

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**After Sales programy pro Škoda Auto, a.s.**

**Bc. Alena Macháčová**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Alena Macháčová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**After Sales programy pro Škoda Auto a.s.**

Název anglicky

**After Sales Programmes for Skoda Auto a.s.**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě vlastního výzkumu navrhnout a doporučit změny věrnostních programů v oblasti After Sales, které využívají importéři Škoda Auto a.s. v Evropských zemích. Dílčím cílem je analyzovat výsledky výzkumu mezi importéry aut a kvantitativní data, která sledují loajalitu zákazníků servisních služeb v daných zemích.

### Metodika

Literární rešerše je tvořena s cílem poskytnout teoretický a metodologický přehled zkoumané problematiky, se zaměřením na specifika mezinárodního marketingu, přímého marketingu a podpory prodeje. Tato část práce obsahuje vysvětlení základních koncepcí, nezbytných pro zpracování empirické části, a to na základě rešerše relevantní odborné literatury, statických dat a dalších zdrojů z oblasti marketingové teorie.

Empirická část je zpracována v návaznosti na literární rešerši. Úvod je věnován představení zkoumané firmy a věrnostních programů v oblasti After Sales, které využívají importéři Škoda Auto a.s. v Evropských zemích. Kvantitativní výzkum bude proveden pomocí online dotazníku, otázky jsou formulovány na základě studia dostupných interních zdrojů, a také konzultací s vedením oddělení After Sales strategie, produkty a ceny zkoumané firmy. Zaměří se na oblasti After Sales programů pro vozy starší 4 let. Získaná data budou zkoumána v souvislosti s údaji, které vypovídají o loajalitě zákazníků. Na základě získaných výsledků budou navrženy a doporučeny změny v oblasti věrnostních programů dané firmy.

## Doporučený rozsah práce

60-80

## Klíčová slova

After Sales, automobilový trh, mezinárodní marketingová komunikace, mezinárodní marketing, podpora prodeje, přímý marketing, věrnostní program, loajalita zákazníků

---

## Doporučené zdroje informací

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 9788027104192.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 5. vyd. Praha: Grada, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

SHELPER, Philip, Stacey LYONS, Max SAVRANSKY a Scott HERRISON. Loyalty Programs: The Complete Guide. Loyalty & Reward Company, 2020. ISBN 9780648353560.

ZILIANI, Cristina a Marco IEVA. Loyalty Management: From Loyalty Programs to Omnichannel Customer Experiences. New York: Routledge, 2020. ISBN 9780429663420.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Martina Chalupová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "After Sales programy pro Škoda Auto, a.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Chalupové, Ph.D., za odborné vedení práce, vstřícnost při konzultacích, cenné poznatky a profesionální přístup. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Škoda Auto a.s., která mi umožnila tuto problematiku zpracovat, a především děkuji Ing. Lence Provazníkové za poskytnutí informací, zkušeností a cenných rad. Na závěr bych chtěla poděkovat celé své rodině, která mi byla velkou oporou po dobu celého mého studia.

# After Sales programy pro Škoda Auto, a.s.

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na After Sales programy pro společnost Škoda Auto, a.s., a je rozdělena na dvě hlavní části. V první části jsou představeny teoretické pojmy, které se zabývají problematikou mezinárodního marketingu v oblasti marketingové komunikace. Také je zde uvedena problematika vztahující se na budování vztahů se zákazníky a popis rozdílů mezi loajalitou a spokojeností zákazníka. Na závěr teoretické části je krátce popsán vývoj a kategorizace věrnostních programů.

Druhá část diplomové práce je tvořena představením společnosti ŠKODA, ale především empirickou část tvoří vlastní výzkum na základě dotazníkového šetření. Hlavním cílem práce bylo navrhnout a doporučit změny ve věrnostních programech. Dotazník byl rozeslán do zemí EU, Švýcarska a Velké Británie. Ze získaných dat byla provedena analýza, pomocí které byly zjištěny nedostatky u věrnostních programů v jednotlivých zemích. Na základě zpracovaných výsledků jsou v závěru diplomové práce navrženy a doporučeny změny ve věrnostních programech.

**Klíčová slova:** After Sales, automobilový trh, loajalita zákazníků, mezinárodní marketingová komunikace, mezinárodní marketing, podpora prodeje, přímý marketing, věrnostní programy

# **After Sales Programmes for Skoda Auto, a.s.**

## **Abstract**

The master thesis is dedicated to After Sales programmes for Škoda Auto a.s. and is separated into two main parts. The first part introduces the theoretical concepts dealing with international marketing in the field of marketing communication. It also presents issues related to building customer relationships and describes the difference between customer loyalty and customer satisfaction. At the end of the theoretical part, the development and categorization of loyalty programs is briefly described.

The second part of the thesis consists of an introduction of ŠKODA, but mainly the empirical part consists of the actual research based on a questionnaire survey. The main aim of the thesis was to propose and recommend changes in loyalty programmes. The questionnaire was sent to EU countries, Switzerland and the UK. From the data collected, an analysis was carried out to identify gaps in the loyalty programmes in each country. Based on the results, changes in loyalty programmes are proposed and recommended in the conclusion of the thesis.

**Keywords:** After Sales, automotive market, customers loyalty, international marketing, international marketing communication, sales promotion, direct marketing

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Mezinárodní marketing .....	13
3.1.1 Základní koncepty mezinárodního marketingu .....	14
3.1.2 Vstupy na mezinárodní trh .....	15
3.2 Mezinárodní marketingová komunikace .....	17
3.2.1 Komunikační strategie v mezinárodním prostředí .....	17
3.2.2 Podpora prodeje .....	19
3.2.3 Přímý marketing.....	21
3.3 Budování vztahu se zákazníky .....	22
3.3.1 Spokojenost zákazníka .....	22
3.3.2 Loajalita zákazníka.....	23
3.3.3 Řízení vztahů se zákazníky .....	24
3.4 Věrnostní programy.....	26
3.4.1 Vývoj věrnostních programů ve světě.....	27
3.4.2 Kategorizace věrnostních programů .....	28
3.5 Automobilový průmysl.....	30
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>32</b>
4.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO, a.s.....	32
4.1.1 ŠKODA AUTO, a.s., ve světě .....	33
4.1.2 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO, a.s. ....	34
4.1.3 Oddělení Prodej a marketing ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. ....	35
4.1.4 Produktové portfolio After Sales .....	37
4.2 Technika sběru dat .....	40
4.3 Výsledky vlastního výzkumu.....	41
4.3.1 Shrnutí výsledků .....	53
4.4 Návrhy a doporučení .....	55
4.4.1 Věrnostní program pro druhé a další majitelé vozu.....	55
4.4.2 Doporučení pro Rumunsko, Nizozemsko, Kanárské ostrovy a Řecko .....	56
4.4.3 Propagace věrnostních programů.....	57
4.4.4 Propojení autorizovaných servisů s e-shopem.....	59
4.4.5 Budoucnost věrnostních programů pro elektromobily .....	60
<b>5 Závěr .....</b>	<b>61</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>63</b>
<b>7 Přílohy .....</b>	<b>68</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup komunikační strategie .....	18
Obrázek 2: Pozitivní vztah mezi důvěrou, spokojeností a loajalitou zákazníka.....	23
Obrázek 3: Stupeň loajality zákazníků .....	24
Obrázek 4 Loajalita zákazníků v Evropě – věrnostní karty.....	28
Obrázek 5 Rozdělení věrnostního programu dle kategorizace .....	29
Obrázek 6: Výroba osobních vozidel v ČR 2019-2021 .....	31
Obrázek 7: Základní organizační struktura ŠKODA AUTO, a.s.....	35
Obrázek 8: Organizační struktura Prodeje a marketingu (V) ve ŠKODA AUTO, a.s.....	36
Obrázek 9: Princip fungování importérů .....	39
Obrázek 10: Evropské státy, které odpověděly na dotazníkové šetření .....	40
Obrázek 11: Segmentace zákazníků dle výroby vozu.....	50
Obrázek 12: Shrnutí výsledků.....	54
Obrázek 13: Věrnostní program na českých webových stránkách ŠKODA AUTO, a.s. ...	58
Obrázek 14: Instagramový příspěvek – propagace věrnostního programu Lotyšska a ČR	58
Obrázek 15: Instagramový příspěvek na účtu ŠKODA .....	59
Obrázek 16: E-shop stránky ČR s propagací k využití servisu vozu .....	59
Obrázek 17: Slevová poukázka pro druhé a další majitelé ojetého elektromobilu.....	60

## Seznam grafů

Graf 1: Marketingové programy nabízené pro vozy starší 4 let .....	41
Graf 2: Zákazníci programu.....	44
Graf 3: Délka používání věrnostního programu .....	45
Graf 4: Druh výrobku nebo servisu, který mohou zákazníci výhody využít.....	46
Graf 5: Výhody konceptu/programu pro zákazníka .....	47
Graf 6: Výhody konceptů pro prodejce vozů ŠKODA .....	48

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj automobilového průmyslu v ČR .....	30
Tabulka 2: Popis programů pro vozy starší 4 let .....	43
Tabulka 3: Program – skupiny vozů dle stáří .....	45
Tabulka 4: Názory (plány) na přepracování programu .....	49
Tabulka 5: Loajalita zákazníka v % v segmentu I, II, III. ....	52
Tabulka 6: Návrh bodového programu pro druhé a další majitele vozu ŠKODA.....	55
Tabulka 7: Slevový balíček pro nového majitele ojetého vozu .....	56
Tabulka 8: Sleva dle stáří vozu .....	57

## Seznam použitých zkratk

ŠA	Škoda Auto
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
4+	Vozy starší 4 let
5+	Vozy starší 5 let

# 1 Úvod

V globalizovaném světě je nutné neustále udržovat komunikaci, jak s dlouhodobými zákazníky, tak i s potenciálními zákazníky. Díky marketingové komunikaci, ve které existuje mnoho nástrojů, je to však možné. V marketingu se celkově klade důraz na uspokojení potřeb zákazníka, ale proto, aby byl zákazník spokojený, musí si každý obchodník uvědomit, že nezáleží pouze na samotném prodeji. Důležité také je, klást důraz na předprodejní, prodejní i poprodejní aktivitu. Tím lze vyvolat vyšší úroveň spokojeného zákazníka.

Loajální zákazníci jsou v podniku velice důležití, ale najít takové zákazníky v dnešní době není jednoduché. Na trhu se pohybuje mnoho konkurenčních firem, zákazníci mají rychlejší přístup k informacím, tím se může rychle měnit jejich nákupní rozhodování.

To platí i v automobilovém odvětví. Auta dříve nebyla dostupná pro všechny, mohli si je pořídit pouze ti nejbohatší. Na trhu se pohybovalo jen pár výrobců, nebyl ani tak velký výběr mezi značkami, variabilita ve vlastnostech aut a designu, ale to se však během pár let změnilo. Tento trh prošel velice rychlým vývojem, je velmi technologicky náročným odvětvím podmíněným adekvátním know-how. Auto se postupem času začalo stávat nepostradatelnou součástí života i pro lidi, kteří svůj osobní vůz nevlastní, a bude mít důležitou roli ve světě už na vždy. Také je nutné zmínit, že už se nejedná pouze o přepravu lidí, zboží, ale na automobilu jsou závislé i další ekonomické činnosti. Vstoupit na automobilový trh a uchytit se na něm není vůbec jednoduché.

V práci bude hlavním tématem společnost Škoda Auto a.s., která se snaží naslouchat zákazníkům a zároveň se zajímá o nejnovější trendy, které jsou momentálně jasně určeny: snižování emisí a s ním spojená elektrifikace a digitalizace. Zákazníci mají mnohem různorodější očekávání, chtějí, aby se jejich vozy používaly snadno, intuitivně a ceny vozu nebyly příliš vysoké.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě vlastního výzkumu navrhnout a doporučit změny věrnostních programů v oblasti After Sales, které využívají importéři Škoda Auto a.s., v evropských zemích. Dílčím cílem je analyzovat výsledky výzkumu mezi importéry aut a kvantitativní data, která sledují loajalitu zákazníků servisních služeb v daných zemích.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část diplomové práce bude sepsána pomocí literární rešerše, vědeckých článků, relevantních statických dat a dalších zdrojů z oblasti marketingové teorie, které budou uvedeny na konci práce v literárním přehledu.

Teoretická část na úvod popíše obecné informace o mezinárodním marketingu a jeho rozdělení na základní koncepty. Dále budou popsány možnosti, jakými mohou společnosti vstupovat na mezinárodní trh. Poté bude pozornost věnována marketingové komunikaci, a to především přímému marketingu a podpoře prodeje. Následně bude také popsáno, jak budovat vztah se zákazníkem, tak aby se stal loajálním. Závěr teoretické části bude věnován problematice spojené s věrnostními programy.

V praktické části bude na úvod představena společnost Škoda Auto, a.s., pomocí interních dat. Nejdříve bude stručně popsán vývoj společnosti na trhu, aktuální pozice na světovém trhu, organizační struktura podniku se zaměřením na oddělení After Sales.

Ve druhé praktické části budou elektronicky sbírána kvalitativní primární data, pomocí dotazníkového šetření. V dotazníku budou použity otevřené i uzavřené otázky. Tento dotazník bude zaslán importérům do zemí Evropské unie, Švýcarska a Velké Británie. Z výsledku dotazníkového šetření, bude provedena analýza a srovnání výsledků, které následně budou zobrazeny graficky nebo pomocí tabulky a popsány. Na základě výsledků budou navrženy změny u věrnostních programů a v případě zjištění dalších nedostatků budou doporučena další opatření ke zlepšení v oblasti v After Sales.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část bude zaměřena na mezinárodní marketing a stručný popis základních konceptů mezinárodního marketingu a to, jak podniky vstupují na zahraniční trh. Dále bude popsána marketingová komunikace, budování vztahu se zákazníkem a věrnostní programy.

#### 3.1 Mezinárodní marketing

Zapojení podniků na mezinárodním trhu je předurčeno především malým vnitřním trhem. Podniky mohou mít různé motivy k rozvoji mezinárodních aktivit, ať už se jedná o hledání nových tržních příležitostí, snahu získat výhodné dovozy, prodloužit životní cyklus výrobku nebo jiné aktivity, musí mít vždy kvalitně naplánovanou marketingovou strategii. Pokud se firmě povede vstoupit na mezinárodní trh, tak je zde předpoklad zvýšení tržeb a pokud subjekt vstoupí na trh s ekonomicky příznivějšími podmínkami, dojde i ke snížení nákladů (Machková, 2021).

Na základě globalizace nastal prudký rozvoj mezinárodního podnikání v oblasti výroby a služeb. K rozvoji mezinárodních firem a vyšší konkurenceschopnosti na světových trzích, také pomohla liberalizace mezinárodního obchodu. To se projevilo například: na rozvoji moderních komunikačních technologií, volnému pohybu kapitálu a dalších faktorech (Kotabe a Helsen, 2020).

V 90. letech minulého století došlo k otevření trhů střední a východní Evropy, byl snazší přístup na asijský a latinskoamerický trh. Otevření trhů začalo ovlivňovat nákupní chování zákazníků i strategickou část marketingu. Zákazníci si začali uvědomovat převahu nabídky nad poptávkou a změnu jejich vyjednávací pozice. Ve strategickém marketingu si musely podniky přehodnotit priority. Hlavním marketingovým cílem už nebylo pouze zvyšování tržního podílu a získávání nových zákazníků, ale dlouhodobě a strategicky rozvíjet spolupráci, respektovat vnější prostředí i ostatní subjekty, které podnik ovlivňují (Cateora a spol., 2020).

To potvrzuje definice, kterou uvádí Machková (2021, str. 17): *„Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.“*

Definice marketingu dle Kotlera a Kellera (2013, str. 35) říká, že: „*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*“.

Obě definice vycházejí ze stejného základu. Marketing se většinou nepoužívá proto, aby přesvědčil spotřebitele ke koupi něčeho, co nechce, ale spíše, aby informoval stálé a nové zákazníky o dostupnosti produktu nebo služby, která může uspokojit jeho potřeby. Přesto je internacionalizace provázena řadou faktorů, které musí být brány v potaz, například: sociálně kulturní odlišnosti, legislativa, jazykové bariéry a další jiné faktory (Janatka, 2019).

### **3.1.1 Základní koncepty mezinárodního marketingu**

Mezinárodní marketing se v praxi dělí na tři základní koncepce: vývozní marketing, globální marketing a interkulturní marketing (Machková, 2021).

Vývozní marketing uplatňují střední a malé firmy, které postupně vstupují na zahraniční trh, nemají velké zdroje ani dostatek zkušeností s mezinárodním trhem, mají velkou konkurenci na trhu a nejsou na něm příliš známé.

Globální marketing je založen na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích, Předpokládá se homogenizace potřeb a chování spotřebitele na světovém trhu, spotřebitelé upřednostňují příznivý poměr mezi kvalitou a cenou. Moderním trendem je využívání interkulturního marketingu. Podniky si jsou vědomy, že dochází ke globalizaci na světovém trhu, ale není možné pracovat s globálními spotřebiteli (Cateora a spol., 2020).

Interkulturní marketing na rozdíl od globálního marketingu využívá postoje mezinárodního přístupu. Při vývoji nových produktů počítají firmy s tím, že produkt bude uplatněn na světovém trhu a vyvíjí mezinárodní výrobky a služby. Podniky zohledňují sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřují se na nízkonákladové adaptace v oblastech výrobní, značkové, cenové, distribuční a komunikační politiky (Machková, 2021).

### **3.1.2 Vstupy na mezinárodní trh**

Jakým způsobem budou firmy vstupovat na zahraniční trh, se odráží od strategického rozhodnutí. Výběr určité formy vstupu na trh ovlivňuje především faktor investiční náročnosti, zdroje, které má podnik k dispozici, cílové trhy, možnost kontrolovat podnikatelské aktivity, faktor rizikovosti a další. Formy vstupů na zahraniční trh se dělí do tří skupin:

- vývozní operace,
- formy nenáročné a kapitálové investice,
- kapitálové vstupy podniků (Srpková, 2020).

#### ***Vývozní operace***

Vývozní operace je založena na výměně zboží a služeb přes hranice států, pomocí vývozu nebo dovozu. Jedná se o nejjednodušší, ale významnou formu vstupu na zahraniční trh. Podnik pro úspěch na zahraničním trhu musí investovat do výzkumu a dalších nákladů spojených s přizpůsobením marketingové strategie. Vývoz může být organizován různými způsoby, které jsou závislé na obchodněpolitických podmínkách, vlastnostech výrobků a služeb, obchodním partnerovi a efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací (Albaric, Dickstein, 2017).

#### ***Formy nenáročné a kapitálové investice***

Nenáročnou formu a kapitálové investice využívají firmy, pokud nechtějí investovat v zahraniční, ale chtějí svůj výrobek či službu zviditelnit na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi nebo investicemi. Mezi formy nenáročné a kapitálové investice patří licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing nebo mezinárodní výrobní korporace. Jednoduše řečeno, firma poskytne své know-how jiné společnosti. (Panibratova, 2017)

#### ***Kapitálové vstupy podniků***

Kapitálový vstup podniků na zahraniční trh je největší internacionalizací firemních aktivit. Janatka (2017) rozděluje investice na dva hlavní druhy: přímé zahraniční a portfoliové investice. Stejně druhy investic rozděluje i Machková (2021) a Wu, Li a Selover (2012).

Podle Penga (2011) mají přímé investice různé formy. Jednou z možností přímé investice je založení dceřiné společnosti. Založení společnosti může proběhnout buď na tzv. zelené, nebo hnědé louce. Pokud podnik nově založí a postaví novou společnost, jedná se o investici na zelené louce. V případě, kdy podnik investuje do změny struktury existující stavby, areálu, infrastruktury, jedná se o investici na hnědé louce.

Dále se podniky mohou rozhodnout pro akvizici nebo fúzi. Tato forma se využívá převážně u vyspělých zemí, které mají nasycený trh a kde není prostor vytvářet nové produkty (Chiappini, 2013).



## 3.2 Mezinárodní marketingová komunikace

Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu 4P, do kterého také patří produkt, cena a distribuce. Pomocí těchto nástrojů firmy komunikují se svými cílovými skupinami za účelem podpory prodeje výrobků či zviditelnění image firmy.

Obecná definice dle Karlička (2016, s. 40) říká, že „*marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.*“

Machková (2021) ve své knize upřesňuje o jaké cíle se jedná. Za hlavní cíl marketingové komunikace považuje předat informace zákazníkovi, tak aby zákazníci pochopili odlišnost od konkurence, zdůraznili přidanou hodnotu výrobku a tím ovlivnili rozhodnutí současného a potenciálního zákazníka při koupi.

Stejně jako se vyvíjí jiná odvětví, tak i marketingová komunikace je mnohem sofistikovanější kvůli náročnějším požadavkům spotřebitelů, než tomu bylo dříve. (Egan, 2015). Na jeho myšlenku navazují Eagle a spol. (2020), kteří upozorňují na dynamičnost odvětví, které je způsobeno novými technologiemi a médii, ale také novým komunikačním rozhraním mezi marketéry a cílovými skupinami.

K dosažení efektivního působení marketingové komunikace je potřeba vhodná organizace a plánování. Při sestavení komunikačního mezinárodního marketingového plánu je nutné vycházet ze tří oblastí: znalosti o produktu (technologie, vlastnosti, využití), zahraničního trhu (konkurence, zákazníci, koneční spotřebitelé) a komunikačních možností (médiá, komunikační techniky). Ani u marketingové komunikace se nesmí zapomínat na rozdíly, které existují mezi tuzemským a zahraničním trhem, a podle toho přizpůsobit komunikaci (Kotler a Keller, 2013).

Machková (2021) při sdělení klade důraz na srozumitelnost, jasnost, zajímavost, stručnost a opakovanost, také upozorňuje na odlišnosti chápání spotřebitelů v různých zemích.

### 3.2.1 Komunikační strategie v mezinárodním prostředí

Gilligan a Hird (2013) se domnívají, že komunikační strategie podniku je závislá na strategii podniku, to platí i pro mezinárodní úroveň. Kotler a Keller (2013) souhlasí s jejich

myšlenkou, ale upozorňují ve své knize, že se nesmí zapomínat na rozdíly, které existují mezi tuzemským a zahraničním trhem a podle toho přizpůsobit komunikaci.

*Obrázek 1: Postup komunikační strategie*



*Zdroj: Karliček (2016, str. 11)*

### ***Standardizace adaptace marketingové komunikační strategie***

Z pohledu globálního marketingu existuje standardizovaný marketingový mix a adaptovaný marketingový mix. Standardizovaný marketingový mix je zaměřen na prodej produktu po celém světě za pomoci stejného marketingového přístupu. Hlavní výhodou standardizace mezinárodní marketingové komunikace je schopnost rychlejšího zavádění produktu a komunikace na více trzích najednou, tím se především zjednoduší plánování i realizace komunikačních aktivit, ale také možnost budovat jednotvárnou image značky (Fill a Turnbull, 2019).

Adaptovaný marketingový mix je založen na principu přizpůsobování výrobků jednotlivým cílovým trhům. Adaptace je velice časově i finančně náročná, protože sleduje určité faktory, do kterých například patří: odlišné chování zákazníků, rozdílné tržní situace, rozdílná infrastruktura médií, životní styl nebo kulturních rozdíly. To potvrzuje definice od Přikrylové (2019, s. 2): „Komunikace je založena na verbální a neverbální části. Tento poznatek je velmi důležitý právě pro marketingovou komunikaci v mezinárodním prostředí, protože podtrhuje roli subjektu (zdroje), způsobu přenosu či dopad znalosti nebo neznalosti zejména sociokulturních rozdílů na účinnost komunikace.“

K tomu, aby nedocházelo k nepochopení spotřebitelem, Machková (2021) upozorňuje na aspekty, které jsou při sdělení důležité, především se jedná o srozumitelnost, jasnost, zajímavost, stručnost a opakovatelnost.

Součástí komunikační strategie je optimální volba komunikačního a mediálního mixu. Do komunikačního mixu patří sedm hlavních disciplín, kterými jsou: reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, osobní prodej a online komunikace. Podnik musí posoudit všechny faktory a vyhodnotit si, která strategie je pro podnik výhodnější (Přikrylová, 2019).

### 3.2.2 Podpora prodeje

Mnoho lidí nemusí vědět, jaký je rozdíl mezi reklamou a podporou prodeje. Zatímco reklama nabízí důvody, proč si výrobek koupit, podpora prodeje udává důvod, proč si výrobek či službu zakoupit právě teď. Jinak řečeno chce, aby zákazník okamžitě výrobek zakoupil. Využívá spíše krátkodobé stimuly k okamžitému odbytu. Velkou výhodou podpory prodeje je, že dokáže stimulovat okamžitou a viditelnou nákupní reakci, naopak nevýhodou jsou vysoké náklady (Kotler a Keller, 2013).

Nejčastěji se jedná o formu snížení ceny, kupóny, rabaty, výhodné balení, věrnostní programy, cílové skupiny si vyzkouší určitý produkt (vzorky, reklamní dárky). Lze využít i další jiné techniky, ale cílem těchto odměn je vyvolat určité chování cílové skupiny. Většina nástrojů podpory prodeje je založena na krátkodobém efektu, protože pobídky dokážou stimulovat okamžité chování, ale nemají dlouhodobý vliv na vnímání značky (Jesenský, 2020).

Bárta (2021) upozorňuje společnosti, že formy prodeje musí být krátkodobé, potom jsou účinné, protože z dlouhodobého hlediska jsou pro firmy nebezpečné a zákazník se může cítit poškozený. „*Tam, kde se a) neuváženě, b) neuváženě často c) neuváženě silně mění dlouhodobé vnímání ceny zákazníkem, kde si zákazník zvyká na neustálou slevu, kupóny, dárky, tam je silné nebezpečí poškození značky nebo ztráty zákazníka.*“

Podpora prodeje může být směřována i na obchodní zástupce, kteří jsou na základě podpory prodeje motivováni k větší prodejní aktivitě, nebo se zaměřuje na distribuční mezičlánky, které mají lépe propagovat daný produkt svým zákazníkům.

Pět cílů podpory prodeje:

**1. Poskytování informací o vlastnostech produktu nebo služby**

Při poskytování informací zákazníkovi je nutné uvažovat nad intenzitou a kvalitou informací. Na základě informací, které získal od firmy, se neodvíjí pouze jeho nákupní chování, ale také si vytváří silnější propojení ke značce. Nejedná se pouze o poskytnutí informací, jako jsou technické vlastnosti produktu, cena, vzhled, náhradní díly, záruční podmínky, způsob užití produktu, ale především je pro spotřebitele nejdůležitější informací, co užitečného přinese produkt spotřebiteli, jaký je jeho největší benefit (Křížek a Crha, 2012).

**2. Vytvoření povědomí nebo připomenutí produktu, služby v okamžiku nákupu**

Pokud se jedná o připomenutí produktu, měl by se podnik zaměřit na emoce spotřebitele, nejlépe spojit produkt s příjemným okamžikem, který by mohl spotřebitel zažít (Vysekalová, 2014).

**3. Snížení rizik vyplývajících z koupě nového produktu**

Rizikům může podnik předejít například použitím vzorků, nebo nabídnutím výměny produktu, nabídnutím prodloužení záruky. (Jesenský, 2020)  
„Čím více jsou jednotlivé produkty odlišné, tím větší je snížení rizika“ (Fotr a spol., str. 217, 2020)

**4. Nadchnout zákazníka pro produkt**

Nadchnutí zákazníka nastává v případě, kdy jsou překonána jeho očekávání (Karlíček, 2020).

**5. Vytvoření dobré pověsti o produktu**

Na vytvoření dobré pověsti o produktu má vliv spokojenost zákazníka. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že spokojení zákazníci informace o produktech šíří méně než ti nespokojení, to může mít velice špatný vliv na podnik. Dle Slavíka (str. 19, 2014) je pro podnik velmi důležitá pověst o podniku či produktu pro dosažení úspěchu na trhu, obtížně se pověst buduje, ale velice snadno se dá dobrá pověst ztratit.

Při použití podpory prodeje nemusí být vždy splněny všechny tyto cíle, využívá se většinou kombinace dvou cílů. K tomu, aby podnik mohl dosáhnout předem stanovených cílů, musí využít nástroje podpory prodeje. Ty představují přidanou hodnotu, která jde nad

rámec produktu i jeho značky. Nástroje jsou aplikovány především v případě, kdy jsou rozdíly mezi produkty malé a je těžké se odlišit od konkurence.

Také je nutné podotknout, že podpora prodeje nemůže nahradit chyby v marketingové strategii (chybný produkt, nevhodně stanovená cena). Při aplikování nástrojů podpory prodeje však mohou nastat i problémy. Nástroje by měly stimulovat požadované chování, podporovat positioning značky a komunikovat klíčová sdělení. Jinak může dojít k narušení dlouhodobé marketingové strategie nebo jiných komunikačních disciplín (Karlíček, 2016).

### **3.2.3 Přímý marketing**

Kvůli technologickému pokroku, musely firmy inovovat i své techniky v marketingu. Na základě velkého množství médií mohou podniky cílit a následně komunikovat se svým zákazníkem bez použití prostředníka. Přímý marketing je založen na třech aspektech: je interaktivní, měřitelný a lze ho provést odkudkoliv. To zmiňuje i ve své definici Mathura a Arora (2020, str. 133): „*přímý marketing je interaktivní marketingový systém, který využívá jedno nebo více médií k ovlivnění měřitelné odezvy nebo transakce na jakémkoliv místě*“.

Výhoda přímého marketingu je především v osobním a rychlém oslovení zákazníka, který je přímo zacílen. Další výhodou je dlouhodobý vztah mezi zákazníkem a prodávajícím, možnost měření reklamního sdělení a úspěšnosti prodeje, ale také přímý marketing může být použit alternativně za osobní prodej. Díky tomu se považuje za dynamický a neustále se vyvíjející nástroj marketingové komunikace (Přikrylová, 2019).

Nástroje přímého marketingu jsou tyto:

- Direct mail
- Telemarketing
- Reklama s přímou odezvou
- Online marketing

### **3.3 Budování vztahu se zákazníky**

Budování vztahu se zákazníkem je pro podniky velice důležitý pro to, aby došlo k úspěšnému prodeji a získávání kvalitních referencí. Mezi zákazníkem a značkou by měl vznikat vztah, který bude oboustranně výhodný. Zákazník je ochoten investovat své peníze, pokud bude produkt poskytován v určité kvalitě a za přiměřenou cenu (Olej, 2015).

Aby podnik mohl budovat vztahy se zákazníky musí, si vybrat správnou cílovou skupinu a poté umístit značku uvnitř do segmentu, tím se mohou odlišit jednotlivé nabídky a zákazníci mají důvod ke koupi (Baack, Czarnecka, 2018).

#### **3.3.1 Spokojenost zákazníka**

Až v poslední době si podniky začaly uvědomovat důležitost spokojeného zákazníka. Při zjištění existující vazby mezi spokojeností a udržením zákazníka a ziskovostí se začala nejen spokojenost zákazníka řadit mezi provozní cíle podniku, ale také podniky začali více investovat do oblastí, které k tomu přispívají. (Hill a Alexander, 2016).

Spokojenost zákazníka Hill a Alexander (2016) definují jako měřítko pro organizaci, jak zhodnocuje své produkty ve vztahu k požadavkům zákazníka. Také upozorňuje na skutečnost, že lidé si vytváří postoje rychle, ale mění je jen pomalu. To uvádí na příkladu společnosti Jaguar, které trvalo několik let, než překonala pověst o nekvalitních výrobcích.

Kotler a Keller (2013) ve své knize uvádí, že spokojenost se odvíjí od porovnání reálného výkonu výrobku s očekáváním zákazníka.

S výše uvedenými autory se shoduje i pohled Klapalové (2011), podle které se spokojenost pozná, když zákazník hodnotí emoce spojené s nákupem, pořízením či spotřebou produktu.

Z definic vyplývá, že spokojenost zákazníka závisí na emocích, které má po zakoupení výrobku. Z toho důvodu by se spokojenost zákazníka měla měřit hned po zakoupení produktu, kdy je zákazník ještě plný emocí. Ať je výsledek jakýkoliv, podstatné je, že tento relativní subjektivní názor ovlivňuje potenciální i stávající zákazníky. Pro předpověď budoucího chování zákazníka je však měření spokojenosti pouze základním krokem. Prodávající musí dbát na to, aby dosáhl dlouhodobé spokojenosti u zákazníka a v budoucnu opakoval své nákupy, díky kterým se zákazník promění na loajálního zákazníka.

Studie provedená Debholkarem a Shengem (2012) našla významnou korelaci mezi důvěrou a spokojeností, naopak toto tvrzení vyvracely studie provedené Ercisem a spol. (2012) nebo Gul (2014), kteří tvrdili, že první zákazníci důvěřují prodávajícímu na základě faktorů, které mají vliv na spokojenost.

Leninkumar (2017) se ve své studii shoduje s Debholkarem a Shengem (2012) a tvrdí, že důvěra zákazníka se odvíjí od spokojenosti zákazníka s produktem nebo službou. Ve svém výzkumu, tak našel oboustranný pozitivní vztah mezi spokojeností a důvěrou, ale i mezi spokojeností a loajálním zákazníkem.

*Obrázek 2: Pozitivní vztah mezi důvěrou, spokojeností a loajalitou zákazníka*



*Zdroj: Leninkumar (2017)*

### **3.3.2 Loajalita zákazníka**

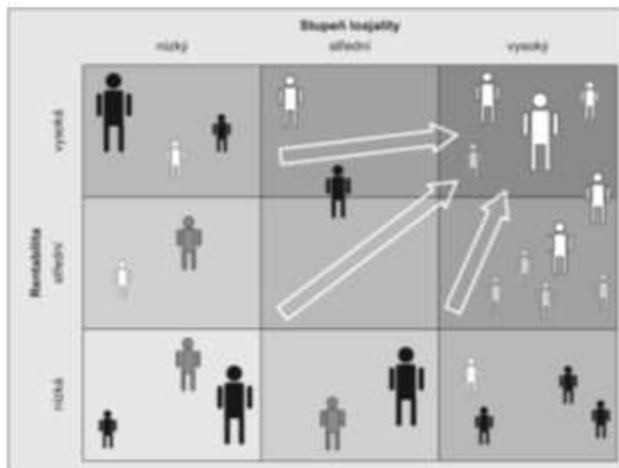
Jednou z velkých výhod loajálního zákazníka je jeho odolnost vůči marketingové komunikaci konkurenčních společností, proto jsou zákazníci méně náchylní na odchod ke konkurenci v případě slevových akcí nebo jiných krátkodobých nástrojů. O těchto zákaznících lze tvrdit, že jsou méně citliví na cenu, dělají reklamu sami o sobě, jsou méně nákladní a realizují více nákupů než noví zákazníci (Burešová, 2018).

Jakubíková (2013) ve své knize zmiňuje matici Total Loyalty Marketing (TLM), která se skládá z devíti polí (viz. Obrázek č. 3), ve kterých jsou zákazníci rozděleni podle stupně lojality zákazníka a rentability firmy. Na základě této tabulky lze rozdělit zákazníky pro firmu na vysoce zajímavé, na které by se měla společnost zaměřit, investovat do nich, a naopak nezajímavé zákazníky, ty by se měli snažit přesunout do zajímavějších segmentů nebo do nich zbytečně neinvestovat.

Lošťáková (2017) se ve své knize domnívá, že se trh spíše vyznačuje neloajálními zákazníky, kteří často mění značky s ohledem na slevové nebo jiné marketingové akce. Tito

zákazníci nesou označení brand switchers. Z těchto důvodů v posledních letech vzrostl význam podpory prodeje.

Obrázek 3: Stupeň loajality zákazníků



Zdroj: Jakubíková (2013, str. 144)

### 3.3.3 Řízení vztahů se zákazníky

Customer relationship management, ve zkratce CRM, je do českého jazyka přeloženo jako řízení lidských zdrojů. Halada (str. 28, 2015) uvedl definici: „CRM je informační systém, který umožňuje sjednotit data o všech událostech mezi zákazníky a firmou do jednoho celku a na základě zpracování těchto dat zlepšit výsledky obchodování“. Jako příklady CRM uvedl: věrnostní programy, kupony, věrnostní karty.

Buttle a Maklan (2019) i Singh (2021) rozdělili CRM na tři typy:

- Analytické CRM – je proces, kterým organizace transformuje zákaznická data do využitelných přehledů pro strategické účely.
- Strategické CRM – je orientované na obchodní strategii, která se zaměřuje na získávání a udržení loajálních zákazníků
- Provozní CRM – se zaměřuje na automatizaci zákaznického přístupu procesy, jako je prodej, marketing a zákaznický servis.

Obecně tedy CRM pomáhá zvýšit prodej při zacílení na správné zákazníky a získání nových zákazníků na základě doporučení od svých loajálních zákazníků. Pomocí CRM také dokáže podnik získat zpětnou vazbu od zákazníka o spokojenosti nebo negativní zkušenosti s produktem či službou. Pro podnik může být CRM užitečné pro poskytnutí dat uvnitř



podniku, má velkou kapacitu na ukládání dat a dokumentů a je přístupné odkudkoliv. Díky tomu dokáže podnik zefektivnit práci zaměstnanců (Baran a Galka, 2016).

### ***Cíl CRM***

Hlavním cílem CRM je dosáhnout vyšších zisků a zvýšení spokojenosti zákazníka a snížení nákladů na nákup a dodání. Základním krokem pro dosažení cílů je identifikace zákazníka pomocí různých marketingových médií (webové stránky, průzkumy). Druhý krok je rozdělení zákazníků podle jejich požadavků a poslední krok je komunikace se zákazníky a sledování jejich chování, potřeby a změny poptávky v čase (Singh, 2021).

### ***CRM z mezinárodního pohledu***

Mezinárodní podniky mají schopnost využít tři zdroje konkurenčních výhod pomocí CRM. První konkurenční výhodou je globální efektivita. Podniky se dostanou na mezinárodní trh, a tím mohou snížit své náklady a zvýšit zisk. CRM je velice důležité, protože firmy musí plně porozumět profilu zákazníka, který bude mít předpoklady k loajalitě. Druhou konkurenční výhodou je flexibilita. Velké mezinárodní společnosti musí reagovat na změny na mnoha trzích, které jsou navzájem propojené. Pochopení rozdílů na trzích po celém světě zajistí dlouhodobou konkurenční výhodu. Třetí výhodou je dosažení tzv. „celosvětového učení“. Potřeba porozumět zákazníkovi na různých trzích je zásadní, ale stejně tak je třeba naslouchat i internímu zákazníkovi. Každý podnik by si měl určit cíle, které budou měřitelné (Raab a spol., 2016).

### 3.4 Věrnostní programy

Věrnostní program je dlouhodobý nástroj podpory prodeje. Hlavním cílem při zavedení je přimět zákazníky k dalším nákupům tak, aby se z nich stali loajální zákazníci. Nejen, že tito zákazníci přinášejí vyšší tržby a zisk, ale mají vyšší hodnotu díky informacím, které poskytují, a firmy si na základě toho mohou zlepšovat své nabídky. Proto, aby tento nástroj fungoval, je nutné věrnostní program udělat opravdu výhodný pro zákazníky (Janouch, 2020).

Butscher (2017) se shoduje s hlavním cílem Janoucha (2020), akorát ve své knize doplnil hlavní cíl o další dílčí cíle, kterými jsou získat nové zákazníky, pro které může být věrnostní program natolik atraktivní, že se do něj budou chtít zapojit nebo se do věrnostního programu přidají na základě doporučení od loajálních zákazníků. Dalším dílčím cílem je vytvořit databázi zákazníků. Neustále aktualizovat informace o zákaznících, které lze použít i pro jiné marketingové aktivity. Poslední cíl úzce souvisí s předchozím cílem, jedná se o průzkum trhu skrze loajální zákazníky, kteří jsou mnohem ochotnější sdílet informace. Společnosti mohou zjistit stávající problémy produktu, nápady na nové produkty a další jiné podklady, které by mohly být dále užitečné.

Častou chybou u věrnostních programů je jeho zkopírování od konkurence. Nejen že zákazníkům přijde poté méně atraktivní i méně účinný, ale také nemohou získat informace o zákaznících a ani vztahy se zákazníkem takové, jaké má konkurence (Shepler a spol., 2020).

Další problém může nastat hned na začátku, kdy zákazníci musí projít složitou registrací nebo špatně program pochopí. Při registraci je důležité vynechat ověření registrace e-mailem, poštou nebo na prodejně a také vynechat zbytečné otázky, tím akorát zákazník ztrácí zájem. Další důležitou částí je zákazníkovi vysvětlit princip a fungování věrnostního programu. Základem pro správně fungující věrnostní program je správně nastavená komunikace (Morávek, 2015).

Informace o zákaznících jsou od roku 2018 pod přísnou ochranou osobních údajů. Od té doby musí společnosti mít písemný souhlas o zpracování osobních údajů, který musí být ve smlouvě viditelný, srozumitelný, nesmí se skrývat v obchodních podmínkách a nesmí být předem předvyplněný. GDPR způsobilo několika firmám plno komplikací, někteří i své věrnostní programy kvůli tomuto nařízení zrušili (Ministerstvo vnitra ČR, 2018).

Z obecného hlediska existují čtyři zásady, na které je důležité se zaměřit, aby věrnostní program nebyl pro firmu spíše dalším nákladem. Základem je zaměření se na slibné zákazníky. Společnosti by měly klást důraz na posilování loajality těch nejslibnějších a nejdůležitějších zákazníků. Tento segment je pro firmu nejziskovější. Druhá zásada je založená na budování loajality ke značce, z dlouhodobého hlediska jsou loajální zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu a pro firmu je jednodušší si tyto zákazníky udržet. Třetí zásada se odvíjí od druhé zásady, jedná se o vytvoření hodnoty pro zákazníka. Tedy zákazník musí být přesvědčen, že mu program přináší atraktivní výhody. V neposledním řadě je důležité, aby nebyl program nákladovým, ale pro firmu ziskovým (Ziliani a Ieva, 2020).

### **3.4.1 Vývoj věrnostních programů ve světě**

Na konci 18. století začali poprvé američtí obchodníci dávat zákazníkům za nákup žetony, které mohli při dalším nákupu vyměnit za produkt. V 19. století se obchodníci snažili tuto strategii využívat pro udržení svých zákazníků. Někteří si však začali uvědomovat nákladnost měděných žetonů, které na konci 19. století vyměnili za známky (Rewards, 2014).

Papírovými známkami se v roce 1896 proslavila americká společnost Sperry & Hutchinson, která prodávala maloobchodníkům s potravinami a benzínem známky označované jako: „S & H Green Stamps“. Počet získaných známek za nákup se odvíjel od celkové ceny, poté si zákazníci nalepili známky do speciálních knížek, které po vyplnění, vyměnili za produkt z katalogu. Zájem v 60. letech o známky byl tak veliký, že společnost Sperry & Hutchinson natiskla třikrát více známek než americká pošta, a stala se tak největším odběratelem spotřebních výrobků na světě (Mediaplanet, 2017).

Ve 20. století letecká společnost American Airlines spustila program „Frequent Flyer“, patří mezi nejznámější, nejslavnější programy, ale také je považován za první plnohodnotný program moderní doby. Členové věrnostního programu získávali body podle délky letu, po dosažení určité hranice bodů získali jednu letenku zdarma (Ison, 2017).

Další významný rok pro věrnostní programy byl rok 1982, kdy byly zavedeny plastové věrnostní karty britským obchodním řetězcem Homebase prodávajícím zboží pro dům a zahradu. Plastová karta „Spend & Save“ je považována za první věrnostní kartu na světě a nahradila tak lehce zničitelné papírové poukázky (Eyecatcher, 2015).

V roce 1995 na britský trh přišla s vylepšením karet společnost Tesco, která začala používat „Clubcard“. Pomocí věrnostní karty začala společnost Tesco sbírat informace o zákaznících a na jejich základě poskytovala zákazníkům individuální slevy a odměny. Rok po zavedení programu se stalo Tesco na britském trhu lídrem (The Telegraph, 2014).

Postupem času se tento marketingový nástroj rozšířil i do dalších odvětví. Podle výzkumu GFK v roce 2020 ve většině evropských zemí více než 70 % domácností vlastní jednu věrnostní kartu, větší loajalita zákazníků se ukazuje v Rakousku, Belgii, ČR, Francii, UK, Maďarsku, Slovensku, Švédsku a v dalších zemích (viz obrázek číslo 4), kde 90 % domácností vlastní jednu věrnostní kartu. Na vyšší loajalitu mají zásluhu především věrnostní aplikace s kombinací platebních možností pomocí chytrého telefonu. Nicméně těchto programů po celé Evropě existuje jen pár (GFK, 2021).

*Obrázek 4 Loajalita zákazníků v Evropě – věrnostní karty*

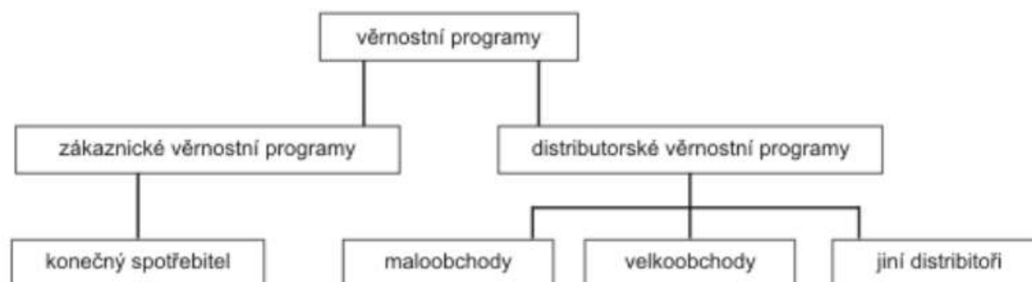


*Zdroj: An inventory of FMCG loyalty card programs in Europe. (2020)*

### **3.4.2 Kategorizace věrnostních programů**

Věrnostní programy se rozdělují do několika skupin, například podle: cílové skupiny, z časového hlediska, podmínek vstupu do programu, formy benefitů pro zákazníky a dle počtu zapojených značek. Nezáleží pouze na zařazení do jedné z těchto skupin, ale jakým směrem je program orientován. Buď může být orientován na obchodníka, tzv. distributorský věrnostní program, nebo na zákazníka, říká se mu zákaznický věrnostní program (Matula, 2015).

Obrázek 5 Rozdělení věrnostního programu dle kategorizace



Zdroj: Matula (2016)

Z časového hlediska rozdělujeme věrnostní programy na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé programy slouží většinou jako doplněk pro dlouhodobé programy. Nejčastěji se jedná o sezónní nabídky, díky kterým firma v období, kdy dosahuje nižších obrátů, může dosahovat lepších zisků. Tyto programy mají pouze krátkodobý efekt, nelze v tom případě hovořit o budování vztahu ke značce. Dlouhodobé věrnostní programy jsou založeny na dlouhodobé komunikaci směrem k zákazníkovi. Jsou pro firmu náročné organizačně, tak i finančně. Příkladem dlouhodobé spolupráce jsou věrnostní karty (Van der Lans a Berened, 2017).

Dále lze věrnostní programy klasifikovat podle čtyř forem benefitů pro zákazníky. První formou jsou slevové programy. Principem tohoto programu je poskytnutí slevy při předložení věrnostní karty. Tento program je zacílen především na podporu prodeje. Další možností je bodový program, kdy zákazník při nákupu za určitou částku získá počet bodů. Každá firma si určuje, zda za určitý počet bodů získá slevu nebo dostane produkt zdarma. Třetí formou mohou být programy založené na odměňování. Zákazník získá dárek, který nesouvisí s firmou. Většinou se jedná o spolupráci mezi firmami, prodejce však podporuje prodej při nižších nákladech. Kooperační program je posledním typem programu a souvisí s předchozím program. Také je založen na partnerství s jinou firmou a ta poskytuje slevy na základě objemu nákupů. Příkladem tohoto typu programu jsou čerpací stanice kooperující s maloobchodními prodejci. Takto dosahují většího odběru pohonných hmot. Věrnostní programy lze i kombinovat, každý podnik by si měl vytvořit vlastní program, aby byl originální, jedinečný a atraktivní (Matula, 2015).

### 3.5 Automobilový průmysl

Automobilový průmysl v evropských zemích patří mezi nejvýznamnější průmyslová odvětví. Konkrétně v ČR do roku 2020 měly tržby na exportu vzrůstající tendence, kvůli krizi covid-19 došlo k poklesu u exportních tržeb, ale i celkových tržeb. Tato krize poznamenala i počet zaměstnanců v automobilovém průmyslu, který klesl přibližně o 3 000 (AutoSAP, 2021).

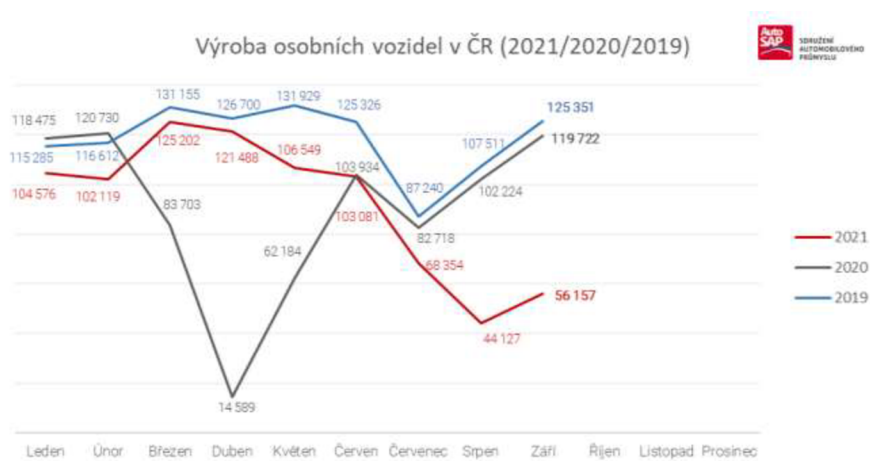
*Tabulka 1: Vývoj automobilového průmyslu v ČR*

ČR	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby</b>	1 021,4 mld. Kč	1.094,1 mld. Kč	1102,4 mld Kč	1 123,8 mld Kč	1 041,2 mld. Kč
<b>Export</b>	846,6 mld. Kč	917,9 mld. Kč	920,7 mld. Kč	942,4 mld Kč	872 mld. Kč
<b>Počet zaměstnanců</b>	117 000	126 375	133 079	133 378	135 624
<b>Průměrná mzda</b>	35 000	37 399 Kč	40 865 Kč	43 949 Kč	45 166 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování – dle údajů z AutoSAP (2021)*

Pandemie, která zasáhla celý svět, měla také velký vliv na výrobu. Při porovnání roku 2019, 2020 a 2021 je vidět velký propad ve výrobě hned z několika důvodů. V roce 2020 i 2021 došlo k úplnému zastavení výroby nebo ke snížení počtu směn ve výrobě kvůli nedostatku materiálu pro výrobu vozidel. Od ledna do konce září v roce 2021 bylo vyrobeno celkem 831 653 osobních vozidel, což je pouze o 2,9 % více než v minulém roce a z toho bylo 90 856 elektrických vozidel (52 706 kusů elektromobilů, 38 150 kusů plug-in hybridů). Největší podíl na výrobě elektromobilů měla značka Škoda Auto, a.s., a Hyundai, který vyrobil o polovinu méně než ŠA elektrických vozidel. Celkově automobilový průmysl přijde přibližně o 200 miliard Kč tržeb. Z pohledu automobilového průmyslu jediný pozitivní vliv tato krize měla na snížení emisí CO<sub>2</sub> (AutoSAP,2021).

Obrázek 6: Výroba osobních vozidel v ČR 2019-2021



Zdroj: AutoSAP (2021)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO, a.s.

První počátky firmy Škoda Auto, a.s., jsou z roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement založil v Mladé Boleslavi dílnu, kde začali vyrábět jízdní kola značky Slavia. V roce 1899 vyrobili první motocykl a tím vzniká značka Laurin & Klement (L&K). O 6 let později, v roce 1905, značka L&K vstoupila do automobilového průmyslu. Prvním automobilem je Voiturette A, vyrobený v Mladé Boleslavi. Velice brzy začala firma L&K své vozy vyvážet do zahraničí (Austrálie, Japonsko, Rusko).

V roce 1925 se firma L&K spojila s plzeňským koncernem ŠKODA a také pod tímto názvem dále vystupovala. V roce 1934 se vyráběly vozy ŠKODA POPULAR, RAPID a 640 SUPERB. Už v roce 1936 se v Československu stala firma ŠKODA nejprodávanější značkou. Během roku 1964 vyvážela až 70 % své produkce a ve východní Evropě byla bez konkurence. Firma začala vyrábět další nové vozy ŠKODA 1000 MB, ŠKODA 120, který byl vrcholným modelem 80. let v Československu a ve východním Německu. Dále firma přišla s novým modelem v roce 1987, kterým byl ŠKODA FAVORIT. Tento okamžik je považován za základní kámen pro další úspěšný rozvoj firmy. Po sametové revoluci v 1989 firma ŠKODA našla nového partnera Volkswagen. Po pěti letech v koncernu Volkswagen Group byla představena první generace modelu OCTAVIA.

V roce 2014 se poprvé v historii firmě Škoda Auto, a.s., podařilo vyrobit 1 milion vozů během jednoho kalendářního roku. Dalším velkým krokem společnosti do budoucna je stanovení strategie do roku 2025, která se především soustředí na digitalizaci a e-mobilitu. Během roku 2014 se poprvé objevil model KODIAQ a byl prvním SUV modelem společnosti, později ho doplňují modely KAROQ A KAMIQ. V roce 2018 společnost přebírá regionální zodpovědnost za Volkswagen na indickém a ruském trhu.

Současně je Česká republika druhým největším evropským trhem. Během roku 2020 firma vyrobila 746 610 vozů. Vlastní tři výrobní závody v Mladé Boleslavi, Kvasinách a ve Vrchlabí. Strategickým zaměřením je vstup do e-mobility v České republice. I přes pandemickou krizi se podařilo v roce 2021 prodat přes 1 milion aut. To také dokazuje fakt, že ČR má největší podíl věrných zákazníků (51 %).



V roce 2021 česká automobilka oslavila 30. výročí v koncernu Volkswagen Group a také přebrala zodpovědnost za severní Afriku. Pod firmu Volkswagen Group také patří další značky jako například: Audi, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, MAN, Scania, Bugatti.

#### **4.1.1 ŠKODA AUTO, a.s., ve světě**

O značku Škoda je zájem po celém světě v západní Evropě, ve střední a východní Evropě, ale také i v Asii, Africe, Austrálii a Jižní Americe. Mezi 10 největších trhů z pohledu podílu na trhu a dodávky zákazníkům v roce 2020 patřila Čína, Německo, Rusko, ČR, Velká Británie, Polsko, Francie, Itálie, Turecko a Rakousko. Největší zájem o vozy Škoda mají především v západní Evropě, dále v Asii a zámoří a poté je až střední a východní Evropa, zároveň tyto čtyři trhy tvoří hlavní cílové trhy společnosti.

##### *Asie a zámoří*

Největší trh v celosvětovém měřítku značky ŠKODA má společnost v Číně, kde v roce 2020 vyrobila 151 273 vozů a bylo dodáno 173 000 vozů, oproti roku 2019 (282 038) dodávka klesla o 38,7 %. V Číně má společnost 4 výrobní závody, které mají různé své strategické zaměření. Čína je také jediným trhem, kde ŠKODA nabízí pět SUV modelů včetně speciální verzi vozů KODIAQ GT a KOMIQ GT.

Zajímavosti společnosti Škoda Auto, a.s., na čínském trhu:

- Nejmladší zákazníci – průměrný věk 35 let
- Největší podíl zákazníků, pro které je ŠKODA první vůz v životě (75 %)

Důležitý trh je pro firmu Škoda Auto, a.s., v Indii. Jedná se o jeden z nejdůležitějších růstových trhů. Značka je na indickém trhu přítomna od roku 2001. V Indii jsou také pouze dva výrobní závody ve městě Pune a Aurangábád. Velké zastoupení zde mají prodejní místa, kterých je 88, a 58 servisních míst. V Indii se podařilo vyrobit 8 168 aut.

##### *Západní Evropa*

V západní Evropě zaznamenala společnost Škoda Auto, a.s., celkem 434 461 dodávek zákazníkům, což vykazuje pokles oproti roku 2019 až o 16,5 %. Z evropských zemí je na tom nejlépe Německo, které je celosvětově druhým největším trhem. Velká Británie, kam ŠKODA dodala 58 431 vozů si udržela TOP 5 pozici nejvýznamnějších trzích.

## *Východní Evropa*

Třetím největším trhem v roce 2020 pro společnost Škoda Auto, a.s., bylo Rusko. Zde se vyrobilo 164 499 a bylo dodáno z ČR 94 600 vozů, nárůst dodávky v roce 2020 byl až o 6,9 % (2019; 88 609 vozů). V Rusku jsou pouze dva výrobní závody, a to ve městě Nižnij Novgorod a Kaluga. Jeho strategickým zaměřením je převzetí regionální odpovědnosti v koncernu.

## *Střední Evropa*

I ve střední Evropě dodala automobilka svým zákazníkům o 15,7 % méně než v předchozím roce, ale i přesto se jí podařilo zvýšit tržní podíl o 1,7 %. Český trh patří mezi čtvrtý největší světový trh.

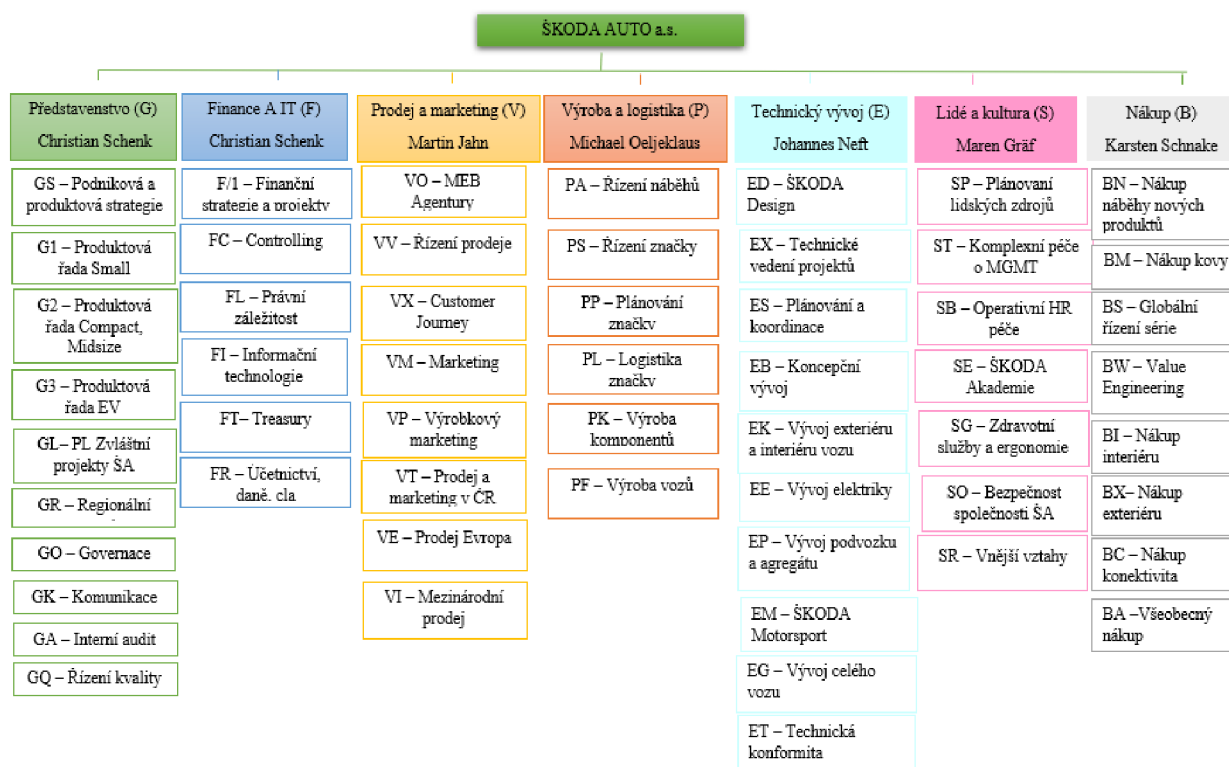
### **4.1.2 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO, a.s.**

Společnost se rozděluje na sedm organizačních jednotek. Za každou organizační jednotku odpovídá jeden člen představenstva, který má na starost určitou oblast ve společnosti. Tyto organizační jednotky se dále rozdělují do dalších podskupin.

- **Oddělení G – Předseda představenstva** – Tato oblast se zabývá především strategií vývoje a strategií značky.
- **Oddělení F – Finance a IT** – Oblast finance a IT nese zodpovědnost za mnoho funkcí ve firmě. Poskytuje efektivní finanční management společnosti a zajišťuje dlouhodobou hospodářskou stabilitu, také dále pracuje s řízením podniku, účetnictvím, se správou finančních prostředků. Zajišťuje provoz a další rozvoj informačních systémů a je zodpovědné za správu právních záležitostí společnosti.
- **Oddělení V – Prodej a marketing** – Oblast prodej a marketing se zabývá prodejem nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenstvím, zajištěním poprodežního servisu na všech odbytových trzích. Dále se snaží zvýšit image značky na stávajících trzích a usazovat značku na nové trhy, rozvíjí prodejní a servisní sítě a kontinuálně zvyšuje zákaznickou spokojenost.
- **Oddělení P – Výroba a logistika** – Výroba a logistika se rozděluje na šest oblastí: náběhový management, řízení značky, plánování značky, logistika značky, výroba komponentů a výroba vozů.

- **Oddělení E – Technický vývoj** – Oblast se věnuje vývoji designu a karoserie, interiéru, podvozku a agregátů, elektřiky a elektroniky.
- **Oblast S – Řízení lidských zdrojů** – Cílem oblasti je získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance. Snaží se o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stanovuje mzdové systémy, nabízí sociální služby pro zaměstnance, dbá na ochranu a bezpečnost závodu.
- **Oblast B – Nákup** – Oblast B zabezpečuje nákup výrobního a režijního materiálu a služeb, investiční celky pro potřeby společnosti. Hlavní činností je optimalizace dodavatelů v rámci koncernu, smluvní zajištění dodávek, snižování materiálových nákladů a podpora v zahraničních lokalitách společnosti.

Obrázek 7: Základní organizační struktura ŠKODA AUTO, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle (interních materiálů Škoda Auto, a.s., 2021)

#### 4.1.3 Oddělení Prodej a marketing ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.

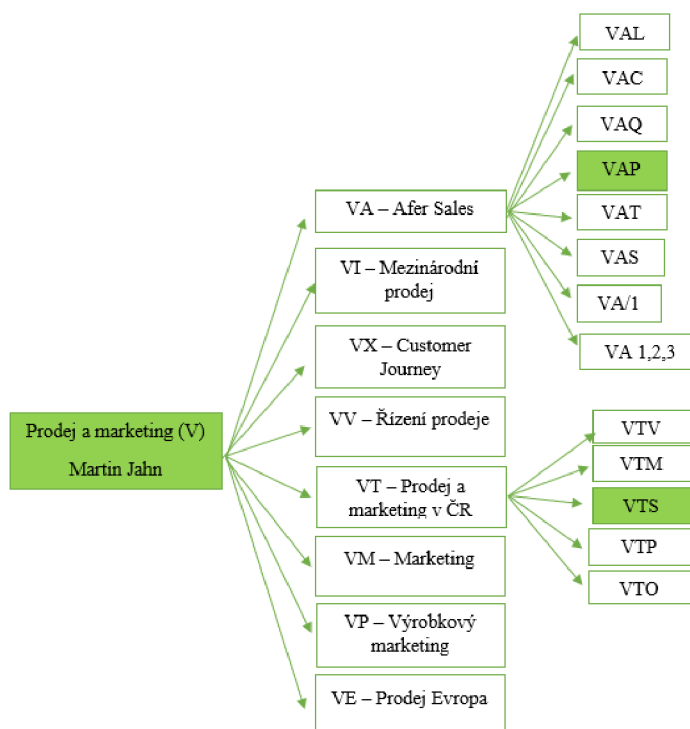
Oblast prodej a marketing v květnu 2021 dostala novou strukturu. Tato oblast se rozděluje na dalších osm útvarů, které se dále dělí na další dílčí útvary (viz Obrázek č. 8). Každý útvar má svoji podrobnou specializaci, ale zároveň mezi sebou spolupracují. Útvary

Výrobní marketing a After Sales byly rozděleny do dalších podútvářů, které souvisí s šekovou knížkou a věrnostními programy.

Prodej a marketing v ČR se dělí dále na tyto segmenty: Rozvoj strategie a obchodní sítě (VTO), Prodej (VTV), Marketing (VTM), Servisní služby (VTS), Produkt, ceny a plánování (VTP). Tato oblast se řídí podle filozofie Human Touch. Nejedná se o konkrétní program, ale spíše souhrn činností, které zákazníkovi přinesou největší hodnotu a mimořádnou zkušenost. Škoda Auto, a.s., tento program vytvořila na základě kladeného důrazu na spokojenost zákazníků. Program zahrnuje velice složitý proces, který využívá nástroje a standardy prodejní i poprodejní oblasti. Samotný proces začíná už u pozdravu zákazníka, dále sem například patří: představení prodejce, nabídka auta, testovací jízdy, designové krabičky pro náhradní klíč a předání vozu.

After Sales je oblast, která je zodpovědná za maximální čerpaní tržního potenciálu z prodeje originálních dílů, příslušenství, Branded Goods (reklamní předměty, vytváření speciálních kolekcí na cyklistiku, motosport) a také zajištění poprodejního servisu vozů na všech svých odbytových trzích. Nejen že tato oblast působí jako autorizovaný servis, ale také slouží ke školení importérů a autorizovaných dealerů vozů ŠKODA.

Obrázek 8: Organizační struktura Prodeje a marketingu (V) ve ŠKODA AUTO, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle (interních materiálů Škoda Auto, a.s., 2021)

#### **4.1.4 Produktové portfolio After Sales**

##### **ŠKODA Originální příslušenství**

ŠKODA Originální příslušenství má velice široký sortiment: od gumových koberečků, přes sněhové řetězy až po ochranné potahy pro psa. Všechny přepravní systémy ŠKODA jsou testovány pomocí tzv. city crash testu, kde je simulována nehoda při přetížení vozidla. Příslušenství je také možné zakoupit online přes e-shop s dopravou zdarma a s případnou pomocí příslušenství instalovat. Příslušenství prodává společnost pouze pro vozy ŠKODA jsou tzv. exkluzivním příslušenstvím. To je však jiné u dílů, které se dělí na exkluzivní a shodné. Exkluzivní díly jsou pro značku ŠKODA, ale shodné díly jsou také pro všechny značky koncernu.

##### **ŠKODA Originální díly**

Společnost Škoda Auto, a.s., neklade důraz pouze na kvalitu, bezpečnost a spolehlivost nových vozů, ale také klade vysoké nároky na vývoj a výrobu originálních dílů. Většina náhradních dílů vzniká současně s výrobou nového vozu. Na tyto díly se vztahuje dvouletá záruka a jsou dostupné 15 let po skončení výroby daného modelu.

Originální díly lze nakoupit přes NORA obchod. Název obchodu má původ z Německa a v českém překladu znamená „Neautorizovaný odběratel s rabatem“. Přes tento obchod mohou nezávislí opraváři nakoupit kompletní sortiment ŠKODA originálních dílů. Sortiment lze objednat on-line, s technickou podporou a poradenstvím, je zaručená kvalita a bezpečnost, spolehlivost a minimum reklamací a program slev. V případě, že se jedná o díly plně shodné ze série, lze tyto díly montovat bez problému. Spolupráci lze navázat u jakéhokoliv servisního partnera ŠKODA nebo u specialisty ze sítě NORA. V prodejních centrech navíc nabízejí rozvážku ŠKODA Originálních dílů a personál vyčleněný pouze pro prodej nezávislým servisům.

##### **ŠKODA Výměnné díly**

Společnost Škoda Auto, a.s., nabízí také výměnné díly, které jsou v továrně obnovené pro vozy, jakkoliv staré. Díly jsou během obnovení rozebrány, vyčištěny, proměřeny a zkontrolovány. Jednotlivé součástky daného dílu jsou renovovány nebo nahrazeny kompletně novými. Mezi tyto díly patří například: kompletní motory, turbodmychadla, alternátory.

## **ŠKODA Economy díly**

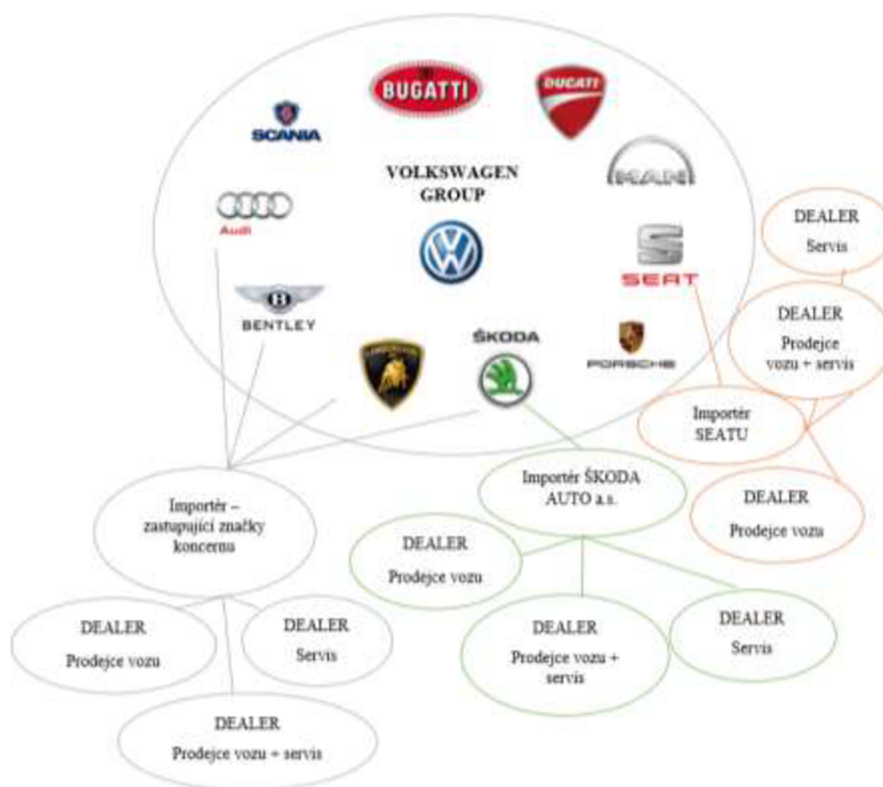
ŠKODA Economy díly tvoří speciální skupinu náhradních, které jsou především určeny pro vozy starší 4 let a více, aby náklady na servis vozu odpovídaly jejich hodnotě v čase. Jsou určeny pro zákazníky, kteří jsou citliví na cenu. Rozdíl mezi výměnným a ekonomickým dílem je v konstrukčních vlastnostech, na které jsou použity speciální materiály.

## **Importéři**

Importérem je myšlena firma, která je na základě smlouvy provozuje prodej a servis vozidel ŠKODA na svém přiděleném trhu. Volkswagen Group rozděluje importéry do dvou kategorií. První možností jsou trhy, kde importéři zodpovídají za více značek koncernu. Importéři poté tedy nabízejí stejné koncepty pro všechny značky. Takoví importéři se objevují spíše na větších trzích, jako je Velká Británie, Německo, Francie. Naopak druhou možností jsou trhy, na kterých vystupuje importér, který má na starosti jednu značku koncernu. Tento druh importérů se objevuje spíše na menších trzích jako je Belgie, Nizozemsko, Lucembursko a další

Dealerská síť se skládá z prodeje nových vozů a servisu a zároveň tyto dvě služby mohou být pod jedním dealerem nebo mohou vystupovat separátně.

Obrázek 9: Princip fungování importérů



Zdroj: vlastní zpracování (dle interních zdrojů ŠA a.s.)

## 4.2 Technika sběru dat

Ke sběru dat byl použit kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření. Výzkumný dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Survio, byl rozdělen na 3 části a obsahoval celkem 14 otázek. Úvodní část složila k identifikaci jednotlivých států. Druhá část byla orientována na After Sales programy pro vozy starších 4 let. Specifickou roli měla poslední otázka, pomocí které bylo potřeba zjistit, zda v jednotlivých zemích v oddělení After Sales jsou připraveni na přicházející změny v automobilovém průmyslu. V závěru dotazníku byla zkoumána loajalita zákazníka v jednotlivých segmentech dle výroby vozu.

Dotazník byl rozeslán importérům daných zemí e-mailem přes české zástupce jednotlivých regionů After Sales. Sběr dat probíhal v období od 24. 1. 2022 do 7. 2. 2022. Pro výzkum bylo osloveno celkem 27 států EU, Švýcarsko a Velká Británie. Celkem odpovědělo 14 zemí, tedy návratnost dotazníku byla 48,28 %. Na dotazník odpověděly tyto země: Německo, Belgie, Nizozemsko, Švýcarsko, Česká republika, Lucembursko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Bulharsko, Řecko, Kypr, Rumunsko a Kanárské ostrovy, které jsou součástí Španělska, ale Škoda Auto, a.s., je vnímá jako samostatný trh.

*Obrázek 10: Evropské státy, které odpověděly na dotazníkové šetření*



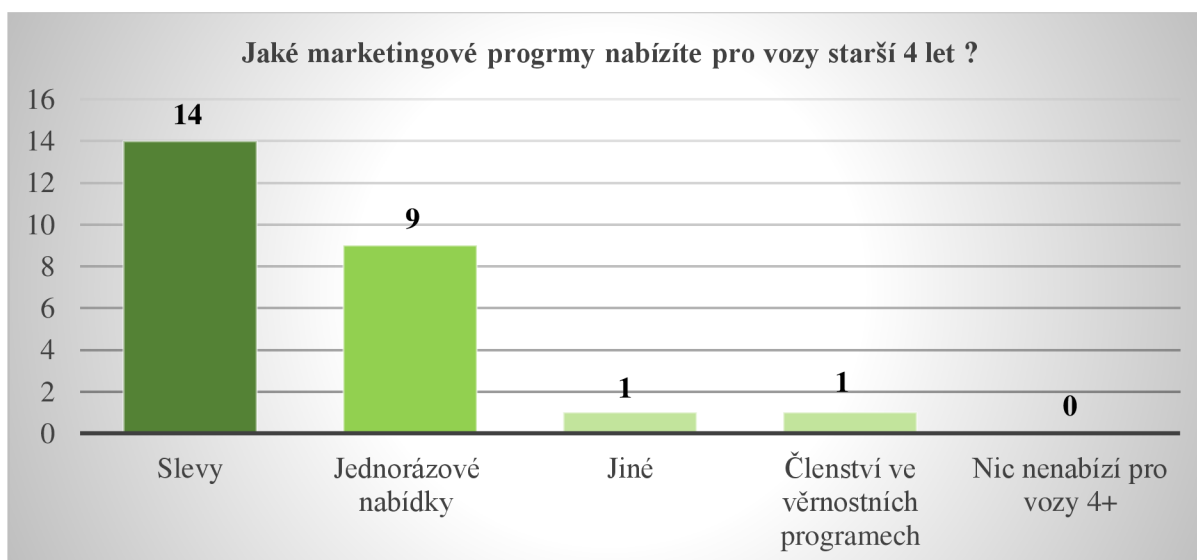
*Zdroj: vlastní zpracování pomocí GIMP 2*



### 4.3 Výsledky vlastního výzkumu

V otázce č. 2 bylo možné vybrat jednu a více odpovědí. Importéři zemí měli vybrat, který druh programu nejčastěji nabízejí pro vozy starší 4 let. Všichni zástupci zemí uvedli, že mají program založený na slevách, to jsou například slevy na ŠKODA Originální díly, ŠKODA Originální příslušenství nebo sleva na práci a další. Mezi oblíbené programy také patří jednorázové slevy, to mohou být například newslettery nebo nabídky v určitém období, kdy je nízká poptávka po servisu. Mezi nejméně nabízené programy patří členství ve věrnostních programech (např. aerolinky). Velmi pozitivní zjištění bylo, že všichni importéři nabízejí programy pro zákazníky vlastníci vozy starší 4 let.

Graf 1: Marketingové programy nabízené pro vozy starší 4 let



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 3** byla otevřená, kde respondenti měli krátce popsat program, který používají pro zákazníky s vozem starším čtyř let. Na základě předchozí otázky bylo zjištěno, že 8 zemí používá kombinaci slev a jednorázových nabídek.

Česká republika využívá šekovou knížku, která je určena pro vozy starší 4 let a je možné ji uplatnit pouze v autorizovaných servisech. Vyskytují se zde slevy mezi 10 a 20 % pouze na práci a ŠKODA Originální díly (brzdové destičky, spojkové lamely, tlumiče atd.).

Belgie má založený program na registraci vozu na belgických webových stránkách ŠKODA, kde zákazník zaregistruje své vozidlo a získá slevový poukaz na údržbu vozu.

Každý rok při výročí registrace vozu zasílají zákazníkovi připomínku o obnově servisu s katalogem slev.

Kanárské ostrovy a Řecko využívají stejný věrnostní program, princip je založen na tom, že čím starší vozidlo, tím vyšší sleva v rozmezí 25 % a 50 %. Slevy jsou poskytovány na všechny spotřebovaný materiál a díly používané při běžných opravách. Kanárské ostrovy také ještě využívají aktivní CRM kontakty a členství ve věrnostních programech.

Kypr, Estonsko, Lucembursko, Lotyšsko, Rumunsko a Litva nabízí podobné programy pro vozy starší 4 let. Koncept programu v Estonsku, Litvě, Lucembursku a na Kypru je založen na 15 až 25% slevě na vybrané originální díly nebo na práci. Lotyšsko má nastavené větší procentní rozmezí slev, a to mezi 20 a 50 %, a k servisní údržbě zákazník získá navíc zdarma asistenci na silnici. V Rumunsku si dokonce jednotlivé servisy určují výši slevy dle svého uvážení.

Bulharsko využívá dva věrností programy. První program je určen pro vozy starší 4 let, kdy zákazníci získají 20 % slevu na vybrané ŠKODA Originální díly a 20 % slevu na práci. Zákazníci vlastníci vůz starší 5 let mohou využít slevový balíček na výměnu oleje.

Německo má věrnostní program rozdělený na dva druhy věrnostních programů s různým principem. První věrnostní program je rozdělen na balíčky podle konkrétního modelu auta. V balíčku se objevuje kombinace slev nad 10 % na práci i originální díly. Druhý balíček je určen pro vozy starší 4 let. Sleva na díly se vypočítá dle staří vozidla krát dva (například: vozidlo staré 5 let, dostane slevu na díly 10 %).

Nizozemsko a Švýcarsko jediné země poskytují jiné programy než pro vozy 4+. Nizozemští importéři vytvořili program pro vozy starší 5 let, který je založen na 15% slevě na servis vozu.

Švýcarsko stejně jako Německo používá dva programy. Svým zákazníkům nabízí slevový program pro vozy starší 6 let, kde mohou uplatňovat slevu na servis a ŠKODA Originální díly. Mimo jiné také importéři Švýcarska spolupracují s řetězcem neautorizovaných servisů přes NORA obchod, kde servisy nakupují ŠKODA Originální díly. Tento program nazývají STOP + GO a tyto servisy mají velkou prodejní síť.

Kypr, Estonsko, Lucembursko, Česká republika, Řecko, Německo, Belgie, Nizozemsko a Lotyšsko ještě jako doplněk k předchozím programům poskytují sezónní jednorázové akce například na: pneumatiky a klimatizace.

V Tabulce č. 2 je možné vidět shrnutí programů, které jsou zavedeny v jednotlivých zemích.

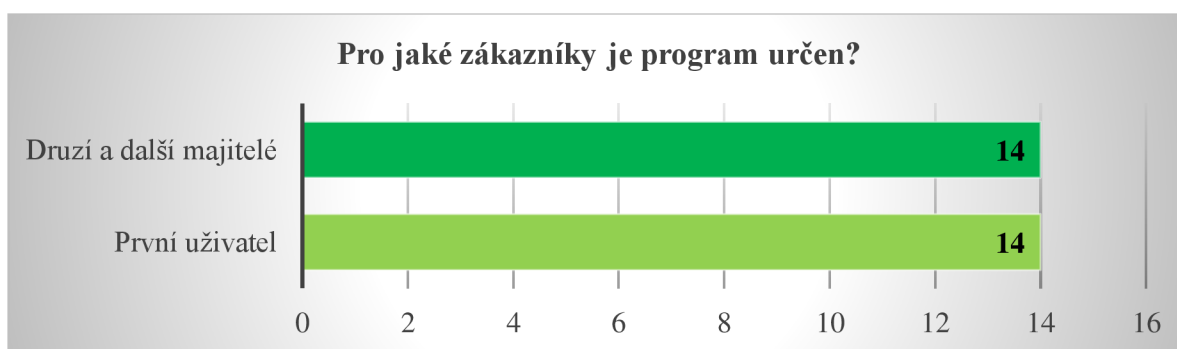
*Tabulka 2: Popis programů pro vozy starší 4 let*

	Věrnostní programy	Sleva v %	Jednorázové slevy	Druh slevy	Jiné
<b>Česká republika</b>	Šeková knížka	10 - 20%	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly Branded goods Předsezónní kontrolu	E-shop
<b>Belgie</b>	Při registraci na webových stránkách -> slevová poukázka na údržbu (káždý rok nová poukázka při výročí registrace)	-	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly Předsezónní kontrolu	-
<b>Kanárské ostrovy</b>	Čím starší vůz, tím vyšší sleva	25 - 50 %	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly Předsezónní kontrolu Na kapaliny	Využití CRM kontaktů Členství ve včr. programech
<b>Řecko</b>			Ano		-
<b>Kypr</b>			Ano	Na práci ŠKODA Originální díly Předsezónní kontrolu	-
<b>Estonsko</b>		15 - 20%	-	Sleva na další návštěvu Mytí auta Branded goods	E-shop
<b>Litva</b>	Slevový program pro vozy 4+		-	Na práci ŠKODA Originální příslušenství Předsezónní kontrolu	-
<b>Lucembursko</b>			Ano	Předsezónní kontrolu	-
<b>Rumunsko</b>		% sleva dle svého úvažení	-	Branded goods ŠKODA Originální příslušenství	-
<b>Lotyšsko</b>	Slevový program pro vozy 4+ K údržbě zdarma asistence na silnice	20 - 50 %	Ano	Na práci ŠKODA Originální příslušenství, díly Na pneumatiky	-
<b>Bulharsko</b>	Slevový program pro vozy 4+	20%	-	Na práci ŠKODA Originální díly	-
	Slevový program pro vozy 5+	-		Na oleje	
<b>Německo</b>	Slevový program dle modelu vozu	10 % a více	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly Na pneumatiky Předsezónní kontrolu	-
	Slevový program pro vozy 4+	Sleva dle stří vozu krát dva			
<b>Nizozemsko</b>	Slevový program pro vozy 5+	15%	Ano	ŠKODA Originální díly Předsezónní kontrolu	-
<b>Švýcarsko</b>	Slevový program pro vozy 6+	15-20%	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly ŠKODA Originální díly	-
	Stop + go	-			

*Zdroj: vlastní zpracování*

V otázce č. 4 bylo cílem zjistit, jestli jsou nabídky rozděleny pro první majitele nebo druhé a další majitele vozu. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že importéři nerozlišují nabídky programů dle majitele vozu, protože by tím docházelo ke snížení potenciálních zákazníků.

Graf 2: Zákazníci programu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 byla otevřená v případě, kdyby jednotliví importéři využívali pro druhé a další majitelé vozu speciální věrnostní programy. Žádný z importérů nenabízí speciální program. Pro všechny typy zákazníků jsou vytvořeny stejné programy a spíše se celkově importéři zaměřují na stáří vozidla. Nemají žádný specifický prostředek jak oslovit nové majitelé ojetého vozu, proto používají standardní prostředky, které byly popsány v otázce č. 3.

**Otázka č. 6** byla uzavřená a importéři jednotlivých zemí mohli vybrat více odpovědí. Nejvíce zemí využívá program pro vozy starší 4 let, to je způsobeno tím, že se v tomto segmentu pohybuje nejvíce potenciálních zákazníků. Na díly se již většinou nevztahuje záruka a zákazníci si musí servis vozu uhradit v plné výši sami, proto jsou poskytovány věrnostní programy pro tento segment.

*Tabulka 3: Program – skupiny vozů dle staří*

Věrnostní program 4+	Věrnostní program 5+	Věrnostní program 6+
Belgie Kanárské ostrovy Řecko Kypr Německo Estonsko Bulharsko Lotyšsko Litva Rumunsko ČR	Nizozemsko	Švýcarsko

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 7** byla také otevřená, kde měli respondenti napsat, jak dlouho tento typ programu využívají. Nejdéle využívají věrnostní programy v České republice a Bulharsku o dva roky později začali využívat program ve Švýcarsku, Rumunsku a Lucembursku. Nejkratší dobu věrnostní program využívají v Nizozemsku, kde běží teprve jeden rok. V průměru jsou věrnostní programy v jednotlivých zemích zavedeny přes 6 let.

*Graf 3: Délka používání věrnostního programu*



*Zdroj: vlastní zpracování*

V otázce č. 8 mohli importéři vybírat více odpovědí a také mohli otázku doplnit. Nejvíce se poskytují slevy na ŠKODA Originální díly, poté slevy na práci a předsezónní kontroly. Nejméně importéři využívají slevy týkající se pneumatik. Do výběru „jiné“ uvedlo Řecko slevu na kapaliny a Estonsko poskytuje pro zákazníky slevu na mytí auta a na další návštěvu a stejně jako Česká republika poskytuje slevu na e-shopu.

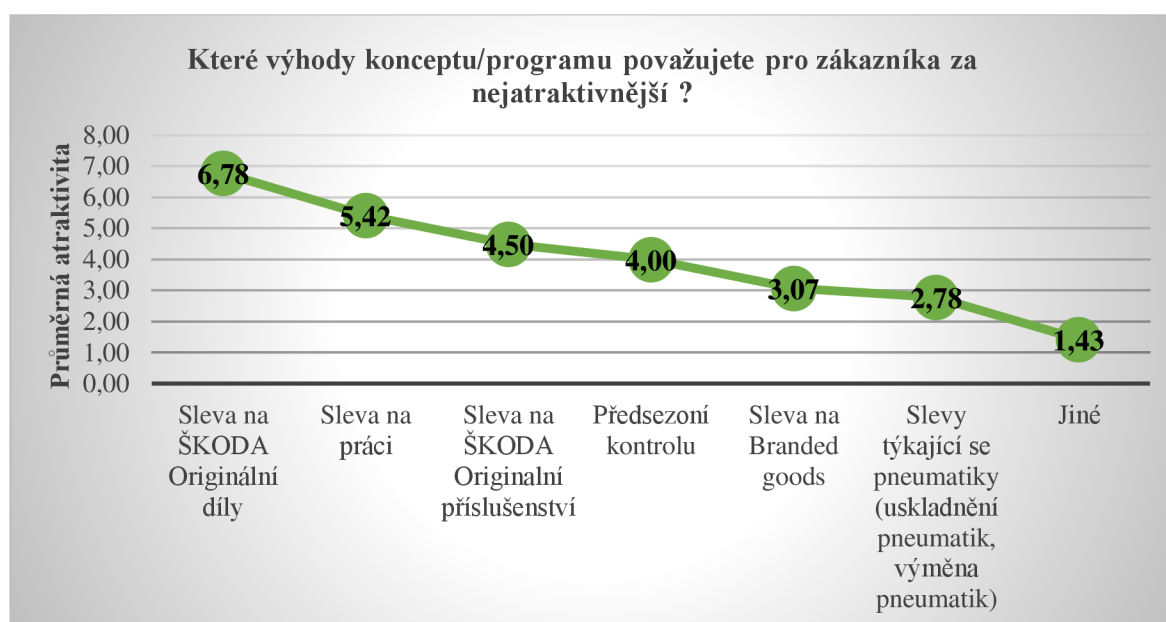
Graf 4: Druh výrobku nebo servisu, který mohou zákazníci výhody využít



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 9** úzce souvisí s předchozí otázkou, zde respondenti měli seřadit, jaká výhoda dle nich je pro zákazníka nejatraktivnější. Nejvíce atraktivní uváděli jednotliví importéři slevu na ŠKODA Originální díly, hned poté slevu na práci a slevu na ŠKODA Originální příslušenství. V případě, kdy porovnáme výsledky z předchozí tabulky, je zajímavé, že slevu na originální příslušenství využívají pouze 4 země a přitom patří mezi 3 nejatraktivnější slevy pro zákazníka. Předsezonní kontrolu ze 14 respondentů v předchozí otázce vybralo 8 zemí a průměrně ji importéři řadí na 4 místo. Nejméně atraktivní pro zákazníky jsou z pohledu importéra pneumatiky a jiné programy, které vypsali v předchozí otázce.

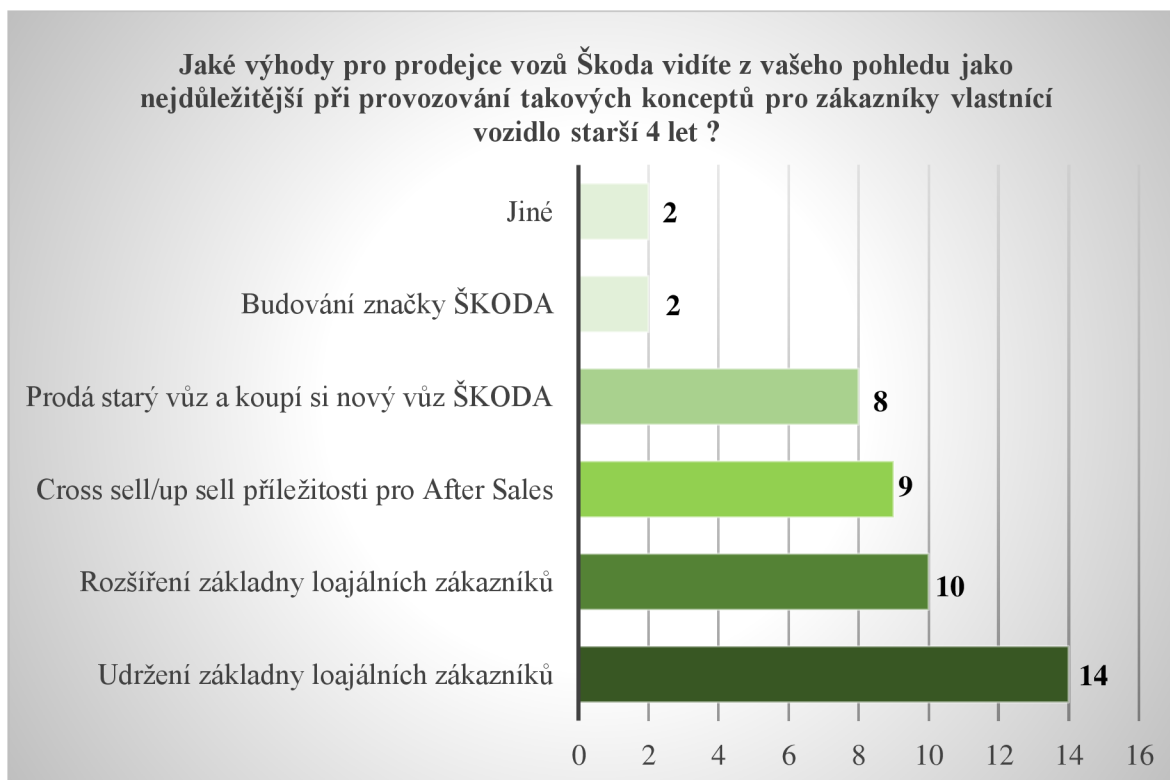
*Graf 5: Výhody konceptu/programu pro zákazníka*



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 10** byla zaměřená na výhody, které přinášejí jednotlivé věrnostní programy společnosti ŠKODA. Respondenti museli nejméně vybrat 3 odpovědi. Pro všechny importéry zemí je nejdůležitější udržet si základnu loajálních zákazníků a až poté je pro importéry důležité rozšířit základnu loajálních zákazníků. To neplatí pro Lotyšsko, Bulharsko a Kypr, kteří preferují Cross sell / Up-sell příležitosti pro After Sales a vyvolat u zákazníka potřebu si po prodeji starého vozu, koupit nový vůz ŠKODA. Příkladem Cross sell příležitosti pro After Sales je, když zákazník se starším vozem navštíví autorizovaný servis v rámci pravidelné servisní prohlídky a dostane nabídku na výměnu baterie, která doposud nebyla vyměněna. Do Up-sell příležitostí pro After Sales patří vylepšení vozu (nabídka na střešní box). Dle importérů mají věrnostní programy nízký vliv na budování značky ŠKODA.

*Graf 6: Výhody konceptů pro prodejce vozů ŠKODA*



*Zdroj: vlastní zpracování pomocí*



**Otázka č. 11** byla zaměřena na budoucnost věrnostních programů. Respondenti mohli vybrat jednu ze tří možných odpovědí. Nejvíce importéři budou programy, které nyní využívají, částečně předělávat nebo vytvoří úplně nový program. Je to především způsobeno tím, že používají věrnostní programy, které jsou zaměřeny na ŠKODA Originální díly. V případě, kdy by došlo k úplnému přechodu na elektromobilitu, většina originálních dílů by vůbec nebyla potřeba, došlo by ke snížení produktového portfolia a importéři by museli začít hledat nové příležitosti.

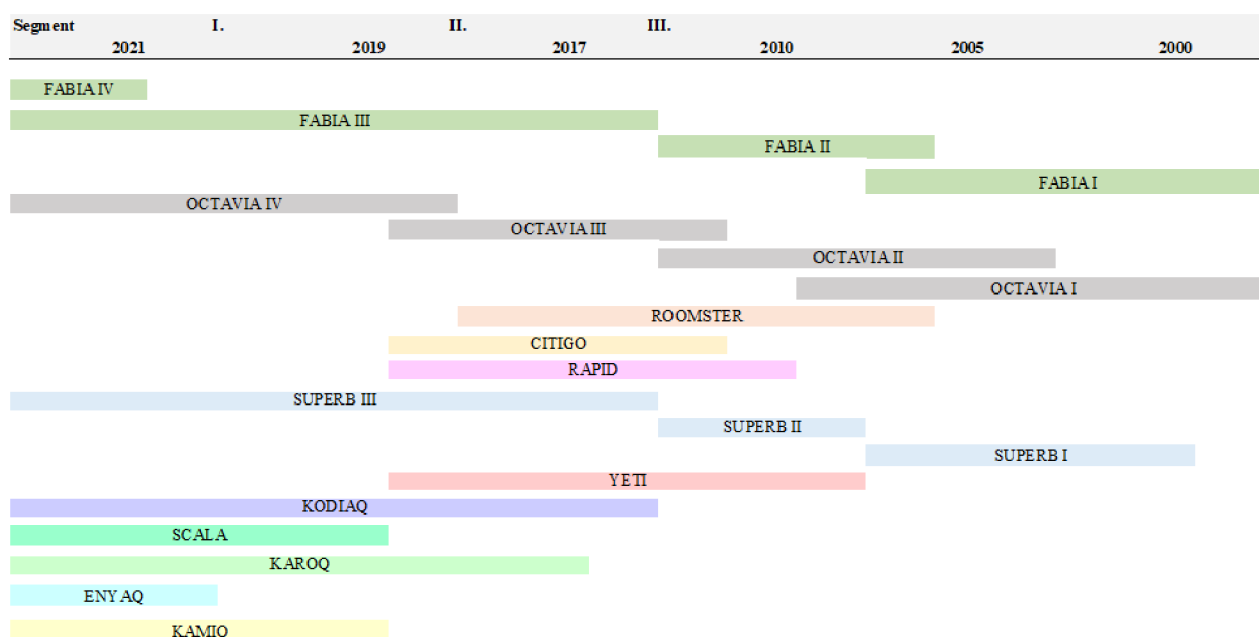
*Tabulka 4: Názory (plány) na přepracování programu*

<b>Bude plně předělán až přijde čas na jeho implementaci</b>	<b>Bude částečně obnoven</b>	<b>Zůstane stejný</b>
Kypr Litva Lucembursko Belgie Rumunsko	Švýcarsko Řecko Německo Estonsko Bulharsko Lotyšsko ČR	Kanárské ostrovy Nizozemsko

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázky č. 12., 13. a 14.** byly zaměřeny na loajalitu zákazníků dle segmentů. Segmenty jsou rozděleny do tří skupin podle staří auta. I. segment jsou vozy, které jsou staré 1 až 4 roky (to znamená auta vyrobená do roku 2018), II. segment jsou auta, jejichž výroba probíhala v roce 2017 až 2015, a do III. segmentu patří vozy vyrobené v roce 2014 a starší. Na obrázku č. 11 je možné vidět strukturu modelů v současné době, jak se řadí do jednotlivých segmentů. Př. Octavie II, která patří do III. segmentu.

*Obrázek 11: Segmentace zákazníků dle výroby vozu*



*Zdroj: vlastní zpracování (dle interních zdrojů ŠA a.s., 2021)*

V tabulce č. 5 je znázorněn počet loajální majitelů, kteří navštěvují autorizované servisy. První řádek v tabulce znázorňuje potenciální počet zákazníků a druhý řádek v tabulce ukazuje počet loajálních zákazníků, třetí řádek vykazuje procento loajálních zákazníků. Každý segment má stanoven procentuální cíl, kterého by měl dosáhnout.

První segment by měl dosahovat 80 %, což splňuje 6 zemí (Nizozemsko, Belgie, Litva, Estonsko, Lucembursko, Kypr), dalších 5 zemí (Bulharsko, Německo, Švýcarsko, Lotyšsko a Rumunsko) nedosahuje stanoveného cíle, ale jejich loajalita se pohybuje mezi 70 a 80 %. V první segmentu dosahují servisy vysoké loajality díky tomu, že vozy mají dvou letou záruku, nebo si zaplatí prodlouženou záruku. Nízkou loajalitu v tomto segmentu vykazuje Česká republika, Řecko a Kanárské ostrovy.

V II. segmentu je určený cíl na 40 %, tento cíl nesplňuje pouze Řecko a Kanárské ostrovy, které používají stejný věrnostní program pro vozy 4+. Z předchozích otázek také

vyplývá, že se na tento segment země nejvíce zaměřují, a proto ostatní země splňují stanovený cíl. Nejvíce loajálních zákazníků vykazuje Estonsko, které z 6 965 potenciálních zákazníků obslouží 5 363.

Ve III. segmentu je cíl stanoven na 20 %. Tento cíl splňuje pouze 5 zemí Kypr, Švýcarsko, Bulharsko, Estonsko a Lotyšsko. Ostatní země nespĺňují cíl loajality, to může být především způsobeno tím, že se jedná o auta 7letá a starší, jejichž prodejní cena je nízká a ceny servisu vozu u autorizovaných servisů jsou zákazníkem vnímány jako vysoké. Proto jsou nabízeny propracované věrnostní programy, aby vnímání vysoké ceny zákazníka bylo potlačeno. Dalším důvodem nesplnění cíle může být problematika spojená s prodejem vozu. Většina uživatelů vozy po 5 až 7 letech přeprodá jinému majiteli a tím servis ztrácí kontakt na loajálního zákazníka.

Při porovnání Německa a Kypru, který vykazuje vysoké procento loajality, ve všech segmentech plní stanovený cíl, a naopak u Německa vidíme neplnění cíle ve třetím segmentu a celkově nižší loajalitu oproti Kypru je zřejmé, že se jedná o velký a malý trh. Německo má mnohem více potenciálních zákazníků, ale zároveň se na velkém trhu objevuje větší konkurence a komunikace se zákazníky je mnohem těžší. Dále také na loajalitu zákazníků může mít vliv dobře rozložená servisní síť.

Tabulka 5: Loajalita zákazníka v % v segmentu I, II., III.

	Segment I	Segment II	Segment III	Celkem
Česká republika	305 861	209 897	558 476	1 074 234
	192 692	102 850	78 187	375 982
	<b>63%</b>	<b>49%</b>	<b>14%</b>	<b>35%</b>
Nizozemsko	72 344	39 433	68 035	179 812
	58 599	16 956	10 886	86 440
	<b>81%</b>	<b>43%</b>	<b>16%</b>	<b>48%</b>
Belgie	70 374	34 256	52 608	157 238
	58 410	14 388	8 943	78 619
	<b>83%</b>	<b>42%</b>	<b>17%</b>	<b>50%</b>
Litva	10 777	6 050	15 935	32 762
	10 777	2 602	1 912	15 291
	<b>100%</b>	<b>43%</b>	<b>12%</b>	<b>46%</b>
Rumunsko	43 691	31 727	169 179	244 597
	30 584	17 450	13 534	61 568
	<b>70%</b>	<b>55%</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>
Lotyšsko	4 816	2 253	8 878	15 947
	3 708	1 329	3 107	8 145
	<b>77%</b>	<b>59%</b>	<b>35%</b>	<b>51%</b>
Estonsko	13 113	6 965	11 989	32 067
	12 549	5 363	3 597	21 509
	<b>95%</b>	<b>77%</b>	<b>30%</b>	<b>67%</b>
Lucembursko	8 498	3 323	2 561	14 382
	7 563	1 562	359	9 484
	<b>89%</b>	<b>47%</b>	<b>14%</b>	<b>66%</b>
Bulharsko	14 657	7 212	11 234	33 103
	11 139	3 029	2 247	16 220
	<b>76%</b>	<b>42%</b>	<b>20%</b>	<b>49%</b>
Německo	851 198	536 825	871 425	2 259 448
	621 375	220 098	156 857	998 329
	<b>73%</b>	<b>41%</b>	<b>18%</b>	<b>44%</b>
Švýcarsko	81 917	59 345	85 122	226 384
	63 076	29 079	21 281	113 436
	<b>77%</b>	<b>49%</b>	<b>25%</b>	<b>49%</b>
Kypr	1 378	274	2 028	3 680
	1 226	167	426	1 819
	<b>89%</b>	<b>61%</b>	<b>21%</b>	<b>42%</b>
Kanárské ostrovy	5 225	3 026	6 804	15 055
	2 874	333	68	3 275
	<b>55%</b>	<b>11%</b>	<b>1%</b>	<b>24%</b>
Řecko	13 623	6 853	38 810	59 286
	9 400	1 508	5 433	16 341
	<b>69%</b>	<b>22%</b>	<b>14%</b>	<b>26%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.1 Shrnutí výsledků

Na základě analýzy dotazníkového šetření byly identifikovány nedostatky ve věrnostních programech, nejvíce se objevují ve 3. segmentu, kde 9 zemí nedosahuje stanovené loajality zákazníků. Jedná se většinou o zákazníky, kteří nejsou první majitelé vozu, pro které ani jeden z importérů nemá speciální věrnostní program. V případě, kdy se jedná o prodej ojetého vozu přes společnost, je získání kontaktu na zákazníka jednodušší, než když se probíhá prodej mezi majiteli vozu mimo společnost ŠKODA.

V I. segmentu stanoveného cíle dosahuje pouze 6 zemí a 5 zemí je v rozmezí 70–80 %, to může především způsobovat nevědomost záruky vozu nebo možnosti prodloužení záruky vozu.

Všechny země kromě Nizozemska a Švýcarska zaměřují svůj věrnostní program na vozy starší 4 let. To se také odráží na loajalitě v II. segmentu, jediné Kanárské ostrovy a Řecko nesplňují předem stanovený cíl, ale zde je nutné znovu připomenout, že se jedná o specifické trhy. Velice zajímavou zemí je Švýcarsko, které přesto že v druhém segmentu nabízí pouze věrnostní program pro vozy starší 6 let, tedy nepokrývá potenciální zákazníky s vozy staré 5 a 6 let, dosahuje cílů stanovených u loajality zákazníků.

Na nízkou loajalitu může mít také vliv špatně nastavená marketingová komunikace, přesto že z počátku na ni nemusí vykazovat příliš vysoké náklady. Všechny země mají svůj účet na Instagramu a k tomu také mají společný účet pod společností ŠKODA, ale vytvořené účty nepoužívají k propagaci slevových konceptů. Litva, Lotyšsko, Kanárské ostrovy, Belgie, Švýcarsko a Rumunsko mají pro své zákazníky připravené webové stránky, ale na rozdíl od ostatních zemí na nich nezmiňují věrnostní programy.

Dále importéři vnímají atraktivně slevu na ŠKODA Originální příslušenství, ale ve svých věrnostních programech je velice zřídka využívají. Naopak velice nízkou atraktivitu vykazují pneumatiky, které by v případě elektromobility měly být příležitostí pro oddělení After Sales.

Obrázek 12: Shrnutí výsledků

	Věrnostní programy	Sleva v %	Jednorázové slevy	Druh slevy	Jiné	Doba používání programu ( v letech)	Výhody přinášející programy	Věrnostní program pro elektromobily	Loajalita zákazníků v %				Věrnostní program na: Webových stránkách	Účet na instgramu
									I. Cíl: 80%	II. Cíl: 40%	III. Cíl: 20%	Celkem		
Česká republika	Šeková knížka	10 - 20%	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly Branded goods Předsezónní kontrolu	E-shop	12	Udržení základny loajálních zákazníků Prodá starý vůz a koupí nový vůz ŠKODA Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude částečně obnoven	63%	49%	14%	35%	Ano	Ano
Belgie	Při registraci na webových stránkách -> slevová poukázka na údržbu (každý rok nová poukázka při výročí registrace)	-	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly Předsezónní kontrolu	-	5	Udržení základny loajálních zákazníků Prodá starý vůz a koupí nový vůz ŠKODA Rozšíření základny loajálních zákazníků	Bude plně předělán	83%	42%	17%	50%	Ne	Ano
Kanárské ostrovy	Čím starší vůz, tím vyšší sleva	25 - 50 %	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly Předsezónní kontrolu	Využití CRM kontaktů Členství ve věr. programech	6	Udržení základny loajálních zákazníků Rozšíření základny loajálních zákazníků Budování značky ŠKODA	Zůstane stejný	55%	11%	1%	24%	Ne	Ano
Řecko			Ano	Na kapaliny	-	5	Udržení základny loajálních zákazníků Rozšíření základny loajálních zákazníků Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude částečně obnoven	69%	22%	14%	26%	Ano	Ano
Kypr	Slevový program pro vozy 4+	15 - 20%	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly Předsezónní kontrolu	-	4	Udržení základny loajálních zákazníků Prodá starý vůz a koupí nový vůz ŠKODA Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude plně předělán	89%	61%	21%	42%	Ano	Ano
Estonsko			-	Sleva na další návštěvu Mytí auta Branded goods	E-shop	5	Udržení základny loajálních zákazníků Rozšíření základny loajálních zákazníků Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude částečně obnoven	95%	77%	30%	67%	Ano	Ano
Litva			-	Na práci ŠKODA Originální příslušenství Předsezónní kontrolu	-	5	Udržení základny loajálních zákazníků Rozšíření základny loajálních zákazníků Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude plně předělán	100%	43%	12%	46%	Ne	Ano
Lucembursko			Ano	Předsezónní kontrolu	-	10	Udržení základny loajálních zákazníků Budování značky ŠKODA Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude plně předělán	89%	47%	14%	66%	Ne	Ano
Rumunsko			% sleva dle svého úvažení	-	Branded goods ŠKODA Originální příslušenství	-	10	Udržení základny loajálních zákazníků Rozšíření základny loajálních zákazníků Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude plně předělán	70%	55%	8%	25%	Ne
Lotyšsko	Slevový program pro vozy 4+ K údržbě zdarma asistence na silnici	20 - 50 %	Ano	Na práci ŠKODA Originální příslušenství, díly Na pneumatiky	-	4	Udržení základny loajálních zákazníků Prodá starý vůz a koupí nový vůz ŠKODA Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude částečně obnoven	77%	59%	35%	51%	Ne	Ano
Bulharsko	Slevový program pro vozy 4+	20%	-	Na práci ŠKODA Originální díly	-	12	Udržení základny loajálních zákazníků Rozšíření základny loajálních zákazníků Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude částečně obnoven	76%	42%	20%	49%	Ano	Ano
	Slevový program pro vozy 5+	-	-	Na oleje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Německo	Slevový program dle modelu vozu	10 % a více	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly	-	5	Udržení základny loajálních zákazníků Rozšíření základny loajálních zákazníků Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Bude částečně obnoven	73%	41%	18%	44%	Ano	Ano
	Slevový program pro vozy 4+	Sleva dle stří vozu krát dva		Na práci ŠKODA Originální díly Na pneumatiky Předsezónní kontrolu										
Nizozemsko	Slevový program pro vozy 5+	15%	Ano	ŠKODA Originální díly Předsezónní kontrolu	-	1	Udržení základny loajálních zákazníků Rozšíření základny loajálních zákazníků Cross sell/ Up sell příležitosti pro After Sales	Zůstane stejný	81%	43%	16%	48%	Ano	Ano
Švýcarsko	Slevový program pro vozy 6+	15-20%	Ano	Na práci ŠKODA Originální díly	-	10	Udržení základny loajálních zákazníků Prodá starý vůz a koupí nový vůz ŠKODA Rozšíření základny loajálních zákazníků	Bude částečně obnoven	77%	49%	25%	49%	Ne	Ano
	Stop + go	-		ŠKODA Originální díly										

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 Návrhy a doporučení

Na dotazníkové šetření na téma věrnostní programy pro vozy starší 4 let ve spolupráci se Škoda Auto, a.s., odpovědělo celkem 14 zemí. Nutno podotknout, že na dotazník odpověděly spíše menší trhy, tudíž v případě odpovědi velkých trhů mohou být výsledky zkreslené a návrhy vést k jiným závěrům.

### 4.4.1 Věrnostní program pro druhé a další majitelé vozu

Ojeté vozy lze získat dvojnásobkem. Lze jej pořídit přes prodejce ŠKODA. Tímto způsobem by importér získal zároveň kontakt na zákazníka, kterému pomocí e-mailu může zasílat novinky o slevách, které jsou nyní v nabídce. Zasílání e-mailu by sloužilo především k tomu, aby společnost ŠKODA zůstala v podvědomí zákazníka. Na základě nákupu by byl zákazníkovi byl vytvořen účet, který by mohl využívat i na e-shopu. K výročí odkoupení vozu by také vždy získal 15 % slevu na servis vozu a za každých utracených 200 korun by dostal 10 bodů. Na svém účtu by zákazník viděl svůj stav bodů, při dosažení určitého počtu bodů by mohl využít slevu dle tabulky.

*Tabulka 6: Návrh bodového programu pro druhé a další majitele vozu ŠKODA*

<b>Body</b>	<b>Sleva</b>
500	Sleva 10 % na E-shop
1 000	Sleva 20 % na ŠKODA Originální díly
1 500	Sleva 20 % na ŠKODA Originální příslušenství
2 000	Sleva 20 % na výměnu pneumatik
3 000	Servisní kontrola vozu za 50 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pokud by zákazník měl nasbíraných více bodů a vybral si položku s nižším počtem bodů, z celku by se odečetly pouze využitá body.

V případě, kdy je prodán vůz mimo společnost ŠA a dochází k prodeji ojetého vozu mezi majiteli, je velice těžké na zákazníka získat kontakt. Jednou z možností, jak získat kontakt na nového majitele ojetého vozu, je pro něj připravit speciální věrnostní program, který bude propagován, tak aby zákazníka zaujmul a navštívil autorizovaný servis. Pokud by nový majitel ojetého vozu ŠKODA v autorizovaném servisu předložil doklad o nákupu vozu, získal by slevový balíček na servis vozu. Zároveň by za nákup zákazník získal body do věrnostního programu, který je uveden výše.

*Tabulka 7: Slevový balíček pro nového majitele ojetého vozu*

Slevový balíček	Sleva
Servisní kontrola vozu	Zdarma
Při zjištění závad sleva na ŠKODA Originální díly / Economy	20%
Při nákupu ŠKODA Originálního příslušenství	15%
Sleva na E-shop	15%
Sleva na výměnu pneumatik	25%

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dalším způsobem, jak získat na zákazníky kontakt, je v případě, kdy by loajální zákazník přivedl nového zákazníka, dostali by oba stejný balíček jako nový majitel ojetého vozu plus 100 bodů do věrnostního programu.

#### **4.4.2 Doporučení pro Rumunsko, Nizozemsko, Kanárské ostrovy a Řecko**

Rumunsko je jednou ze zemí, která při používání věrnostního programu 4+ nemá přesně stanovenou % slevu, to může na zákazníka působit nedůvěryhodně a také nedokáže odhadnout, jakou částku zaplatí, proto radši zvolí konkurenci, u které by dokázal odvodit výši nákladů.

Řecko a Kanárské ostrovy také nemají přesně stanovené procentní slevy, proto by bylo vhodné pro zákazníka připravit tabulku, z které by dokázal vyčíst jaké procento slevy mu přísluší.



Tabulka 8: Sleva dle stáří vozu

Stáří vozu	Sleva
1-4 roky	10%
5-7 let	15%
7-10 let	20%
10 let a více	25%

Zdroj: vlastní zpracování

Nizozemsko používá věrnostní program nejkratší dobu a přesto, že ho používají pouze pro zákazníky 5+, dosahují v druhém segmentu stanovené loajality. Importéři se tím ochuzují o jednu část potenciálních zákazníků a také cílí na skupinu zákazníků, kteří nevykazují příliš vysokou loajalitu, čím starší vůz, tím klesá loajalita zákazníka. Proto by bylo vhodné upravit program pro vozy 4+ a pro vozy ve III. segmentu zavést výše navržený speciální balíček slev.

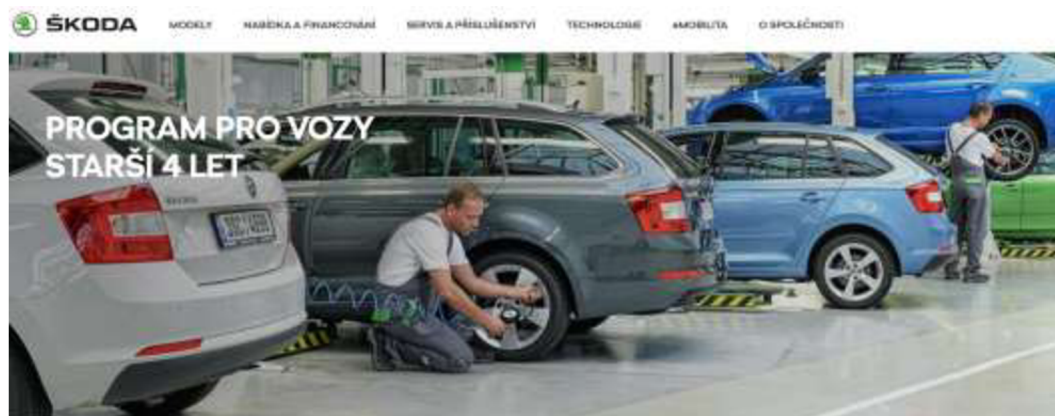
#### 4.4.3 Propagace věrnostních programů

Pro to, aby byly programy maximálně využívány je důležitá jejich propagace. Problém nevyužívání věrnostních programů může být i ve špatné marketingové komunikaci. Většina zemí ani svůj věrnostní program neuvádí na svých webových stránkách, sociálních sítích nebo e-shopu a také velice málo zemí využívá získané kontakty.

Litva, Lotyšsko, Kanárské ostrovy, Belgie, Švýcarsko a Rumunsko by se při vytváření odkazu na webových stránkách mohli inspirovat podle České republiky. Ta na svém webu šekovou knížku uvádí, koncept programu je detailně popsán, a dokonce si zde zákazník může šekovou knížku stáhnout.

Pro to, aby jednotlivé trhy naplňovaly loajalitu v I. segmentu, je možné se zaměřit na propagaci k nákupu prodloužení záruky vozu. Zákazník za výměnu dílů neplatí a jeho vůz stále doplňují originální díly.

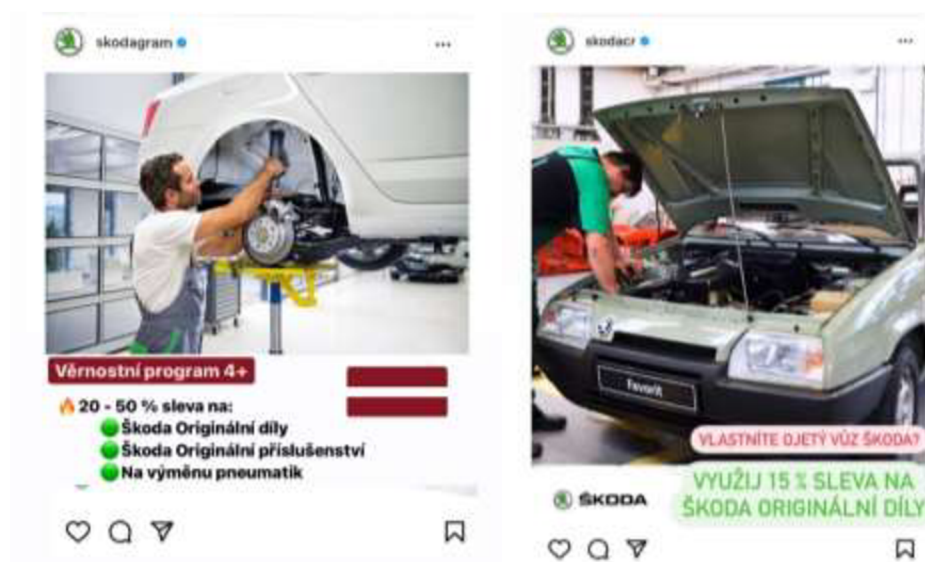
Obrázek 13: Věrnostní program na českých webových stránkách ŠKODA AUTO, a.s.



Zdroj: webové stránky ŠKODA

Dále by měla společnost využít trendu sociálních sítí, kde většina lidí tráví spoustu svého času. Věrnostní programy by mohly být pravidelně uváděny v příspěvcích na Instagramu i Facebooku, pomocí odkazu by se zákazník dále mohl prokliknout na webové stránky, kde by získal více informací. Na účtu, který slouží pro celý svět by měly být uváděny spíše obecné příspěvky o existenci věrnostních programů. Na účtech jednotlivých zemí by každá země zveřejňovala detailnější informace o svých věrnostních programech a také by měly upozornit zákazníky na aktuální novinky.

Obrázek 14: Instagramový příspěvek – propagace věrnostního programu Lotyšska a ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15: Instagramový příspěvek na účtu ŠKODA



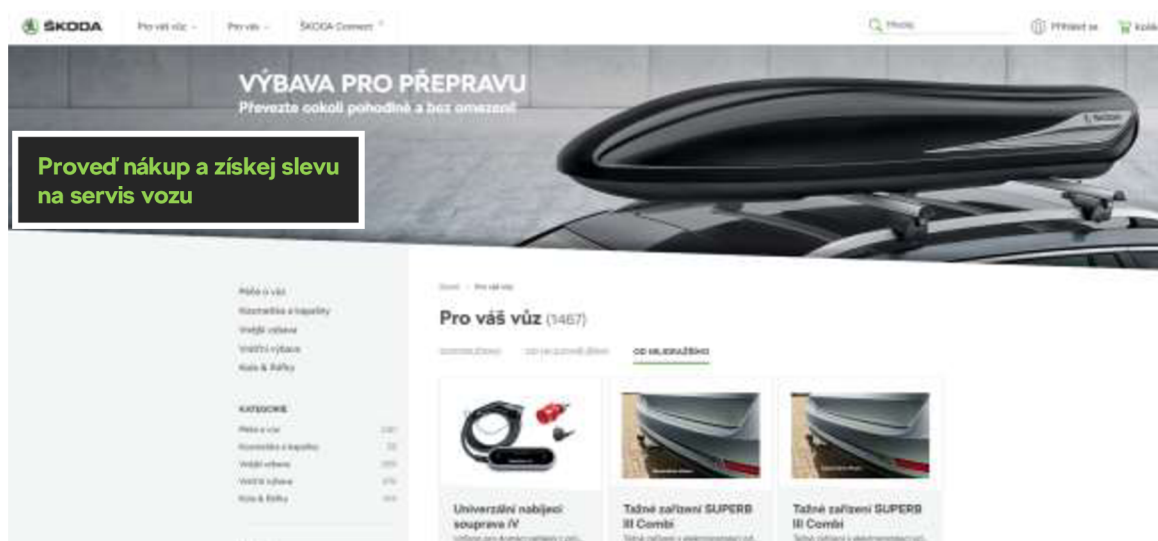
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.4 Propojení autorizovaných servisů s e-shopem

V dnešní době se mnoho lidí snaží ušetřit čas, proto svůj produkt nebo službu nejdříve hledají na internetových stránkách. Importéři této možnosti velice málo využívají. Propojení autorizovaných servisů a e-shopu by bylo příležitostí pro obě skupiny. Společnost ŠKODA by na základě nákupu na e-shopu získala kontakty a zákazník by sbíral body, které by mohl využít v autorizovaném servisu. Na stránkách e-shopu by zákazník po přihlášení viděl svůj stav bodů.

Dále by na e-shopu mohl být nastaven odkaz, ve kterém by byl koncept věrnostních programů popsán. Na obrázku č. 16 je možné vidět příklad umístění upoutávky zákazníka, který navštíví stránky e-shopu.

Obrázek 16: E-shop stránky ČR s propagací k využití servisu vozu



Zdroj: vlastní zpracování

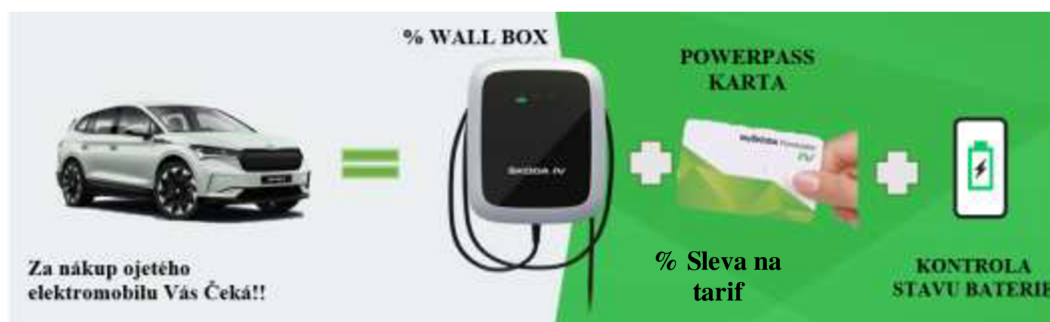
#### 4.4.5 Budoucnost věrnostních programů pro elektromobily

S péčí o ojeté elektromobily bude muset přijít inovace servisních programů. Změna nastane u produktového portfolia u ŠKODA Originálních dílů pro elektromobily, ze slevových balíčků budou muset být odstraněny například: výměna výfuku, řemenů, kladky, vodního čerpadla, ložisek a setrvačnicku. Naopak u ŠKODA Originálních dílů může být ponechán servis brzd a tlumičů. Kvůli odstranění některých dílů z produktového portfolia by se servisy měly více zaměřit na ŠKODA Originální příslušenství, které má velice široké spektrum produktů. Také je možné více věnovat pozornost pneumatikám, reklamním předmětům, nabíječkám či vodním pumpám. U vozů bude nutné pravidelně kontrolovat kompletní diagnostiku, která dokáže vyhodnotit všechny problémy vyskytující se u vozu.

Další příležitostí pro servisy by mohla být kontrola opotřebení baterií (vysokonapěťové a 12V baterie), zákazník by při nákupu ojetého vozu přes společnost ŠKODA nebo při doložení dokladu o nákupu získal slevu na kontrolu stavu baterie. V případě, že by zákazník navštěvoval pravidelně servis dostal by cenově zvýhodněnou nabídku na výměnu nebo servis baterie.

Ve slevovém balíčku určeném pro e-mobilitu by mohla nabízet slevu na tzv. Wall box ŠKODA (domácí nabíječka na elektromobily), při nákupu ojetého elektromobilu přes značku ŠKODA, nebo s dokladem o nákupu ojetého vozu by také mohl zákazník získat zvýhodněný tarif na kartu powerpass, k tomu by také jako bonus dostal kontrolu diagnostiky, kde zjistí i kontrolu stavu baterie.

Obrázek 17: Slevová poukázka pro druhé a další majitelé ojetého elektromobilu



Zdroj: vlastní zpracování

Powerpass je karta, která je propojená s aplikací, kde je možné vidět data o nabíjení a o platbách. Při zakoupení tarifu má zákazník předem stanovenou cenu za odběr elektřiny.

## 5 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na After Sales programy ve společnosti Škoda Auto, a.s., která má svoji velice důležitou pozici na trhu ať z hlediska českého, tak i světového.

Práce byla rozdělena na dvě hlavní části. Literární rešerše je tvořena s cílem poskytnout teoretický a metodologický přehled zkoumané problematiky, se zaměřením na specifika mezinárodního marketingu, přímého marketingu a podpory prodeje. Tato část práce obsahuje vysvětlení základních koncepcí, nezbytných pro zpracování empirické části, a to na základě rešerše relevantní odborné literatury, statických dat a dalších zdrojů z oblasti marketingové teorie.

Empirická část je tvořena na základě dotazníkového šetření, který byl rozeslán importérům do zemí EU, Švýcarska a Velké Británie. V dotazníku se objevovaly otázky týkající se věrnostních programů pro vozy starší 4 let, ale také otázky zabývající se budoucností programů. Výsledky jednotlivých otázek byly zpracovány do grafů, obrázků a tabulek, které následně byly popsány. Pomocí výzkumu byly zjištěny nedostatky u věrnostních programů, problémy s nízkou loajalitou ve III. segmentu, ale i I. segmentu. Naopak pozitivní informací pro společnost ŠKODA je aktivita jednotlivých trhů v připravování programů pro ojeté vozy.

Na závěr práce byly připravena doporučení pro Rumunsko, Řecko a Kanárské ostrovy, kde jednotlivé trhy neuváděly přesnou slevu pro zákazníka. Naopak u Nizozemska bylo nutné navrhnout zaměření se i na zákazníky 4+, aby neztrácelo své potenciální zákazníky, když u starších vozů loajalita zákazníků klesá. Dále byl navržen věrnostní program pro druhé a další majitelé vozu tak, aby společnost stále udržela kontakt se zákazníkem. Na nízkou loajalitu může mít vliv i špatná propagace programů, proto byly pro začátek navrženy příspěvky na instagramových účtech nebo zveřejnění programů na e-shopu nebo webových stránkách. E-shop může být také jednou z příležitostí pro After Sales oddělení, proto bylo doporučeno propojení e-shopu s autorizovaným servisem a webovými stránkami. Také byly navrženy změny v produktovém portfoliu pro budoucí servis elektromobilů, pro který bude muset být připraven jiný koncept, než je u vozidel se spalovacím motorem.

Výsledky diplomové práce by mohly být přínosné především pro zákazníky společnosti Škoda Auto, a.s., kteří by měli být dobře informováni o věrnostních programech nebo jednorázových konceptech. Navržená doporučení by mohla být přínosná i pro jednotlivé trhy ŠKODA i obecně pro celou společnost. Společnost by mohla na základě navržených opatření aktualizovat nebo zavést nové věrnostní programy. Tím by nejen společnosti mohla vzrůst loajalita všech segmentech, ale také by docházelo k navýšení podílu na trhu, k rostoucímu zisku a stabilizování obrátu.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

ALBARIC, Cristelle, DICKSTEIN, Marianne. *International commercial agency and distribution agreements: case law and contract clauses*. 2. vyd. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International B. V., 2017. ISBN 9789041169167.

BAACK, Daniel, Barbara CZERNECKA a Donald BAACK. *International Marketing*. Sage, 2018. ISBN 9781526463128.

BARAN, Roger J.; GALKA, Robert J. *Customer Relationship Management: the foundation of contemporary marketing strategy*. Seceond editio. London: Routledge, Taylor & Francis Group (2016). ISBN 9781317419334

BÁRTA, Leoš. *Sami v moři konkurence*. Brno: BizBooks, 2019. ISBN 978-80-265-0853-3.

BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN. *Customer relationship management: concepts and technologies*. Fourth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, (2019). ISBN 978-1-138-49825-9.

BUREŠOVÁ, Jitka. *Budování loajality zákazníků ke značkám oblečení na Facebooku*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. ISBN 978-80-210-9123-8.

BUTSCHER, Stephan A. *Customer loyalty programmes and clubs*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower, 2017. ISBN 9781317155461.

CATEORA, Philip R., R. Bruce MONEY, Mary C. GILLY a John L. GRAHAM. *International marketing*. 18e. Dubuque: McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 978-1259712357.

EAGLE, L., CZARNECKA, B., DAHL, S., & LLOYD, J. *Marketing communication*. 2nd ed. London: Routledge, 2020. ISBN 9781003089292.

EGAN, John. *Marketing Communications*. 2nd ed. London: SAGE Publications, 2015. ISBN 978-1446259030.

ERICS, A., UNAL, S., CANDAM, B. and YILDIRIM, H. *The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions*. 2012, Procedia - Social and behavioral Sciences, 58, 1395–1404

FILL, Chris a Sarah TURNBULL. *Marketing Communications: Touchpoints, Sharing and Disruption*. 8th. New York: Pearson UK, 2019. ISBN 978-1-292-23497-7.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GILLIGAN, Colin a Martin HIRD. *International Marketing: Strategy and Management*. 2nd ed. Canada and USA: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-63009-2.

GUL, Roshana. *The relationship between reputation, customer satisfaction, trust, and loyalty*. *Journal of Public Administration and Governance*, 2014, 4.3: 368-387.

HALADA, Jan, ed. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

ISON, Stephen. *Low Cost Carriers: Emergence, Expansion and Evolution*. New York: Routledge, 2017. ISBN 9781351559621.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2020. ISBN 978-80-251-5016-0.

JANATKA, František. *Globální podnikání*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2019. ISBN 978-80-87839-98-0.

JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.

JESENSKÝ, Daniel. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. 2. vydání. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1724-6.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KLAPALOVÁ, Alena. *Hodnota a e-business*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5506-3.

KOTABE, Massaki a Kristiaan HELSEN. *Global marketing management*. 8th. John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-56311-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-4061-4



LENINKUMAR, Vithya, et al. *The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2017, 7.4: 450-465.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 9788027104192.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 5. vyd. Praha: Grada, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MATHUR, Vibha a Saloni ARORA. *Digital marketing*. Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd., 2020. ISBN 978-81-948002-7-9.

OLEJ, Marián. *Jak získávat klienty a zákazníky: referenční byznys*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0423-8.

PANIBRATOV, Andrei. *International Strategy of Emerging Market Firms: Absorbing Global Knowledge and Building Competitive Advantage*. 1. vyd. New York: Taylor & Francis, 2017. ISBN 978-1-317-44748-1.

PENG, Mike W. *Global business*. 2. vyd. Mason: South Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4390-4224-3

RAAB, Gerhard a spol. *Customer Relationship Management: A Global Perspective*. 2nd ed. New York: Routledge, 2016. ISBN 978-0-7546-7156-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

SHELPER, Philip, Stacey LYONS, Max SAVRANSKY a Scott HERRISON. *Loyalty Programs: The Complete Guide*. Loyalty & Reward Company, 2020. ISBN 9780648353560.

SINGH, Surabhi. *Adoption and Implementation of AI in Customer Relationship Management*. IGI Global, 2021. ISBN 9781799879619.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

VAN DER LANS, Ralf a Berend WIERENGA. *Handbook of Marketing Decision Models*. 2nd ed. 2017. Imprint: Springer, 2017. International Series in Operations Research & Management Science, 254. ISBN 9783319569413.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

ZILIANI, Cristina a Marco IEVA. *Loyalty Management: From Loyalty Programs to Omnichannel Customer Experiences*. New York: Routledge, 2020. ISBN 9780429663420.

### **Elektronické zdroje:**

An inventory of FMCG loyalty card programs in Europe. *Growth from knowledge* [online]. 2020 [cit. 2021- 11. 20.]. Dostupné z: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/Landing\\_Pages\\_PDF/Global%20campaigns/2020/GfK\\_White-Paper\\_FMCG\\_Loyalty-Cards\\_Keeping-Shoppers-Loyal.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/Landing_Pages_PDF/Global%20campaigns/2020/GfK_White-Paper_FMCG_Loyalty-Cards_Keeping-Shoppers-Loyal.pdf)

Automobilový průmysl motorem české ekonomiky. *AutoSAP* [online] 2021 [cit. 2021- 10.6.]. Dostupné z: <https://autosap.cz/aktualita/automobilovy-prumysl-motorem-ceske-ekonomiky/>

Čipová krize dopadá na český autoprůmysl. *AutoSAP* [online] Praha, 2021 [cit. 2021- 11. 6.]. Dostupné z: <https://autosap.cz/wp-content/uploads/2021/10/tz18-10-17-2021-produkce-finalnich-vyrobcu-1-9-2021-2.pdf>

*European new car market starts 2021 with record market share for SUVs* [online], 2021 [cit. 2021-12-24]. Dostupné z: <https://staging.jato.d3z.uk/newzealand/european-new-car-market-starts-2021-with-record-market-share-for-suvs/>

Eyecatcher: The History of the Loyalty Card [online]. 2015 [cit. 2021- 11. 6.]. Dostupný z URL: <http://www.eyecatchers.co.uk/blog/loyalty-card-history/>

Hill, N., & Alexander, J. *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement (3rd ed.)*. 2016 [cit. 2021 - 12. 24], Routledge. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781315239279>

CHIAPPINI, Raphaël. *Investissement direct à l'étranger et performance à l'exportation. Revue française d'économie* [online], 2013 [cit. 2021-08-22.], vol. 28, no. 3 ISSN 0769-0479. Dostupné z: <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-economie-2013-3-page-119.html>

Inside the industry: EVs are greener than ICEs – but only just. *AUTOCAR* [online]. 2021 [cit. 2021- 08. 22.]. Dostupné z: <https://www.autocar.co.uk/car-news/industry-news-environment-and-energy/inside-industry-evs-are-greener-ices-only-just>

MATULA, Vladimír. Princip věrnostních programů. *VladimirMatula.zjihlavy.cz* [online]. 2014, [cit. 2021- 08. 22.]. Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/vernostni-programy.php>

Mediaplanet: Future of Business and Tech: The History and Future of Loyalty Programs. [online]. 2017 [cit. 2021- 08. 22.]. Dostupný z URL: <https://www.futureofbusinessandtech.com/loyalty-and-rewards/the-history-and-future-of-loyalty-programs/>

Ministerstvo vnitra ČR [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/gdpr-web-uvod-ochrana-osobnich-udaju.aspx>

MORÁVEK, Daniel, 5 chyb u věrnostních programů, které zákazníci spíše odradí, než přilákají. [online], 2015 [cit. 2021- 08. 22.]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-chyb-u-vernostnich-programu-kterezakazniky-spise-odradi-nez-prilakaji/>

Sweet Tooth Rewards: A History Of Loyalty Programs, And How They Have Changed [online], 2014 [cit. 2021- 08. 20.]. Dostupný z URL: <https://blog.smile.io/a-history-of-loyalty-programs/>

The Telegraph: Clubcard built the Tesco of today, but it could be time to ditch it [online]. 2014 [cit. 2021- 12. 24.]. Dostupný z URL: <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/10577685/C/>

WU, Jun, LI, Shaomin, SELOVER, David D. *Foreign Direct Investment vs. Foreign Portfolio Investment. Management International Review* [online]. 2012 [cit. 2021- 10. 10.], vol. 52, no. 5 ISSN 09388249. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-011-0121-0>.

Škoda Auto Česká republika [online] [cit. 2022- 02. 20.]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/servis-a-prislusenstvi/program-vozy-starsi-4-let>

Škoda Auto CZ E-shop [online] [cit. 2022- 02. 20.]. Dostupné z: <https://eshop.skoda-auto.cz/>

ŠKODA SPACE [online] [cit. 2022- 02. 20.]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/skodaspacespace/group/b2eportal/home-page>

## 7 Přílohy

1. Země zodpovídající za trh:
2. Jaké marketingové programy nabízíte pro vozy starší 4 let? (možné vybrat více odpovědí)
  - Slevy
  - Jednorázové nabídky
  - Členství ve věrnostních programech
  - Nepoužíváme žádný program pro vozy 4+
  - Jiné
3. Prosím, o krátké popsání vašeho programu, který používáte pro vozy starší 4 let:
4. Pro jaké zákazníky je program/koncept nabízen? (možné vybrat obě odpovědi)
  - První majitele
  - Druzí a další majitelé vozu
5. Pokud máte pro druhé a další zákazníky speciální program, prosím krátce popište jaký:
6. Pro jakou skupinu vozů dle staří je program určen?
  - 4+
  - 5+
  - 6+
  - Jiné
7. Jak dlouho používáte tento program?
8. Pro jaký druh výrobku nebo servis mohou zákazníci výhody využít? (možné vybrat více odpovědí)
  - Sleva na ŠKODA Originální díly
  - Sleva na práci
  - Sleva na ŠKODA Originální příslušenství
  - Sleva na Branded goods (reklamní předměty)
  - Sleva na předsezónní kontrolu
  - Sleva na pneumatiky
  - Jiné
9. Uveďte pořadí z předchozích odpovědí: Které výhody konceptu/programu považujete pro zákazníka za nejatraktivnější? (seřadit od nejatraktivnější)

- Sleva na ŠKODA Originální díly
  - Sleva na práci
  - Sleva na ŠKODA Originální příslušenství
  - Sleva na Branded goods (reklamní předměty)
  - Sleva na předsezónní kontrolu
  - Sleva na pneumatiky
  - Jiné
10. Jaké výhody pro prodejce vozů Škoda vidíte z vašeho pohledu jako nejdůležitější při provozování takových konceptů pro zákazníky vlastníci vozidlo starší 4 let?
- Udržení základny loajálních zákazníků
  - Rozšíření základny loajálních zákazníků
  - Cross-sell/ Up-sell příležitosti pro Afters Sales
  - Prodá starý vůz a koupí nový vůz ŠKODA
  - Budování značky ŠKODA
  - Jiné
11. Myslíte si, že váš současný program bude vhodný pro elektromobily, nebo uvažujete o jeho přepracování?
- Zůstane stejný
  - Až přijde čas, bude plně předělán
  - Bude částečně obnoven
12. Uveďte prosím v % loajalitu zákazníků v I. segmentu:
13. Uveďte prosím v % loajalitu zákazníků v II. segmentu:
14. Uveďte prosím v % loajalitu zákazníků v III. segmentu:
15. Uveďte prosím celkovou loajalitu zákazníků: