vyústí v celkový špatný dojem z návštěvy autosalonu.

Na základě získaných poznatků i z jiných návštěv jsem tedy navrhl firmě XYZ, s patřičným odůvodněním, konkrétní řešení, které povedou ke zkvalitnění služeb a servisu poskytovaného zákazníkům, a tedy i zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XYZ. V důsledku by mělo jít o transformaci slabých stránek analyzované firmy, týkajících se oblasti úrovně zákaznických služeb, v silné, které by pak mohly výrazně přispět, společně se stávajícími silnými stránkami, k maximálnímu využití příležitostí na trhu, jež byly identifikovány v rámci analýz vnějšího prostředí. Kvalita služeb poskytovaných zákazníkům se potom může stát i určitou konkurenční výhodou dealera vozů XYZ a do jisté míry se mohou nepřímo potlačit vlivy některých hrozeb, například silné konkurence v odvětví, ale rovněž výrazná slabina firmy, nevýhodné postavení vůči odběratelům, se může nepatr-

ně zlepšit, neboť společnost XYZ nabídne klientům přidanou hodnotu a ti budou mít o důvod více, proč zůstat věrnými zákazníky této firmy a neodcházet ke konkurenci.

V následujícím textu se již budu věnovat konkrétním doporučením, vyplývajícím ze závěrů mystery shoppingu, za každou hodnocenou oblast, ale rovněž všeobecným radám, vztahujícím se k návštěvě jako celku, a v samém závěru uvedu i návrh dalšího postupu.

Úroveň prodejního místa

Co se týká prodejny, tak u interiéru byly vyzorovány zásadní nedostatky. Určitě bych doporučil vystavené vozy systematicky uspořádat, například od nejlevnějších po nejdražší, respektive tak, aby se nacházely vedle sebe modely automobilů, které spolu typově souvisejí, což může být výhodou třeba při simultánním prezentování dvou, případně více vozů a jejich porovnávání, když ještě není zákazník rozhodnutý pro konkrétní model. Samozřejmě zároveň musí být kolem vozů dostatek místa, aby se bez problémů daly otevřít všechny dveře vozidla a zákazník si mohl automobil prohlédnout ze všech stran.

Na jednacím stole navrhuji zachovávat větší pořádek, nejlépe, aby se na něm vyskytovalo jen minimum nejnnutnějších věcí, protože nejen, že komunikace u stolu je pak příjemnější, ale především chaos na stole nevypadá po estetické stránce dobře a může vzbudit v zákazníkovi dojem, že takhle bude vypadat i následná spolupráce. Z monitoru počítače bych rozhodně odstranil poznámkové lepicí lístky a obrazovku umístil tak, aby se dala snadno natočit takovým způsobem, že by na ni viděl, kupříkladu při konfiguraci vozu, nejen prodejce, ale rovněž zákazník. Nejlepší a nejideálnější řešení nicméně spatřuji v uchycení monitoru na stolní držák, což poskytuje téměř neomezené manipulační možnosti.

Určitě by také bylo vhodné vylepšit osvětlení prostor autosalonu, aby na zákazníka návštěva více zapůsobila.

První kontakt prodejce se zákazníkem

Jistá pochybení se odhalila i v oblasti prvního kontaktu prodejce se zákazníkem. Pro začátek bych se vyvaroval oslovení klienta bezprostředně poté, co vstoupil do autosalonu, protože dle mého názoru většině lidí není moc příjemné, když vejdou do obchodu a ihned jsou pod palbou všetečných otázek prodejce. Navrhuji tedy nechat zákazníka nejdříve vydechnout, rozkoukat se a teprve jakmile si začne prohlížet některý z vozů, tak k němu po chvíli přistoupit a oslovit ho.

Dále, pokud možno, bych vynechal uvítací slogan při oslovení „Vítejte u značky XYZ“, jelikož působí zvláště a spíše navrhuji se zákazníkovi před začátkem rozhovoru představit jménem včetně podání ruky, jelikož se jedná o vstřícné a osobité gesto, jež poukazuje na profesionalitu personálu.

Rovněž doporučuji, aby měl prodejce na svém oděvu na první pohled viditelnou a především snadno čitelnou cedulku se jménem, aby zákazník věděl, s kým má tu čest hovořit.

Hledání vhodného vozu

Při hledání vhodného automobilu, pokud klient není definitivně rozhodnutý pro určitý model vozu, navrhuji se jej kromě rámcové představy o voze zeptat také na finanční prostředky, které je ochoten investovat do koupě vozu, posléze zda plánuje člověk jezdit sám nebo ještě s někým jiným, jak velký kufr potřebuje a samozřejmě položit i další otázky, jež by vedly k detailnímu rozpoznání potřeb zákazníka, přičemž všechny tyto dotazy utvrdí zákazníka v tom, že prodejce má zájem o jeho problémy a chce mu skutečně pomoci, aby byl v budoucnu s vozem maximálně spokojený.

Není také od věci se dotázat na to, jaký vůz vlastnil nebo vlastní zákazník a zda mu vyhovoval, což pomůže vžít se do jeho role. Po doporučení vozu prodejcem bych radil řádně zdůvodnit a zdůraznit, proč je daný vůz vhodný pro zákazníka a jiný ne a tím pádem jej přesvědčit o tom, že se jedná o ten pravý automobil pro něj, který prodejce doporučil po pečlivém uvážení.

Prezentace vozu

Když bych se měl vyjádřit k prezentaci vozu, tak zde nejprve doporučuji si v bodech ujasnit, jak bude zhruba každá prezentace probíhat a prodejce by si měl dostudovat také některé základní údaje o automobilech, neboť znalosti a samozřejmě i styl předvádění vozu svědčí o profesionalitě personálu prodejny.

Při samotné prezentaci vozidla navrhuji se zaměřit na zmínění především užitečných a zajímavých údajů o předváděném automobilu pro konkrétního zákazníka, které by ho utvrdily v tom, že se jedná o ideální vůz pro něj, a když už zazní nějaký technický údaj, tak je nezbytné vždy zdůraznit praktický význam parametru vozu potenciálnímu zájemci o jeho koupi. V rámci přesvědčování zákazníka by měl prodejce také vyzdvihnout přednosti automobilové značky, eventuálně ji nějak uvést v případě, že značku klient moc dobře nezná, a poté upozornit na přednosti konkrétního modelu oproti konkurenčním vozům a celkově

se snažit přesvědčivě argumentovat. Nikdy by se ovšem prodejce neměl uchýlovat k neférovým útokům na konkurenční značky, kdy se například do morku kostí zkritizují jiné automobily, aniž by často zazněly silné stránky nabízeného vozu, protože nejen, že to působí neprofesionálně, ale skrytě to poukazuje rovněž na fakt, že vůz je pravděpodobně v něčem výrazně horší než konkurenční automobily, neboť obvykle se k takovému jednání v obchodní branži uchylují ti, kteří jsou si moc dobře vědomi slabin svého produktu, který nemá co navíc nabídnout klientovi oproti konkurenci.

Mimo jiné se ukázalo jako dobré řešení, že jakmile prodejce vybidne zákazníka posadit se do vozu, vzápětí si k němu přisedne na místo spolujezdce, zapne spínací skříňku u vozidla (případně ho i nastartuje) a názorně, s patřičným komentářem, popíše jednotlivé prvky na palubní desce a v interiéru, přičemž i ukáže, jak funguje navigace či rádio atd. Myslím si, že toto zákazník ocení, neboť i z tohoto důvodu zavítal do autosalonu, aby si naživo prohlédl vůz a dozvěděl se o něm zajímavé informace, vždyť zběžně si může přece prohlídnout automobil i od monitoru počítače z pohodlí svého domova.

Závěrem doporučuji, aby se prodejce snažil informace podat takovým způsobem, aby utkvěly v paměti zákazníka, a tedy například v této souvislosti vylíčit nějaký příběh ze života, zmínit se o vlastních zkušenostech s vozem a obecně se pokusit zapojit ve větší míře i jiné smysly než pouze sluch, protože jenom obyčejný, suchopárný mluvený projev bývá velmi neefektivní, neboť návštěvník autosalonu si nakonec mnoho z toho, co bylo vyřčeno, nezapamatuje a návštěva mu pak snadno splyne s ostatními.

Informování a získání zákazníka

Během rozhovoru u jednacího stolu prodejce, kdy dochází k seznámení zákazníka se službami dealera vozů, bych navrhoval vypracovat orientační cenovou nabídku pro zákazníka za pomoci konfiguratoru vozu, ale ještě než začne sestavování automobilu, tak je vhodné ujasnit si znovu s klientem jeho představy o vozidle, zejména z hlediska výbavy, a zaznamenat si tyto požadavky někde na papír, aby nebyly opomenuty. Pak u samotné konfigurace radím se pozastavit u některých důležitých položek a upozornit zákazníka na užitečnou výbavu, jež by mu prodejce doporučil, což poukazuje na zájem prodejce klientovi odborně poradit, aby byl posléze s vozem maximálně spokojen. Po sestavení vozu a vytištění cenové nabídky, je dobré poskytnout jistou procentuální slevu na příslušný model auta, načež zájemce o koupi tak obdrží jedinečnou cenovou nabídku, která ho může oslovit a především na cenově citlivé zákazníky může tento krok velmi pozitivně zapůsobit.

Více pozornosti bych věnoval rovněž informování zákazníka o službách, které dealer aut nabízí a mohou zákazníka přesvědčit o koupi vozu právě u tohoto autorizovaného prodejce (výhodné podmínky financování, výkup starého vozu na protiúčet, záruka na vozidla,...), ale i o přínosu budoucí spolupráce s dealerem aut (servisní služby, věrnostní programy,...) či jiné další služby (prodej prověřených ojetých vozů,...).

Navázání vztahu se zákazníkem

V oblasti navázání vztahu se zákazníkem se zjistily spíše drobné nedostatky, jimž není od věci se nicméně vyvarovat. Například, ačkoliv se předané propagační materiály nacházely ve složce, tak vizitku bych spíše navrhol umístit na vyhrazené místo v této složce.

Mimo jiné navrhuji, aby si prodejce poznačil i příjmení zákazníka kromě jeho emailu, protože při následném emailovém kontaktu vypadá na první pohled oslovení klienta jménem mnohem lépe a hlavně působí osobitěji. Také bych velmi doporučil uložit si kontaktní údaje zájemce o koupi vozu do počítače, konkrétně databáze zákazníků, která sama prodejce upozorní se po určité době ozvat klientovi, neboť kontakt zapsaný v diáři či nějakém poznámkovém bloku se snadno ztratí nebo se na něj zapomene.

Jinak v samém závěru by pak měl prodejce zdůraznit, že jej může kdykoliv zákazník kontaktovat v případě dotazů.

Komunikace s prodejcem

Byť se komunikace vyznačovala velmi dobrou úrovní, tak přesto se najdou aspekty, které ji mohou ještě zdokonalit. Dle mého názoru není vůbec od věci, aby prodejce občas oslovil klienta i jeho příjmením „pane Nováku“ či „paní Nováková“, naváže se tak osobitý vztah se zákazníkem a utvrdí ho to o tom, že prodejce, jakožto i dealer vozů, si zakládá na individuálním, osobitým přístupem ke každému zákazníkovi. K samotnému zjištění jména klienta pak dojde při představení, a kdyby se náhodou stalo, že v průběhu rozhovoru prodejce zapomene příjmení zákazníka, tak se ho může nenápadně znova zeptat s vysvětlením, že jej přeslechl nebo špatně rozuměl.

Také si myslím, že klient dokáže ocenit, když mu prodejce, než začne komunikace u jednacího stolu, nabídne občerstvení v podobě nápoje dle zákaznickovy volby z několika možných variant (voda, káva, čaj).

Souhrnné doporučení a návrh dalšího postupu

Celkově bych chtěl zdůraznit, že když už potenciální zákazník přijde do autosalonu, měl by se prodejce snažit maximálně využít tuto jedinečnou a skvělou příležitost, což znamená věnovat danému člověku určitý čas, pokusit se ho přesvědčit o koupi daného vozu, a to zejména v situaci, kdy zákazník stále váhá nad volbou konkrétní značky automobilu, a v neposlední řadě celá návštěva musí v zákazníkovi zanechat vynikající dojem.

V rámci dalšího postupu navrhuji zpracovat manuál, jenž by popisoval přibližný průběh návštěvy, a následně uskutečnit důkladné proškolení prodejců. Realizace těchto kroků by pak v konečném důsledku měla vést k tomu, že každému zákazníkovi bude poskytnuta srovnatelně vysoká kvalita servisu a služeb. Za nějakou dobu (v řádu měsíců), po aplikaci těchto opatření, doporučuji provést opakované hodnocení úrovně nabízených služeb pomocí metody mystery shopping, aby se zjistilo, zda skutečně došlo ke zkvalitnění nabízených služeb dealerem vozů XYZ, a tudíž ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou konkurenceschopnosti dealerů osobních automobilů, načež zvláštní pozornost se ubírala ke společnosti XYZ, jejíž hlavní podnikatelskou činností je právě prodej nových vozidel.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést marketingovou analýzu konkurenceschopnosti vybraných dealerů osobních vozů ve Zlíně a blízkém okolí, konkrétně pak určit současné konkurenční postavení firmy XYZ, zjistit úroveň nabízených služeb jednotlivými dealery aut a v neposlední řadě, na základě výsledků analýz, navrhnout společnosti XYZ doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Teoretická část práce zahrnovala marketing dealerů osobních vozů, přičemž byly shromážděny informace popisující stávající situaci na automobilovém trhu v České republice, ale především se tato část věnovala charakteristice metod, které se využily v praktické části práce, kde se stručně představila společnost XYZ, zpracovala se PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil a uskutečnil se marketingový výzkum prostřednictvím metody mystery shopping, který pomohl zanalyzovat trh dealerů osobních vozů z hlediska úrovně poskytovaných služeb zákazníkům. Všechny poznatky se posléze shrnuly ve SWOT analýze a v samém závěru práce se navrhly firmě XYZ doporučení, které by měly přispět ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

Cíle této práce, jež se stanovily na začátku, byly splněny, což dokazují prezentované výsledky analýz, které poukázaly na významné faktory prostředí, jež mohou být zdrojem příležitostí či hrozeb pro dealery osobních vozů a také se podařilo identifikovat silné a slabé stránky autorizovaných prodejců automobilových značek, co se týká kvality zákaznických služeb, načež se ukázalo, že právě firma XYZ si v oblasti přístupu k zákazníkovi nepočíná tak dobře jako většina jejich konkurentů. Zejména s ohledem na výsledky a poznatky z mystery shoppingu jsem pak společnosti XYZ navrhl konkrétní opatření, jež by pomohly zlepšit úroveň nabízených služeb klientům, a tedy i konkurenceschopnost firmy.

Věřím, že má bakalářská práce bude zdrojem zajímavých a užitečných informací nejen pro samotnou firmu XYZ, ale rovněž pro kteréhokoliv čtenáře. Mě osobně práce velmi obohatila, neboť jsem získal mnoho nových zkušeností a znalostí, jež mi mohou pomoci při dalším studiu či v osobním nebo později profesním životě. Co se týče určité perspektivy do budoucna, jak navázat na tuto práci, tak si myslím, že by nebylo od věci zpracovat rovněž finanční analýzu, která by detailně zhodnotila finanční situaci firmy XYZ.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

COOK, Sarah, 2011. *Customer care excellence: how to create and effective customer focus*. 6th ed. Philadelphia: Kogan Page, viii, 278 s. ISBN 978-0-7494-5705-1.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

HANZELKOVÁ, Alena et al., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

TRUČKA, Jaroslav, 2013. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Elektronické zdroje

BĚHAL, Ondřej, 2015. Češi se zbláznili do nových aut. Vyhledávají hlavně silné značky. In: *Ihned.cz* [online]. Únor 4, 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://auto.ihned.cz/c1-63485570-cesi-se-zblaznili-do-novych-aut-vyhledavaji-hlavne-silne-znacky>

FAF, ©2010. SWOT analýza firmy. *Faf.cz* [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>

Finance media, ©2000-2015. Kde jsou v EU nejvyšší a nejnižší daně?. *Finance.cz* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/388121-kde-jsou-v-eu-nejvyssi-a-nejnizsi-dane/>

Fleet Partners, ©2011. Automobilový marketing v Česku. *Fleetpartners.cz* [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.fleetpartners.cz/novinka/cz/88/automobilovy-marketing-v-cesku/>

FRANCOVÁ, Pavla, 2013. Obchody jsou plné fiktivních návštěvníků. Mystery shopping je na vzestupu. In: *Ihned.cz* [online]. Březen 1, 2013 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59415980-mystery-shopping-je-na-postupu>

Grepa CZ, ©2003. Úvod do Mystery shoppingu. *Mystery-shopping.cz* [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.mystery-shopping.cz/pages/uvodDoMs.htm>

Ipsos CEM, ©2014. Mystery shopping. *Mysteryshopping.cz* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz/#!o-mystery-shoppingu/c1jvm>

IPSOS, ©2015. Lze posilovat věrnost zákazníků na automobilovém trhu v ČR? Ano, lze!. *Ipsos.cz* [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/lze-posilovat-vernost-zakazniku-na-automobilovem-trhu-v-cr-ano-lze/>

Mystery Shoppers, ©2006-2012. Mystery shopping. *Mysteryshoppers.cz* [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://mysteryshoppers.cz/cz/mystery-shopping.php>

Nitana, ©2010-2011. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize.cz* [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ROJÍK, Stanislav, 2014. Emisní norma EURO 6 za dveřmi. In: *Tipcars.com* [online]. Květen 23, 2014 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.tipcars.com/magazin-emisni-norma-euro-6-za-dvermi-6966.html>

SAJDL, Jan, 2011. Emisní norma EURO. In: *Autolexicon.net* [online]. Duben 5, 2011 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.autolexicon.net/cs/articles/emisni-norma-euro/>

SDA / CIA, CZECH REPUBLIC, ©2015. Registrace nových OA v ČR za měsíc 1/2015. *Portal.sda-cia.cz* [online]. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#rok=2015&mesic=1&kat=OA&vyb=ktg&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=nova>

SIMAR, ©2015. Mystery shopping. *Simar.cz* [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

SIMAR, ©2015. O SIMAR. *Simar.cz* [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://simar.cz/simar/o-simaru.html>

Sun Marketing, ©2011-2015. SWOT analýza. *Sunmarketing.cz* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

Ostatní zdroje

Interní materiály firmy XYZ

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICC/ESOMAR	Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu
MSPA	Asociace poskytovatelů služeb mystery shoppingu (<i>Mystery Shopping Providers Association</i>)
PEST analýza	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí
RZ	Registrační značka
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SIMAR	Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění
spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT analýza	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (<i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats</i>)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Porterův model působení pěti konkurenčních sil v odvětví (Kašík a Havlíček, 2012, s. 47).....	21
Obr. 2.2 SWOT matice (Sun Marketing, ©2011-2015)	33
Obr. 5.1 Hodnocení Dealera vozů A.....	58
Obr. 5.2 Hodnocení Dealera vozů B.....	59
Obr. 5.3 Hodnocení Dealera vozů C.....	60
Obr. 5.4 Hodnocení Dealera vozů D.....	61
Obr. 5.5 Hodnocení Dealera vozů E.....	62
Obr. 5.6 Hodnocení Dealera vozů F.....	63
Obr. 5.7 Hodnocení Dealera vozů G.....	64
Obr. 5.8 Hodnocení Dealera vozů H.....	65
Obr. 5.9 Hodnocení Dealera vozů I.....	66
Obr. 5.10 Hodnocení Dealera vozů J.....	67
Obr. 5.11 Hodnocení Dealera vozů K.....	68
Obr. 5.12 Hodnocení Dealera vozů L.....	69
Obr. 5.13 Hodnocení Dealera vozů M.....	70
Obr. 5.14 Hodnocení Dealera vozů N.....	71
Obr. 5.15 Hodnocení Dealera vozů O.....	72
Obr. 5.16 Hodnocení Dealera vozů P.....	73
Obr. 5.17 Hodnocení Dealera vozů Q.....	74
Obr. 5.18 Hodnocení Dealera vozů R.....	75
Obr. 5.19 Hodnocení Dealera vozů S.....	76
Obr. 5.20 Hodnocení Dealera vozů T.....	77
Obr. 5.21 Hodnocení Dealera vozů U.....	78
Obr. 5.22 Hodnocení Dealera vozů V.....	79
Obr. 5.23 Hodnocení Dealera vozů W.....	80
Obr. 5.24 Hodnocení Dealera vozů X.....	81
Obr. 5.25 Hodnocení Dealera vozů Y.....	82
Obr. 5.26 Hodnocení Dealera vozů Z.....	83
Obr. 5.27 Hodnocení Dealera vozů XYZ.....	84

SEZNAM TABULEK

Tab. 1.1 Žebříček deseti nejúspěšnějších značek vozů za leden 2015 (SDA / CIA, CZECH REPUBLIC, ©2015)	16
Tab. 5.1 Otázky, kde nejčastěji docházelo k pochybením	85
Tab. 5.2 Žebříček dealerů osobních vozů	87
Tab. 6.1 SWOT matice firmy XYZ	94

SEZNAM PŘÍLOH

P I REPORT z Mystery shoppingu

PŘÍLOHA P I: REPORT Z MYSTERY SHOPPINGU (I. ČÁST)

REPORT z Mystery shoppingu

1

Název dealera vozů:

Nabízené značky vozů:

Město: Čas návštěvy (od – do):

Datum návštěvy: Celková doba návštěvy:

1. Hodnocení prodejního místa (max. 12 bodů)

- 1.1. Byly u prodejny alespoň tři volná místa k zaparkování? Ano (4) Ne (0)
- 1.2. Bylo okolí prodejny čisté a upravené? Ano (1) Ne (0)
- 1.3. Byl interiér prodejny čistý? Ano (1) Ne (0)
- 1.4. Byl interiér prodejny vhodně uspořádán? Ano (1) Ne (0)
- 1.5. Byl interiér prodejny dostatečně osvětlen? Ano (1) Ne (0)
- 1.6. Byly vystavené vozy čisté? Ano (1) Ne (0)
- 1.7. Byl dostatek prostoru kolem vystavených vozů? Ano (2) Ne (0)
- 1.8. Byly uvedeny dostatečné informace u vystavených vozů? Ano (1) Ne (0)

➤ Získané body:

Slovní hodnocení a zajímavé postřehy:

.....

.....

.....

.....

.....

2. První kontakt prodejce se zákazníkem (max. 24 bodů)

- 2.1. Byl přítomen na prodejně v době Vaší návštěvy prodejce? Ano (10) Ne (0)
- 2.2. Kolik prodejců bylo v době Vaší návštěvy na prodejně?
 Žádný Jeden Dva Tři a více
- 2.3. Kolik zákazníků bylo v době Vaší návštěvy na prodejně?
 Žádný Jeden Dva Tři a více

PŘÍLOHA P I: REPORT Z MYSTERY SHOPPINGU (II. ČÁST)

REPORT z Mystery shoppingu

2

2.4. Jméno prodejce, se kterým probíhal rozhovor:

.....

2.5. Jak dlouho trvalo, než Vás oslovil prodejce?

Ihned po vstupu do prodejny (cca do 30 vteřin) (0)

Od 30 vteřin do 3 min. (3)

Od 3 do 5 min. (1)

5 min. a více (0)

2.6. Uvítal Vás prodejce přátelským pozdravem?

Ano (2) Ne (0)

2.7. Představil se Vám prodejce na začátku rozhovoru?

Ano (2) Ne (0)

2.8. Podal Vám prodejce ruku na začátku rozhovoru?

Ano (1) Ne (0)

2.9. Byl vzhled prodejce reprezentativní?

Ano (2) Ne (0)

2.10. Měl prodejce viditelně umístěnou jmenovku?

Ano (1) Ne (0)

2.11. Měl prodejce snadno čitelnou jmenovku?

Ano (1) Ne (0)

2.12. Kde měl prodejce umístěnou jmenovku? Na svém oděvu (2) Na svém stole (0)

➤ Získané body:

Slovní hodnocení a zajímavé postřehy:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Komunikace s prodejcem (max. 26 bodů)

3.1. Projevoval prodejce při rozhovoru nadšení pro svou práci?

Ano (3) Ne (0)

3.2. Působil na Vás neverbální projev prodejce příjemně?

Ano (5) Ne (0)

3.3. Byl pro Vás verbální projev prodejce srozumitelný?

Ano (2) Ne (0)

3.4. Připadal Vám verbální projev prodejce přesvědčivý?

Ano (3) Ne (0)

3.5. Mluvil na Vás prodejce přiměřeným tempem?

Ano (2) Ne (0)

3.6. Nabídl Vám během komunikace prodejce nápoj?

Ano (1) Ne (0)

3.7. Vyvíjel na Vás prodejce při rozhovoru nějaký nátlak?

Ano (0) Ne (5)

PŘÍLOHA P I: REPORT Z MYSTERY SHOPPINGU (III. ČÁST)

REPORT z Mystery shoppingu

3

3.8. Vyřizoval prodejce během rozhovoru s Vámi telefonní hovor? Ano (0) Ne (5)

➤ Získané body:

Slovní hodnocení a zajímavé postřehy:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Hledání vhodného vozu (max. 14 bodů)

4.1. Snažil se Vám prodejce aktivně pomoci s výběrem vozu? Ano (6) Ne (0)

4.2. Zeptal se Vás prodejce, jakou máte představu o novém voze? Ano (2) Ne (0)

4.3. Zeptal se Vás prodejce, k jakému účelu budete vůz používat? Ano (2) Ne (0)

4.4. Zeptal se prodejce, v jaké cenové hladině se má vůz pohybovat? Ano (1) Ne (0)

4.5. Jaké modely vozů Vám prodejce nabízí?

.....

4.6. Byl jste spokojen s doporučením vozu prodejcem? Ano (3) Ne (0)

➤ Získané body:

Slovní hodnocení a zajímavé postřehy:

.....
.....
.....
.....
.....

5. Prezentace vozu (max. 46 bodů)

5.1. Kde probíhala prezentace vozu? U vystaveného vozu (10) U jednacího stolu (0)

5.2. Byl na prodejně k prezentaci k dispozici vhodný model vozu? Ano (6) Ne (0)

PŘÍLOHA P I: REPORT Z MYSTERY SHOPPINGU (IV. ČÁST)

REPORT z Mystery shoppingu

4

- 5.3. Prezentoval prodejce názorně jednotlivé části vozu? Ano (3) Ne (0)
- 5.4. Snažil se Vás prodejce aktivně zapojit do prezentace vozu? Ano (3) Ne (0)
- 5.5. Zmínil se Vám prodejce o přednostech značky vozu? Ano (2) Ne (0)
- 5.6. Věděl prodejce, zda je možné zadní sedadla sklopit i samostatně? Ano (2) Ne (0)
- 5.7. Věděl prodejce, zda se nachází ve výbavě vozu rezervní kolo? Ano (2) Ne (0)
- 5.8. Věděl prodejce, zda je v základní výbavě zahrnuta klimatizace? Ano (2) Ne (0)
- 5.9. Věděl prodejce, jaké má vůz asistenty ve výbavě? Ano (2) Ne (0)
- 5.10. Věděl prodejce, jaké má vůz rozvody u motoru? Ano (2) Ne (0)
- 5.11. Sdělil Vám prodejce nějaké další užitečné informace týkající se vozu?
 Ano (4) Ne (0)
- 5.12. Když prodejce něco nevěděl, byl ochotný dohledat informace? Ano (3) Ne (0)
- 5.13. Oslovil Vás styl prezentování vozu prodejcem? Ano (5) Ne (0)

➤ Získané body:

Slovní hodnocení a zajímavé postřehy:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Informování a získání zákazníka (max. 24 bodů)

- 6.1. Informoval Vás prodejce o akčních nabídkách? Ano (4) Ne (0)
- 6.2. Informoval Vás prodejce o možnostech financování? Ano (3) Ne (0)
- 6.3. Informoval Vás prodejce o záručních podmínkách? Ano (2) Ne (0)
- 6.4. Informoval Vás prodejce o servisních službách? Ano (2) Ne (0)
- 6.5. Informoval Vás prodejce o jiných zákaznických službách? Ano (3) Ne (0)

PŘÍLOHA P I: REPORT Z MYSTERY SHOPPINGU (V. ČÁST)

REPORT z Mystery shoppingu

5

6.6. Jaké jiné zákaznické služby Vám prodejce nabídl?

.....
.....

6.7. Nabídl Vám prodejce testovací jízdu? Ano (8) Ne (0)

6.8. Nabídl se Vám prodejce k vypracování cenové nabídky? Ano (2) Ne (0)

➤ Získané body:

Slovní hodnocení a zajímavé postřehy:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Navázání vztahu se zákazníkem (max. 14 bodů)

7.1. Předal Vám prodejce na sebe kontakt? Ano (3) Ne (0)

7.2. Nabídl se prodejce, že ho můžete v případě otázek kontaktovat? Ano (1) Ne (0)

7.3. Předal Vám prodejce nějaké informační materiály? Ano (2) Ne (0)

7.4. Jaké informační materiály Vám předal prodejce?

.....

7.5. Zeptal se Vás prodejce na Váš kontakt? Ano (3) Ne (0)

7.6. Jaký kontakt jste předal prodejci (jméno, telefon, email,...)?

.....

7.7. Pozval Vás prodejce k opětovné návštěvě? Ano (1) Ne (0)

7.8. Rozloučil se s Vámi prodejce na konci návštěvy? Ano (2) Ne (0)

7.9. Podal Vám prodejce ruku na konci návštěvy? Ano (2) Ne (0)

➤ Získané body:

PŘÍLOHA P I: REPORT Z MYSTERY SHOPPINGU (VI. ČÁST)

REPORT z Mystery shoppingu

6

Slovní hodnocení a zajímavé postřehy:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Celkové hodnocení (max. 160 bodů)

➤ Získané body celkem:

Celkové slovní hodnocení a zajímavé postřehy:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Výčet skutečností, které mohly ovlivnit hodnocení:

.....
.....
.....
.....
.....

Měl jste pocit, že jste byl prodejcem odhalen?

Ano

Ne