

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **Konkurenční analýza služeb pro závodní týmy v oblasti rallye**

**Bc. IVAN RAMBOUSEK**

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

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

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

V Mladé Boleslavi dne .....

*Vlastnoruční podpis*

Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

### Seznam použitých zkratk a symbolů

Úvod.....	1
1 Služby a marketing služeb .....	3
1.1 Základní východiska marketingu služeb .....	3
1.2 Definice služeb .....	4
1.3 Druhy služeb.....	7
2 Zákaznická orientace služeb.....	11
2.1 Zákaznický servis .....	11
2.2 Změna ekonomického paradigmatu služeb .....	12
2.3 Marketingový komunikační mix.....	14
2.4 Customer focus.....	16
3 Motorsport jako služba.....	18
3.1 Motorsport jako sportovní a obchodní oblast .....	18
3.2 CRM v oblasti motorsportu .....	19
3.3 Customer Journey .....	21
4 Metodika hodnocení výsledků průzkumů výzkumu .....	24
4.1 Kategorie závodních vozů R5.....	24
4.2 Metodika sběru dat pro analýzu.....	25
5 Konkurenční analýza nabídky služeb pro závodní týmy v oblasti rallye.....	27
5.1 Hyundai Motorsport .....	28
5.2 Mpart .....	33
5.3 M-Sport World Rally Team .....	39
5.4 Peugeot sport / Citroën Motorsport.....	44
5.5 ŠKODA Motorsport.....	51
6 Vyhodnocení konkurenční analýzy .....	59
6.1 Návrhy na zlepšení pro ŠKODA Motorsport .....	62
Závěr .....	65
Seznam literatury .....	67
Seznam obrázků a tabulek.....	70
Seznam příloh .....	71

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

CJM	Customer Journey Map
CRM	Customer relationship management
FIA	Federation Internationale de l'Automobile
KM	Knowledge Management
SSME	Service Science, Management and Engineering
ŠM	ŠKODA Motorsport

## Úvod

Diplomová práce s názvem Konkurenční analýza služeb pro závodní týmy v oblasti rally, se zabývá marketingovým působením na zákazníka v oblasti služeb ve specifickém obchodním odvětví motorsportu. Diplomová práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována službám a marketingu služeb z pohledu teoretiků. Důraz je zaměřen na služby, zákaznický servis a Customer focus v prostředí motorsportu. V rámci teoretické části je soustředění kladeno i na Customer Journey, které je jedním z prvků vyhodnocení praktické části. Praktická část práce je následně věnována výzkumu dle získaných poznatků z teoretické části práce.

V první řadě se práce zabývá detailnímu objasnění vlastností a podstaty služeb a marketingu služeb s definicemi z vybraných oborů. Dále jsou služby rozebrány s pohledu zákaznické orientace služeb a důležitosti zákaznického servisu v marketingové oblasti. Při detailním rozboru podstaty služeb je v práci naznačován široký dopad jednotlivých prvků s velmi komplexním zapojením široké škály vědních disciplín. Proto je další část teoretické práce věnována změně ekonomického paradigmatu služeb, přinášející komplexní pohled na služby, jejich marketing i jejich výsledky. Poslední část teoretické části věnované službám je zaměřena na pojem Customer focus, který je dále i předmětem zpracování praktické části.

Následující třetí kapitola je vyčleněna zvláště tématu motorsportu, na který je zde pohlíženo z několika různých úhlů. Motorsport je nejdříve objasněn celkově jako poskytovaná služba, tedy z pohledu na motorsport jako obchodní oblast. Následně je pro porozumění kontextu motorsportu přiblížen i po své sportovní stránce. Dále se tato kapitola zabývá CRM v oblasti motorsportu a pojmu Customer Journey, který tvoří významnou část vyhodnocení výsledků praktické části práce.

Čtvrtá kapitola práce je věnována stanovení metodiky provedené konkurenční analýzy, která je předmětem praktické části diplomové práce. Analýza je provedena mezi vybranými prodejci závodních vozů pro rally kategorie R5. Sběr dat byl proveden formou Mystery shoppingu, jehož výsledky jsou v praktické části vyhodnoceny. Detailní průběh sběru dat s jednotlivými prodejci je součástí přílohy diplomové práce.

Cílem diplomové práce je provést konkurenční analýzu služeb nabízených závodním týmům v oblasti rally za účelem stanovení návrhů pro změnu či zlepšení nabídky konkrétního poskytovatele služeb. S tímto cílem bylo přistupováno při zpracování konkurenční analýzy, která je předmětem kapitoly č. 5. Tato kapitola diplomové práce je dále členěna do podkapitol, které jsou vždy věnovány jednotlivým výrobcům a jejich dosaženým výsledkům z provedeného výzkumu. Výsledky jednotlivých výrobců jsou vždy detailně rozebrány na několika úrovních – rozbor prodejní komunikace, struktura zaslané nabídky, způsob komunikace a Customer Journey mapa.

V poslední kapitole č. 6 jsou výsledky prodejců nejdříve porovnány mezi sebou pomocí souhrnné Customer Journey mapy, ze které jsou dále rozvedeny silné a slabé stránky a body marketingové komunikace výrobců. Na základě takto detailně analyzovaných výsledků jsou v posledních kapitolách diplomové práce nastíněny konkrétní návrhy zlepšujících opatření pro prodejce vozů značky ŠKODA, působící v oblasti motorsportu jako tým ŠKODA Motorsport.



# 1 Služby a marketing služeb

Úspěch společnosti na rozvíjejícím se trhu je postaven na několika základních předpokladech, které jsou nutností pro dosažení uspokojivých výsledků. Je možné označit vztah mezi finančním úspěchem a marketingovými schopnostmi podniku za velmi úzký. Většinou finanční úspěšnost je založena právě na marketingové podpoře prodeje produktu společnosti. Finance, operativa, účetnictví a další podnikové činnosti by tak ztrácely svůj účel v případě, že by nebyl dostatečný zájem o produkt či službu, které podniku mohou vytvořit zisk (Kotler, 2013).

Oblast motorsportu je poměrně specifickým prostředím obchodu, které ale úzce souvisí s automobilovým průmyslem. Výrobci závodních speciálů jsou v naprosté většině tovární výrobci sériových automobilů, kteří ve své vlastní režii ze sériového vozu závodní vůz vyvíjí, testují, propagují a prodávají zákazníkům. Trendem v automobilovém průmyslu dnes již není primárně prodej vozu, ale tzv. zajištění mobility, které spočívá v dodatečných službách nabízených zákazníkovi. Předmětem dodatečných služeb je především zajištění bezstarostnosti zákazníka o technickou péči o vůz a zajištění péče v případě technických problémů vozu ať už v podobě předplaceného servisu či prodloužené záruky. Tyto aktivity v oblasti motorsportu nabývají většího významu a to díky skutečnosti, že závodní vozy jsou extrémně namáhány, tím podléhají rychlému opotřebení. Zároveň se jedná o velmi složité technologie vyžadující odborná nastavení a zacházení. Vůz v rukách zákazníka tedy vyžaduje neustálou péči po technické i uživatelské stránce. V tento moment tedy nastupuje role prodejce (výrobce) a jeho doplňkových služeb zákazníkům. Těmto prvkům spolupráce jsou věnovány následující části práce.

## 1.1 Základní východiska marketingu služeb

Pro služby je v současné době charakteristický jejich významný nárůst vlivu po celém světě. Vyplývá to ze skutečnosti, že lidé mají obecně více peněz i volného času a na trhu začínají objevovat stále složitější produkty, které následně vyžadují. V 80. letech minulého století byla zjištěna tzv. „deindustrializace ekonomiky“, která v podstatě znamená, že sféra služeb roste rychleji, než průmyslová výroba a současně roste podíl služeb na HDP a zaměstnanosti (Vaščíková, 2014).

V nadcházející subkapitoly práce jsou věnovány vyčerpávajícímu definování služeb dle poznatků z odborné literatury. Z definic vyplývající prvky služeb jsou dále detailně vysvětleny a přiřazeny k praktickým příkladům. Následuje přiřazení možností, ve kterých jsou služby poskytovány. V návaznosti na takto detailně vysvětlené formy a prvky služeb jsou služby zasazeny do komplexních systémů zákaznického servisu v kontextu s marketingovým komunikačním mixem přirovnáván k oblasti motorsportu.

## 1.2 Definice služeb

V sektoru služeb dále obecně platí, že se jedná o nesmírně rozsáhlou oblast lidských aktivit, které mohou být provozovány státem, firmami, organizacemi i jednotlivci, přičemž největší podíl ale zaujímá soukromý sektor, který za poskytování služeb realizuje zisk (Vašítková, 2014). V dalších částech se práce bude soustředit především právě na služby vyskytující se v soukromém sektoru, konkrétně přirovnávány k situaci v oblasti motorsportu.

Služby zákazníkovi jsou odborně definovány jako procesy (ekonomické aktivity), které poskytují čas, místo, formu, řešení problému či zkušenostní hodnotu zákazníkovi (C. Lovelock, 2015).

J. Spohrer věnující se disciplíně SSME definuje službu jako aplikaci kompetencí ve prospěch jiných v tom smyslu, že služba je aktivita, výkon nebo slib, který je mezi poskytovatelem a klientem vyměněn za hodnotu (Spohrer, 2006).

V odborné literatuře je služba definována i jako jakákoliv aktivita či výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je v zásadě nehmotná, nepřináší vlastnictví a její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem (Kotler, 2013).

Z vybraných definic už jsou částečně znatelné základní vlastnosti a povahy služeb. Konkrétně se tedy jedná o nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a absenci vlastnictví. Tyto vlastnosti jsou dále detaily vysvětleny.

Nehmotnost je typickým rysem základní podstaty služby, ze kterého se odvíjejí i další vlastnosti. Nehmotnost spočívá v nemožnosti ohodnocení žádným fyzickým smyslem. Službu si tudíž není možné prohlédnout před koupí, vyzkoušení je možné jen ve velmi málo případech. Některé prvky, kterými je zákazníkem vnímána i kvalita služeb (např. jistota, důvěryhodnost, osobní přístup) je tak možné hodnotit až po

spotřebě služby, z čehož zároveň i vyplývá vyšší míro nejistoty u zákazníků při výběru poskytovatele, nákupu i přijímání služby. Odbourání této nejistoty je dále úkolem pro marketingový mix společnosti soustředící se na marketing služeb.

Neoddělitelnost služby spočívá ve skutečnosti, že produkce zakoupené služby je produkována za přítomnosti zákazníka, který se zúčastní poskytované služby a tím se stává neoddělitelnou součástí produkce. Ačkoliv v některých případech není nutností přítomnost zákazníka po celou dobu produkce, nutností je aby se zákazník s producentem služby minimálně setkal na místě a čase tak, aby služba mohla být realizována. V případě zboží lze produkci od spotřeby bez problémů oddělit.

Heterogenita (proměnlivost) spočívá ve variabilitě nabízené služby a souvisí se standardem kvality nabízené služby. U služeb vykonávaných pověřenými pracovníky nelze provádět vstupní ani výstupní kontrolu poskytnuté služby zákazníkovi a úzce souvisí s konkrétním pracovníkem, který službu provádí. Je tedy možné, že při výkonu dojde k drobným odchylkám v kvalitě či způsobu provedení což může mít vliv na zákaznické vnímání výsledku. Jedná se o faktor, který velmi úzce ovlivňuje i osobní preference obou zúčastněných stran. Heterogenita služeb je tedy i důvodem, proč je velmi obtížné služby patentovat.

Zničitelnost (pomíjivost) vychází zároveň i z podstaty nehmotnosti což znamená, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat či vracet. Služby vázané na místo či čas poskytnutí (jízdenka do autobusu), které nejsou využity v momentě přístupnosti nelze využít později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. Možnost reklamace ovšem v některých případech částečně zůstává. Nekvalitní technické poradenství při závodech rally vede k horšímu výsledku v soutěži. Na základě reklamace nelze nekvalitní poradenství zpětně nahradit a získat lepší umístění v soutěži, lze ovšem dojednat kompenzaci slevou z ceny.

Absence vlastnictví je výsledkem podstaty nehmotnosti a zničitelnosti služeb. V případě nákupu zboží dostává zákazník právo předmět prodeje vlastnit. V případě služby zákazník výměnou za své peníze dostává právo na poskytnutí služby dle sjednaných pravidel, např. čas poradce (Vašítková, 2014).

Pro oddělení marketingu obecně v podniku platí, že cílem je vytvořit, získat a následně si udržet zákazníka. Aby toho byla organizace schopna, musí přijít na trh s produktem (v našem případě službou), kterou lidé chtějí a dostatečně oceňují. Na

produkt je následně aplikován marketingový přístup čtyř prvků (produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace). Pro potřeby marketingové komunikace služeb se ovšem při aplikaci těchto prvků došlo k tomu, že jsou čtyři prvky nedostačující a byly doplněny o další tři (materiální prostředí, lidé a procesy) (Vašítková, 2014).

Produkt je rozuměn jako komplexní nabídka organizace spotřebiteli k uspokojení a to jak hmotných tak i nehmotných potřeb. U služeb se jedná o určitý proces, který často nevyžaduje hmotných výsledků, ale jeho hlavní složkou je kvalita poskytnuté služby.

Cena především reflektuje náklady na produkci zboží či služby, konkurenceschopnost, poptávku, snahu podniku o tvorbu zisku a mnoho dalších faktorů. V případě služeb se cena díky nehmotné podstatě služeb stává významným indikátorem kvality nabízené služby.

Distribuce má za úkol maximálně zpřístupnit zákazníkovi nabízenou službu, což souvisí s umístěním či možností zprostředkování služby včetně případné materiální/technické podpory potřebné k vykonání služby.

Materiální prostředí v případě služeb je nepřímým důkazním prostředkem o vlastnostech nabízené služby. Pro zákazníka je službu jen velmi těžce možné předem posoudit a zhodnotit právě díky nehmotné povaze služby. Materiální prostředí může u služeb zaujímat více forem, např. vlastní budovy, kanceláře, brožury, pojištění či oblečení zaměstnanců.

Lidé hrají v případě služeb velmi významnou roli. Dochází zde k přímému kontaktu zaměstnance se zákazníkem. Zaměstnanec se v tuto chvíli stává reprezentantem podniku / značky a má přímý vliv na kvalitu poskytnuté služby. Tento bod marketingového mixu zdůrazňuje důležitost výběru, vzdělávání a motivování zaměstnanců.

Procesy během poskytování služby zákazníkovi vyvolávají interakci mezi oběma stranami. Z toho důvodu je vyžadován podrobný dohled nad tím, jakým způsobem je služba poskytována, z jakých kroků se skládá apod. Zapotřebí je soustředit se na okamžiky, kdy zákazník na poskytnutí již připravený čeká (např. v restauraci či v čekárně u doktora) či na detailní vysvětlení předmětu a detailu služby. Cílem je zajištění oboustranného pochopení a zákaznická spokojenost po provedení služby.

### 1.3 Druhy služeb

Služby je možno rozlišit hned dle několika pohledů. Prvním použitým kritériem dělení je míra zastoupení služby v celkovém produktu. Dle tohoto pohledu je definováno pět kategorií, ve kterých je různé míře zastoupena služba jako složka celkového produktu. Vyskytují se tyto varianty:

Ryze hmotné zboží, které není podloženo doprovodnými službami. Jedná se o především o zboží každodenní spotřeby, např. mýdlo či sůl.

Hmotné zboží s doprovodnými službami je hmotný produkt doplněný jednou či více službami. Platí zde obecně závislost spočívající na úrovni technické pokročilosti výrobku. Neboli čím vyšší je technologická vyspělost produktu, tím vyšší je potřeba doplňujících služeb k produktu. Jedná se tedy například o automobil či počítač.

Hybrid je kombinací služeb a hmotného prvku produktu, kdy jsou tyto dvě složky celkového produktu v rovnováze. Obě složky produktu tedy hrají stejně důležitou roli. Jako příklad je možno uvést nabídku jídla v restauraci. Zákazníci do restaurace chodí nejen kvůli kvalitním surovinám, ale zároveň i kvůli kvalitní přípravě jídla kuchařem.

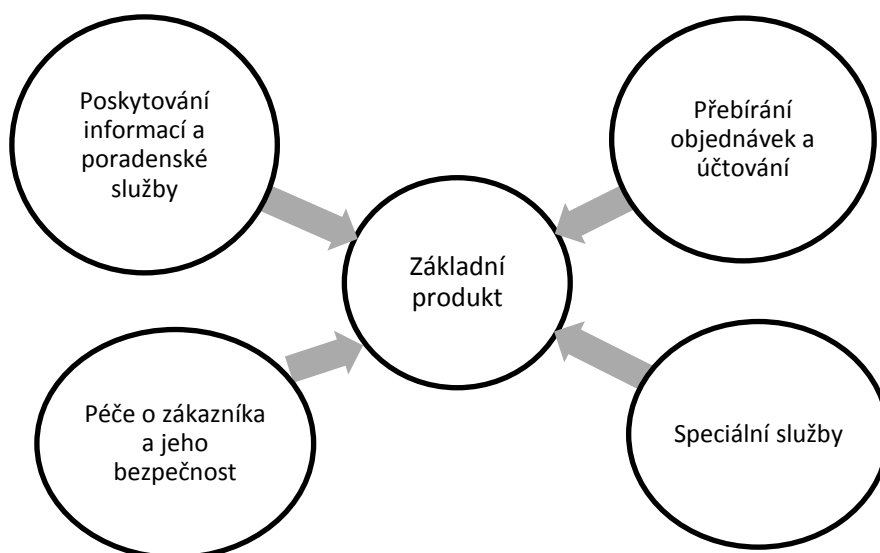
Dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami. V tomto případě dochází k převažování služby nad hmotným prvkem, který vnímá zákazník. Je využíváno především pomocí vysoce kapitálově náročný výrobek, který je pro poskytnutí služby použit (vlak). Pro zákazníka je ovšem hlavním prvkem služba, kterou může využít (jízdenka). V průběhu čerpání hlavního prvku služby (v případě jízdenky na vlak je to přeprava zákazníka) jsou nabízeny i doplňkové služby (např. občerstvení).

Ryzí služba je služba, která nijak nevyužívá hmotných produktů. Jedná se tedy primárně o nehmotatelnou službu, např. poradenství (Kotler, 2014, str. 394).

V případě vztažení tohoto pohledu na služby, na oblast motorsportu, je možné označit závodní vůz jako hlavní produkt. Díky své vysoké technické vyspělosti závodního vozu a jeho neustálé optimalizaci na sebe vůz váže množství doplňujících služeb, které už jsou dále napříč uvedenými kategoriemi (poradenství, prodej náhradních dílů i zprostředkování oprav částí vozu). Závodní vůz, který je

hlavním produktem odpovídá druhé skupině dělení, jedná se tedy o hmotné zboží s doprovodnými službami.

Další pohled na služby dle jejich role v rámci celkového produktu obdrženého zákazníkem popsala Vašítková. Vznikají zde základní dvě role služby v rámci produktu, které lze definovat jako klíčový či periferní produkt (Vašítková, 2014, str. 79). Základní produkt je pro zákazníka hlavní příčinou pro rozhodnutí o provedení nákupního rozhodnutí a zároveň je nositelem největší části užitku pro zákazníka. Zatímco doplňkový produkt, nabízený v rámci základní služby pouze rozšiřuje působnost hlavního produktu a přidává k němu spíše už jen doplňkovou avšak ne méněcennou hodnotu. Na nadcházejícím obrázku je znázorněna příkladná skladba doplňkových služeb na základní produkt.



**Obrázek 1: Základní a doplňkový produkt služby**

Zdroj: Vašítková, 2014, str. 79

Kromě možnosti skladby produktu dle kategorie služeb, je možné zákazníkům poskytované služby dále dělit do tří skupin, kde kritériem členění je moment, ve kterém jsou služby zákazníkem spotřebovány (Zamazalová, 2010, str. 249). Jedná se o tři složky, které jsou předmětem zákaznického servisu, který byl objasněn v předchozí části práce.

Předprodejní služby (předtransakční) spočívající především v informování zákazníka o kvalitách či průběhu služeb. V některých případech i o ukázce prováděných služeb či jeho výsledku. Tyta část prodejního procesu respektive

předprodejní služby mají silný marketingový podtext a jejich úkolem je přilákání zákazníků a dosáhnout s nimi dohody, ze které bude vyplývat jejich koupě odhodlaný vstup do dalších fází prodejního procesu. Předprodejní servis obvykle zahrnuje složky věnující se ověření dostupnosti, pružnosti nabízených služeb zákazníkovi, zpracovaná politika zákaznického systému či snadnost kontaktu a možnosti obchodování s poskytovatelem.

Prodejní (transakční) jsou označovány služby, které již přímo souvisí s rozhodnutím o koupi a zřízení prodeje služby zákazníkovi. Tento moment nastává v chvíli kdy se zákazník domluví na podmínkách výkonu služby (dojednání technického poradenství na rally v Portugalsku) či okamžikem, kdy služby začnou být poskytovány (u kadeřníka). Platbu neboli samotnou transakci, je možno provést až zpětně za odvedené výkony či dle předešlé domluvy (ceníku). U kadeřníka zákazník platí za služby až po ostříhání, v případě technického poradenství je úhrada až na základě vyúčtování proběhlých nákladů např. za ubytování či dopravné formou faktury. I zde platí, že je velmi důležité informovat zákazníka o průběhu spolupráce, vykonání služeb i obchodních podmínkách. Příkladné složky prodejního servisu je čas objednávkového cyklu, dostupnost zboží či informace o stavbu objednávky.

Poprodejní služby (potransakční) přicházejí na řadu ihned po provedení prodeje. I v tomto případě je velmi důležité udržovat zákazníka informovaného. Nyní už ale přichází na řadu informace o rozšiřujících či navazujících službách k již zakoupenému produktu, o možnostech další spolupráce. Úkolem tohoto druhu služeb je se zákazníkem vytvořit dlouhotrvající partnerství a vybudovat u zákazníka loajalitu. Předmětem poprodejních služeb je tedy nejčastěji dostupnost náhradního zboží v případě potřeby výměny, záruky, vyřizování stížností či reklamací a instalace zboží (Christopher, 2005).

Ověřeným pravidlem pro podniky je, že až několikanásobně nákladnější je nového zákazníka získat, než si stávajícího zákazníka udržet. Empiricky je dokázáno, že zklamaný zákazník mluví o své nespokojenosti s jedenácti zákazníky. Spokojený zákazník sdělí svou radost jen třikrát (Pernica, 2005). Ideální situací je potom případ, kdy si podnik dokáže zákazníky udržet a zároveň přijímá a uspokojuje zákazníky nové. Toto vše platí za předpokladu, že je firma kapacitně na takový nárůst připravena. Snaha o získávání zákazníků vede firmy k tomu, aby do svých činností zahrnuly program „čtyř C“, spočívající na čtyřech zásadách, které se soustředí na

celkový užitek pro zákazníka (customer benefits), celkové (i nefinanční) náklady na získání a užití výrobku (total customers costs), komfort, pohodlí spojené jak s nákupem výrobku, tak i s jeho užíváním a likvidací (convenience) a oboustrannou komunikaci (communication) (Synek, 2002).

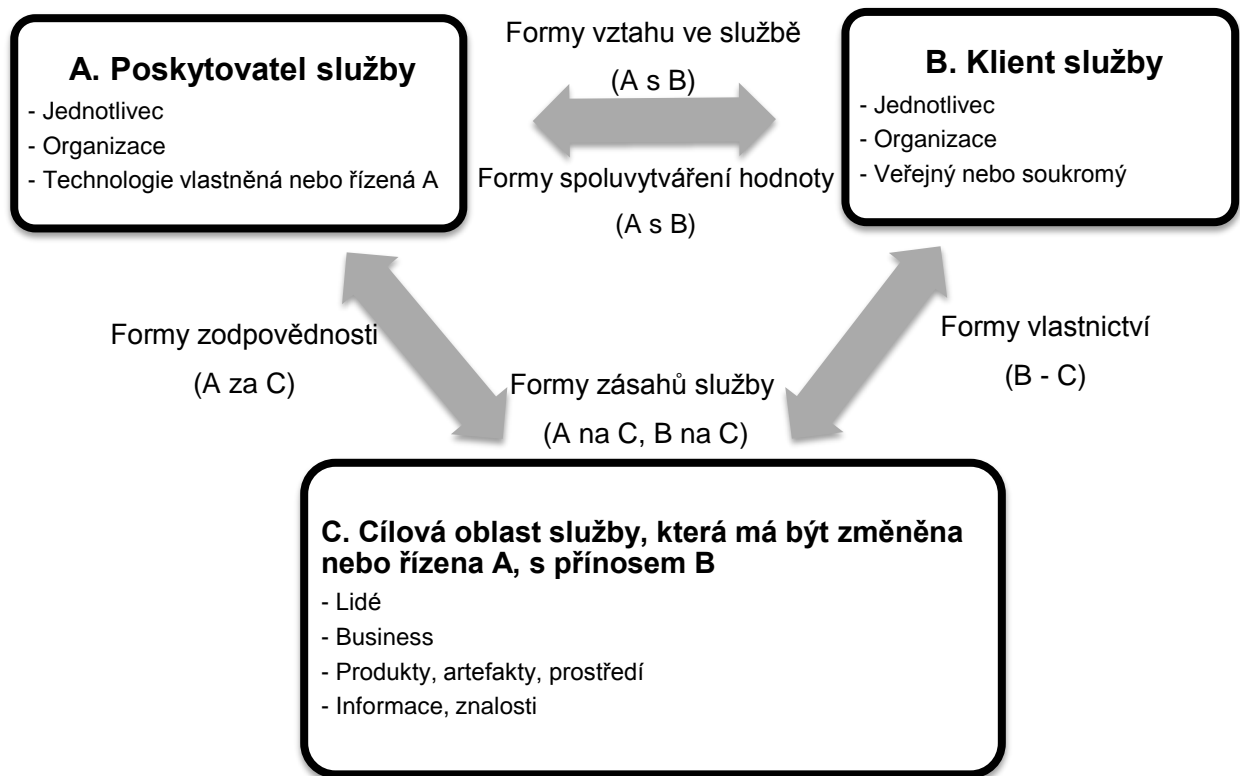


## **2 Zákaznická orientace služeb**

Jako jakýkoliv produkt, musí být i služba zákazníkovi nabídnuta takovým způsobem aby u zákazníka vzbudila pocit potřeby a důvěry a tak pozitivně ovlivnit nákupní rozhodování. S pokrokem informačních technologií a čím dál rychlejším růstem trhů je složitější cíleného výsledku dosáhnout. Tyto faktory dávají za vznik přístupům, které kombinují více vědních disciplín s cílem detailního poznání vnímání potřeby po službách. Výsledky těchto studií následně prodejci aplikují směrem k zákazníkům. V následujících subkapitolách jsou postaveny jednotlivé prvky přístupu k zákazníkům do souvislosti s oblastí motorsportu, kde služby nabývají své důležitosti. Součástí této části je i vysvětlení nového ekonomického paradigmatu služeb.

### **2.1 Zákaznický servis**

Nabídkou a poskytováním služeb podniky provozují zákaznický servis, který je především pojítkem, mezi marketingovou a logistickou činností podniku. Často bývá zaměňován s pojmem spokojenost zákazníků, který vyjadřuje spokojenost zákazníků a jejich celkové hodnocení všech složek marketingového mixu – produkt, cena, podpora prodeje a místa. Jedná se tedy o širší pojem, jehož je zákaznický servis součástí (Sixta, 2005). Pomocí zákaznického servisu podniky především cílí na udržení zákaznické spokojenosti a loajality. V situaci na trhu, kde působí více konkurenčních podniků nabízejících dle marketingového mixu pro zákazníka srovnatelný produkt, je to právě úroveň kvality nabízeného zákaznického servisu, který u zákazníků rozhoduje o volbě mezi nabízenými poskytovateli/prodejci. Při poskytování služby dochází k aplikaci jistých kompetencí ze strany poskytovatele na určitou cílovou oblast, která má být poskytnutím služby upravena. Vzniká tak vztah mezi poskytovatelem a zákazníkem nazývaný servisní systém (překládáno i jako „službový systém“ či systém služby“).



Obrázek 2: Trojúhelník servisního systému

Zdroj: Maglio, 2006

V servisním systému dochází ke spolupráci mezi poskytovatelem a klientem na určitém předmětu služby s cílem vytvoření požadované hodnoty. Klient je vlastníkem či řídicím orgánem, což je předmětem formy vlastnictví, zatímco poskytovatel nese odpovědnost za transformaci předmětu dle dohody s klientem či poskytovatelem. Takto popsaný servisní systém se stává součástí dalších servisních systémů a vznikají tak komplexní sítě.

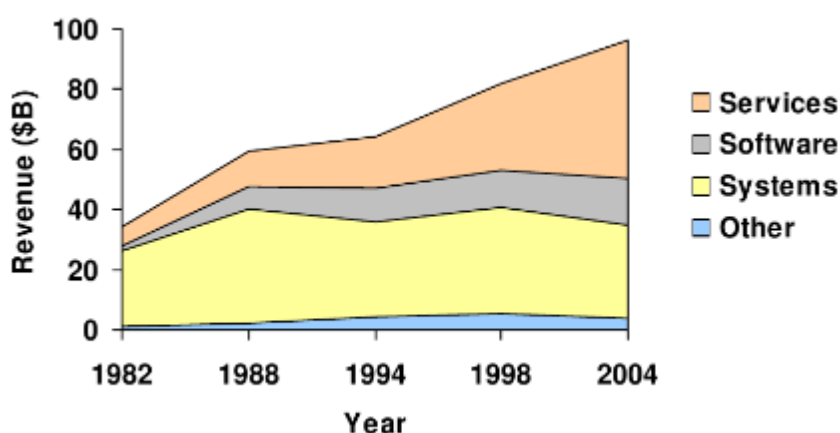
## 2.2 Změna ekonomického paradigmatu služeb

Služby nejsou novinkou posledních desetiletí, ale jak bylo již připomenuto, novinkou je vnímání jejich důležitosti a narůstající ekonomický vliv. Manažeři si již velmi silně začali uvědomovat, že zákazníci jsou jejich podnikovým největším bohatstvím. Avšak, pouhé CRM již není dostatečné a rozvíjí se nové modely přístupu, jako například Customer Experience Management (CEM) posouvající CRM na novou

úroveň integrováním zákaznické zkušenosti (customer experience – CEx) a emocí při rozhodování (Fatma, 2014). Rozvoj těchto přístupů rozšiřuje oblast, která do samotného je zapojena a to platí i v případě služeb.

Narůstající vliv služeb v jednotlivých obchodních sférách k sobě přirozeně začal přitahovat pozornost podniků i akademické obce. Začaly být zkoumány jednotlivé aspekty služeb. Zaměření se ale týkalo přímo jednotlivých vědních disciplín jako marketing, management nebo ekonomické prvky služeb. Díky iniciativě J. Spohrera a firmy IBM vznikla nová mezioborová akademická disciplína Service Science, Management, and Engineering (SSME) zabývající se oblastí služeb. Účelem je rozvoj dovedností a znalostí v této oblasti. Disciplína využívá kombinaci znalostí z oblasti IT, managementu, marketingu, ekonomie, kognitivních věd, práva a dalších. Právě díky širokému portfoliu zastoupených kognitivních věd je dosaženo možnosti komplexního pohledu na služby a vnímat je tak jako celek. Komplexnost pohledu a znalosti souvisejících vědních disciplín hrají pro SSME klíčovou roli. Díky takto širokému pohledu na služby je dosahováno efektivnější mezioborové spolupráce (Hefley, 2008).

Vznik SSME je především tedy zásluhou společnosti IBM, která takto reagovala na své výsledky a vyzývala tím akademickou obec, vlády i soukromé firmy o systematický výzkum v oblasti služeb a vytvoření vědy o službách za účelem zvýšení schopnosti predikce produktivity, kvality a zlepšování se učením ve vztazích založených na spoluvytváření hodnoty. Obrázek 2 blíže zobrazuje narůstající vliv služeb na zisky společnosti IBM, což bylo důvodem výzvy.

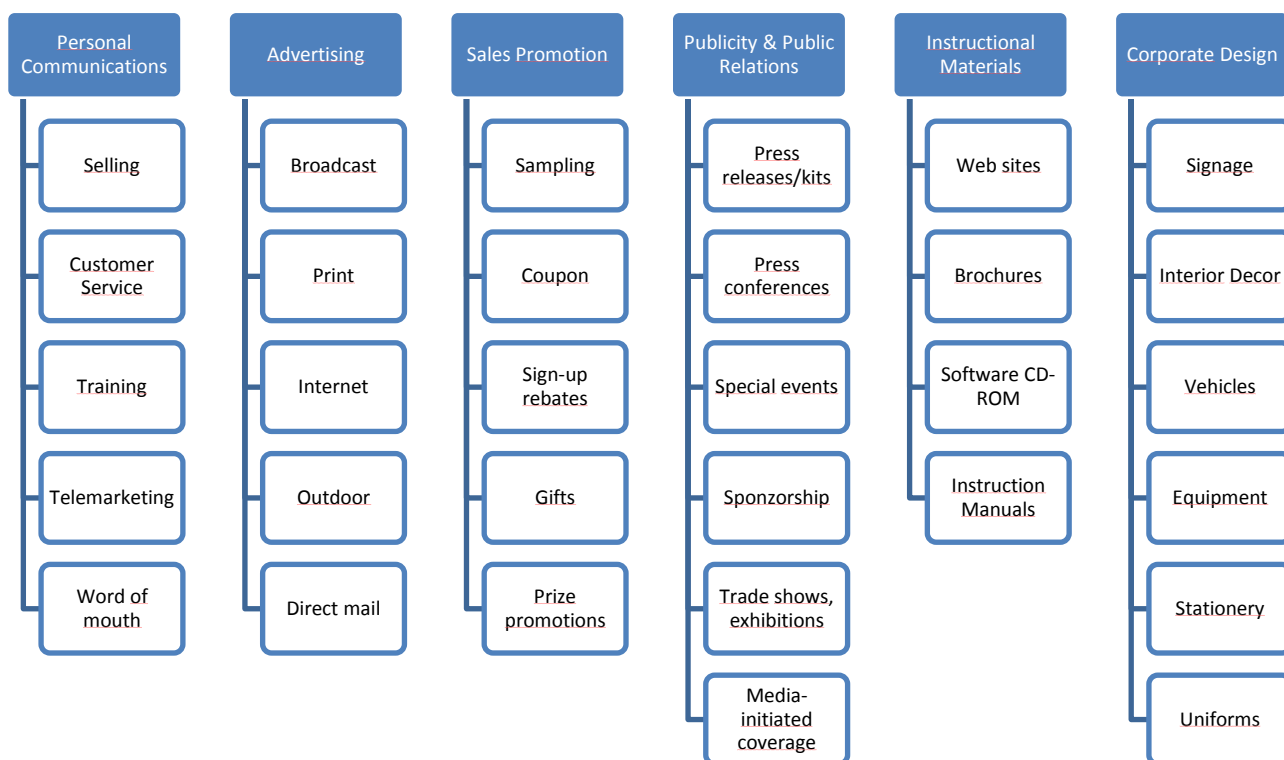


Obrázek 3: Vývoj podílu služeb na celkových ziscích IBM

Zdroj: Spohrer, 2008

## 2.3 Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix nerozlišuje, zda se jedná o fyzický produkt či službu. V případech, kdy je hlavním produktem fyzický prvek (závodní vůz) a služby jsou doplňkovým bodem obchodu jsou marketingové komunikační nástroje cíleny zprvu produktové jádro. V případě motorsportu se jedná o závodní vůz. Komunikační mix v prodejním prostředí může nabírat mnoha podob a možnosti využívaných nástrojů jsou velká množství. Cílem ovšem není využívat co největší množství těchto nástrojů, ale využívat pouze vybrané s maximální efektivitou dopadu, která je závislá na mnoha faktorech včetně samotné povahy produktu. Nikterak méně důležitým úkolem je nákladová efektivita dosaženého výsledku. Odbornou literaturou jsou specifikovány nástroje komunikačního mixu, viz obrázek č. 4.



Obrázek 4: Marketingový komunikační mix

Zdroj: Lovelock, 2012

V oblasti motorsportu, především v závodní rallye kategorii specifikace R5 jsou dva specifické a velmi sledované ukazatele, které sledují nejen výrobci ale i zákazníci při rozhodování o koupi vozu konkrétní značky. Prvním indikátorem je počet prodaných vozů jednotlivých značek. Tato informace vypovídá o rozšířenosti vozu a poptávce po něm. Tuto informaci se výrobci snaží maximálně rozšířit. Značka

Škoda má tuto informaci uvádí jako jednu z prvních na svých internetových stránkách. Druhým a stěžejním nástrojem jsou dosažené výsledky závodního vozu konkrétní značky napříč spektrem pilotů. Z této informace plyne zjednodušená informace o konkurenceschopnosti závodního vozu. Dle agregovaných dosažených výsledků je možné těžit data ukazující, která značka je nejčastěji na stupních vítězů, která značka vyhrála titul mistra světa, kolik vozů vybrané značky se umístilo na několika prvních místech vybrané soutěže. V těchto výsledcích je částečně ignorován vliv kvality pilotů na výsledek, sledují se výsledky značky napříč všemi piloty, kteří vůz řídili. Tovární týmy, které reprezentují výrobce v šampionátu, bojují o získání maximálního počtu titulů a ocenění mimo jiné právě i z důvodu nepřímé propagace svého závodního vozu nesoucí značku výrobce a tím přinášející marketingovou přidanou hodnotu i sériově vyráběným vozům značky. Tento nástroj jaký automobilky využívají ve svém marketingovém komunikačním mixu v obrázku č. 4 chybí. Jak je ale vidět na obrázku č. 5, značka ŠKODA těmto výsledkům věnuje velkou pozornost a využívá úspěchů svých zákazníků, kteří se zakoupeným vozem Fabia R5 dosáhli vítězství v regionálním či národním šampionátu.



Obrázek 5: Dosažené výsledky vozu Fabia R5 v roce 2016

Zdroj: ŠKODA Motorsport, 2017

## 2.4 Customer focus

V rámci zákaznické orientace podniku je v odborné literatuře v souvislosti s komunikací a jednáním se zákazníky často uváděn pojem Customer focus, jehož aplikace je vysvětlována jako způsob orientace podniku směrem k uspokojování zákaznických potřeb. Úspěšnou implementací této orientace do podnikových činností dosáhne podnik silného předpokladu celkového úspěchu ve své obchodní činnosti. Tento přístup je pozastaven na předpokladu, kdy zákaznickova spokojenost je postavena na první místo v soupisu priorit. S tím ovšem úzce souvisí i zahrnutí činností týkajících se správy efektivního řízení vztahu se zákazníky (Customer relationship management) a programu služeb.

Doposud rozebírané předpoklady zákaznické orientace byly ovšem směřovány především na profilování společnosti jako takové působící ve vyčleněné obchodní oblasti. Přímým nositelem těchto postojů jsou ovšem osobnosti samotných prodejců, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníkem. Jedná se o prvky zákaznického přístupu, které musí být splňovat předpoklady pro úspěšné nabídnutí a prodání vlastního produktu. V případě nabídky služeb je tomuto faktoru věnována větší pozornost než v případě prodeje hmotného produktu. Tato skutečnost vyplývá především z nehmotné podstaty služeb, kterým je věnována kapitola 1.2 této práce. Aby byl prodejce schopen úspěšného aplikování principu Customer focus a uspokojit zákaznickovy potřeby, musí být pozitivně přesvědčen o produktu, který nabízí. Prodejce si musí být vědom přidané hodnoty, která vyplývá z nabízeného produktu. Pouze tak je možné toto přesvědčení přenést na zákazníka, který je na tento přístup citlivý, protože do obchodu vstupuje vlastními financemi (Hopkins, Katt, 2014).

Schopnost dobře nabídnout produkt zákazníkovi a odpovídajícím způsobem produkt prezentovat je v literatuře i praxi označována za tzv. „umění prodávat“. Díky tomu, že se jedná o styk mezi prodejcem a zákazníkem, tak jsou základním stavebním kamenem úspěchu komunikační schopnosti prodejce. Prodejce se zákazníkem nemůže nekomunikovat a zároveň chtít něco nabídnout či prodat. Tížená efektivní komunikaci se lze naučit. Samotná efektivní komunikace probíhá ve dvou rovinách, verbální a neverbální. Dále je možné výsledky efektivní komunikace sledovat ze dvou různých úhlů. Prvním možným úhlem je zaměření na

dosažený výsledek komunikace se zákazníkem. Sledovaným výsledkem je zda se podařilo zákazníka přesvědčit, aby nabízený produkt zakoupil. Případně zda při komunikaci změnil své stanovisko či chování tak jak si prodejce přál. Druhá úroveň pohledu na výsledky efektivní komunikace, je zaměřena pocity všech zúčastněných pro průběhu komunikace. Zákazník či partner by se při komunikaci měl cítit příjemně a neměl by mít pocit manipulace. Dobrého prodejce zákazník rád znovu vyhledá (Filipová, 2011).

### **3 Motorsport jako služba**

Motorsport je obecně definován jako závodění s ekvivalentními stroji na určených tratích či okruzích. Do této kategorie sportu spadají například Formule 1, motocross, Rallye, závody cestovních vozů DTM, motokáry apod. Závodění je organizováno v seriálech či šampionátech připravovaných promotéry, okruhy či závodními kluby na všech úrovních (profesionální i amatérský) (Henry, 2007). Nejedná se ovšem pouze o marketingový nástroj výrobců automobilů, ale díky komerčním aktivitám výrobců závodních automobilů na rallye specifikace R5 přichází na řadu i vztah se zákazníky, kteří jsou v těchto případech po prvotní koupi vozu i zákazníci poptávající po výrobcí doplňující služby. Tomuto vztahu jsou věnovány následující subkapitoly diplomové práce.

#### **3.1 Motorsport jako sportovní a obchodní oblast**

Motorsport je skladbou dvou slov „Motor“ a „Sport“, kde první část můžeme rozumět jako technickou složku (konstrukce a příprava vozů). Pod slovem „Sport“ pak můžeme rozumět společenství závodících (závodních klubů, okruhů či promotérů) a jejich vzájemné soupeření o nejlepší výsledky.

Motorsport si zároveň díky své finanční a technické náročnosti získává divácké publikum, které může být marketingovou příležitostí pro sponzory či podniky prahnoucí po svém zviditelnění. Touto cestou do sportu vstupují další objekty, které se neúčastní přímo závodění, ale stávají se tak nepřímými sponzory událostí s vidinou zlepšení svého tržního postavení díky umístěné reklamě.

Na motoristický sport nelze v podmínkách České Republiky nahlížet jako na standardní formu sportu ve formě tělovýchovy jak je nerozšířenější. V oblasti motorsportu totiž nejsou vytvářeny žádné sportovní kluby a tento sport je díky své extrémní finanční náročnosti a úzké závislosti na technickém vybavení velmi specifický. Tím je tato kategorie sportovního odvětví odtržena od možnosti čerpání z disponibilního fondu sportu a tělovýchovy, který je součástí veřejného rozpočtu.

V České republice, kde automobilový průmysl zastává velmi významnou pozici národního hospodářství a jehož produkty se prodávají do celého světa, je průmyslová oblast motorsportu stále ve světovém měřítku ještě v začátcích. ČR byla



zařazena do třetí významově vlivné skupiny zemí, společně s např. Malajsií, Čínou a Tureckem (Henry, 2007). Částečně to tedy ukazuje na potenciál trhu a průmyslu, kterým je možné se dále rozvíjet. Česká republika zároveň může těžit ze skutečnosti, že má velmi blízko zemím (VB, Německo, Francie, Itálie), kde je motorsport velmi významný průmyslovým odvětvím s širokou diváckou základnou.

### **3.2 CRM v oblasti motorsportu**

Řízení vztahů se zákazníky (CRM – customer relationship management) spočívá dle definice v pečlivém zpracovávání údajů o jednotlivých zákaznících získávaných ze všech možných bodů, ve kterých dochází ke styku zákazníka s firmou či jejím produktem. Cílem je dosažení maximální věrnosti zákazníka značce (Kotler, 2013, str. 172).

CRM je tedy filosofická forma podnikání, která se orientuje na zákazníky a pomocí moderních informačních a komunikačních prostředků usiluje o vytvoření a upevnění dlouhodobého partnerství se zákazníky pomocí komplexní a diferencované marketingové koncepce, prodejní koncepce a koncepce služeb. Dále se CRM zaměřuje i na dosažení maximálních výnosů vyplývajících z dlouhodobého partnerství se zákazníky při současném růstu jejich spokojenosti (Wannenwetsch, 2005).

Oblast motorsportu, konkrétně rally sportu, je díky své relativně úzké skupině účastníků velmi silně založena právě na řízení vztahu se zákazníky. Ke styku se zákazníky často dochází v neformálním prostředí a nestandardních situacích, které vztahy se zákazníky prohlubují. Takto pozitivní vztah je ovšem možné udržet pouze se zákazníkem, který přijme služby v požadované kvalitě, čase i ceně. Pokud některý z prvků není splněn, výrobce velmi lehce ztrácí svou důvěryhodnost a zákazník se již ke značce nevrátí. Tato obchodní oblast je velmi závislá na rychlosti reakce. Jedná se o oblast adrenalinového sportu, který se provozuje po celém světě. Zákazník tedy klade vysoké nároky na absolutní bezchybnost dílů a díky vysoké finanční náročnosti na účast na závodech a provoz techniky zároveň požaduje bezchybné služby v čase, kdy je nejvíce potřebuje – v průběhu závodu/testování. V této oblasti je to tudíž právě zákazník, který určuje čas a místo, kdy služby potřebuje.

Customer Relationship Management označován zkratkou CRM v doslovném předkladu do češtiny znamená řízení vztahu se zákazníky. Neexistuje žádná obecně uznávaná definice toho to pojmu, ovšem dle odborné literatury je možno dojít k popisu, říkající že CRM je interaktivní proces, který si klade za cíl dosažení optimální rovnováhy mezi firemními investicemi a uspokojování potřeb zákazníků. Úspěšnost tohoto oboustranného vztahu spočívá v dosažení maximálního zisku obou stran (Chlebovský, 2005).

Nezbytným prvkem k dosažení oboustranného maximalizovaného zisku je nastolení dlouhodobých partnerských vztahů, ze kterých bude čerpáno v rámci dlouhodobé perspektivní spolupráce.

Chlebovský ve své knize uvádí kritéria tvořící konkurenční výhodu, kterou tvoří zákazníci v rámci partnerství s podnikem. Faktory tvořící konkurenční výhodu spočívají v zákaznickému přispívání a zlepšování image značky, zákaznických referencí firmy a vyvíjejí tím tlak na podnik, aby vstupovala do nových úkolů. Zákazníci zároveň mohou přinášet firmě nové rozvojové projekty zvyšující podnikové know-how. V neposlední řadě se zákazníci mohou i podílet i na zvyšování odborné úrovně zaměstnanců podniku (Chlebovský, 2005).

V oblasti motorsportu je tomuto partnerství kladena velmi vysoká důležitost. Motorsport, konkrétně rally sport je úzce spojen s technologickým vývojem a automobilovým průmyslem, ve kterém je velmi rychle dosahováno technologických pokroků a inovací. Zákazníci využívající zakoupené technologie v rámci vlastních činností testují a vnášení do produktu své know-how, které následně mohou sdílet s výrobcem a dosáhnout další optimalizace závodního vozu. Tímto postupem je úzké partnerství posilováno. Takto popisována spolupráce je předmětem disciplíny označované jako Knowledge Management (KM), která je definována jak proces, kterým podniky zajišťují vytváření a výměnu intelektuálního a znalostního kapitálu mezi zaměstnanci, odděleními i firmami či zákazníky. Společně tak dochází k sdílení znalostí, čímž dosahují všechny strany zisku, tato situace je označována i jako tzv „win-win“.

Jak již bylo vysvětleno, mezi CRM a KM existuje velmi úzký vztah a tyto dvě disciplíny se prolínají. Chlebovský ve své knize uvádí, že úspěšnost koncepce CRM je závislá právě na funkční koncepci Knowledge Managementu (Chlebovský, 2005).

### 3.3 Customer Journey

Závodní kategorie R5 v rally je Mezinárodní automobilovou federací koncipována jako skupina vozů, která je vytvořena za tím účelem, aby byl v této kategorii motorsport dostupný soukromým závodníkům, kteří chtějí závodit na vysoké výkonnostní úrovni. Závodní vozy R5 od všech značek jsou tedy i nabízeny k prodeji s čím souvisí péče závodních týmů o zákaznický program. Aby mohl tým o svého zákazníka pečovat, musí ho nejdříve získat tím, že ho přesvědčí o koupi vozu vybrané značky. O ovlivnění nákupního rozhodnutí potenciálního zákazníka v oblasti motorsportu výrazně pomáhají dobré výsledky samotného vozu v rukou stávajících zákazníků, což dokazuje nejen technickou pokročilost produktu, ale zároveň i to že vůz je i v rukou zákazníka soukromníka možné připravit a udržovat na nejvyšší úrovni konkurenceschopnosti.

Jakmile potenciální zákazník začne alespoň uvažovat o koupi vozu vybrané značky, vydává se tak na pomyslnou zákaznickou cestu (v angličtině označováno jako Customer Journey), která často v literatuře končí koupí produktu. V kontextu dosavadního literárního průzkumu ale tato cesta není zakončena pouhou koupí produktu. Customer Journey by optimálním případem neskončila nikdy a výrobce by se zákazníkem navázali nekončící partnerství, kdy zákazník stále využívá produktu a doplňujících after-sales služeb. Cesta by skončila až v případě, kdy se zákazník rozhodl vystoupit z daného obchodního odvětví, či přešel ke konkurenční značce, čemuž se ovšem výrobce snaží předejít. Zákazník na této pomyslné cestě projde několika styčnými body (v aj tzv. touch points), které je možno označit i jako funkční oblasti u prodejce (marketing, pre-sales služby, logistika, after-sales marketing). Za účelem poznání tohoto postupu vytvářejí mapy, zkoumající celý postup s cílem odstranit slabé body, ve kterých je možné zákazníka nedostatečně vést k pozitivnímu nákupnímu rozhodnutí či rozhodnutí o nepokračující spolupráci. Studie zpracovaná McKinsey & Company v roce 2013 odhalila, že společnosti, které jsou schopny zmapovat a optimalizovat konkrétní zákaznickou cestu, posilují význam zákaznické zkušenosti (CEX), zvyšují příjmy a budují stabilní vztahy se zákazníky. Dále dosahují vyšší spokojenosti zaměstnanců a vyšší efektivity spolupráce mezi funkčními oblastmi podniku. Avšak většině podniků se nedaří

strategicky řídit (CEX) napříč styčnými body a přicházejí tak o velkou příležitost (Staudt, 2014).

Customer journey mapping sleduje interakce mezi organizací a zákazníkem od prvního kontaktu až po opakující se nákup. Mapováním je možno analyzovat časování, četnost, klíčová sdělení či média použita v jednotlivých stupních prodejního procesu. Každý touchpoint či interakce mezi zákazníkem a prodejcem je zaznamenán do mapy, která následně nabízí možnost pohledu na sdělení, která dostává zákazník. Díky rozvoji analytických nástrojů používaných na internetových stránkách, vyhledávacích či internetových obchodech lze snadno a velmi přesně hodnotit především v prostředí internetu (King, 2008). Customer journey mapy jsou zároveň velmi vhodné pro mapování dílčích cílů, kroků a pocitů zákazníka podle toho jaké jsou jeho cíle postupem nákupního rozhodování. To vše je následně postaveno do kontrastu s prodejním postupem organizace.

Mapováním zákaznickova postupu prodejními procesy organizace je možné monitorovat jeho chování a z toho je možné odvozovat potřeby či dokonce i pocity, se kterými se v průběhu setkává. K vyhodnocení je nutné se stavět do pozice, ve které se nachází zákazník vůči prodávajícímu a dle toho postup upravovat aby byl pro zákazníka maximálně efektivní ale zároveň i příjemný. V této fázi velmi silně záleží na detailech. I jen nevhodná volba slovních spojení při komunikaci mohou negativně ovlivnit zákaznické vnímání (King, 2008). Prodejce v tržním prostředí nesmí zapomínat na své zákaznický orientované přístupy (v aj Customer Focus). Negativní zkušenosti zákazníků vznikají typicky v případech, kdy se prodejce staví do pozice středu vesmíru a zákazník je na konci jeho postupů, přičemž každá divize podniku nahlíží na zákazníka ze své vlastní perspektivy. (Eric Fraterman in King,2008).

Samotné vytvoření mapy by mělo začínat interním výzkumem, ve kterém by optimálně měly být definovány zásadní nedostatky postupu zákazníka a to dle zkušeností a znalostí zaměstnanců podniku. Hlavní část je ovšem založena na samotném průzkumu mezi zákazníky. Zde se již naskýtá více možností jak k výzkumu přistoupit. V oblasti internetových obchodů a portálů se využívá především analytických monitorovacích nástrojů a je doplněno dotazováním

konkrétních zákazníků např. formou dotazníků. Formou výzkumu je možný i mystery shopping, kterému je věnována samostatná část diplomové práce a byl využit i v rámci analytické části práce.

Z mnoha pohledů se jedná o zkoumání více akademických disciplín a rozšiřování obzoru, se kterým je na přístup k zákazníkovi pohlíženo. Díky předchozím částem diplomové práce je nyní možné dát nyní tyto přístupy do vzájemného kontextu díky změně ekonomického paradigmatu služeb a zahrnování nových akademických věd pomocí SSME do praxe.

Teoretická část práce je věnována zprvu základním marketingovým východiskům, která spočívají v tomto případě především v marketingu služeb. Vyčerpávající definování služeb je následováno rozšířením okruhu možností, v jakých mohou být služby poskytovány z vybraných hledisek s praktickými příklady, se kterými je možno se setkat v oblasti motorsportu. V oblasti automobilového průmyslu je aktuálně trendem zajištění tzv. mobility, což zvyšuje význam služeb, které jsou orientovány na zákazníky a zákaznický servis. Tento přístup je přirovnávám k situacím panujícím v oblasti motorsportu, který má s automobilovým průmyslem velmi úzké pouto. Světově narůstající význam služeb je podpořen aktivitou společnosti IBM, která dala za vznik mezioborové akademické disciplíně SSME, díky které dochází k změně ekonomického paradigmatu služeb.

Prostředí motorsportu je možné vnímat hned z několika pohledů. Výrobci závodních speciálů pro soutěže rallye jsou v naprosté většině zároveň i výrobci sériově vyráběných vozů modelové palety konkrétní automobilové značky. Z tohoto pohledu globální povahy je tedy možné označit oddělení motorsportu jako marketingově cílená činnost či jako jeden z nástrojů marketingového komunikačního mixu značky, která má za cíl zvýšit pozitivní vnímání značky v očích zákazníků. Dále je možné motorsport vnímat často i jako samostatně fungující jednotku využívající své marketingové nástroje k dosažení úspěchů a to jak na závodní trati, tak na trhu. Tyto dvě oblasti jsou opět velmi provázané díky uváděnému renomé úspěšného závodního vozu, které bylo objasňováno v kapitole 1.2.3. Na základech studie teoretických poznatků bude navázáno praktickou částí, která si klade za cíl pomocí průzkumu ověřit nabídku služeb od jednotlivých výrobců závodních vozů rallye.

## **4 Metodika hodnocení výsledků průzkumů výzkumu**

V rámci zpracování diplomové práce byla po prostudování teoretických poznatků přichystána analytická část, zkoumající nabídku koupě vozu kategorie R5 pro rallye a s ním související doplňkové produkty a služby. Kategorie vozu R5 byla vybrána, protože se jedná o skupinu vozů, které jsou ve druhé nejvyšší výkonnostní třídě a je Mezinárodní Automobilovou federací cenově i výkonově regulována tak aby byla dostupná závodním týmům soukromníků. V této třídě nabízí vůz i značka ŠKODA Auto, pro kterou výsledky průzkumu slouží jako podklad k zlepšujícím opatřením, ale zároveň je i jedním ze zkoumaných prodejců. V momentě probíhající analytické části byli o tomto testování informováni pouze vybraní jedinci z oddělení ŠKODA Motorsport, kteří nepůsobí v zákaznickém programu oddělení.

V nadcházejících částech práce je postupně popsána použitá metodika výzkumu a vyhodnocení získaných dat. Pro analýzu bylo vybráno pět výrobců závodních vozů R5. Profily jednotlivých prodejců jsou popsány v následujících částech práce, stejně jako jednotlivé výsledky průzkumu.

### **4.1 Kategorie závodních vozů R5**

Aby bylo možné plně porozumět a vyhodnotit výsledky výzkumné části, je nutné přiblížit základní specifika kategorie závodních vozů R5. Jedná se o kategorii závodních vozů, jejíž pravidla jsou pevně zakotvena v technických předpisech a homologacích, které určuje a hlídá Mezinárodní automobilová federace (FIA). Technická specifikace vozů kategorie R5 povoluje výrobcům postavit a homologovat vůz této závodní specifikace na základě sériově produkovaného vozu nejdříve poté, co je sériově vyrobeno dva tisíce pět set identických vozů ve dvanácti po sobě jdoucích měsících a homologováno od FIA jako cestovní vůz třídy A. Až poté co je dosaženo tohoto počtu vyrobených vozů tedy může výrobce získat homologaci i upraveného závodního speciálu kategorie R5. Pro získání homologace je nutné přesně dodržet technická nařízení pro tuto kategorii, která jsou velmi obsáhlá a detailně specifikována. Pro potřeby diplomové práce je dostačující, že se restrikce vztahují na výkonnostní omezení vozu, bezpečnostní i cenová. Vůz musí být vybaven turbo-motorem, na která jsou následně aplikována výkonnostní

omezení. Vůz je vybavený pohonem všech čtyř kol, bezpečnostním rámem a jeho minimální hmotnost je 1230kg. Vůz připravený k závodění v nejnižší možné specifikaci odpovídající homologaci je výrobce povinen být schopen nabízet zákazníkům za maximální částku 180.000€. K této specifikaci ale výrobci často poskytují možnost zakoupení volitelných dílů s lepšími vlastnostmi či příslušenství vozu za příplatek. Tímto postupem se cena vozu nepřímo navyšuje.

## **4.2 Metodika sběru dat pro analýzu**

Na základě poznatků z teoretické části byla vytvořena poptávka, která byla rozeslána mezi jednotlivé oddělení zákaznického programu prodejců závodních vozů rally kategorie R5. Pro zaslání poptávky byla zvolena oficiální cesta, kterou výrobci uvádějí na svých internetových stránkách. Jako nástroj pro výzkumnou část práce byl tedy využit mystery shopping, kde nástrojem komunikace bylo využito emailové komunikace. Cílem výzkumu bylo získání nabídky vozu a s tím souvisejících služeb, které byly následně porovnány a vyhodnoceny. Součástí je i hodnocení samotné prodejní komunikace a tzv. Customer Journey.

Za účelem získání důvěryhodnosti v očích prodejců bylo stanoveno, že při komunikaci s prodejci bude komunikace probíhat pod falešnou identitou, pod jménem Slavko Čufar. Jméno bylo vybráno čistě náhodně a na základě jména vznikla i fiktivní emailová adresa [slavko.cufar@gmail.com](mailto:slavko.cufar@gmail.com), která byla využita při komunikaci s prodejci. Identita fiktivní postavy byla založena na slovinské národnosti, se sídlem v Ljublaně. Osoba byla profilována jako vlastník nejmenovaného poloprofesionálního slovinského závodního týmu, který provozuje vůz kategorie R3 a R2. Při komunikaci s prodejci fiktivní postava zvažuje vstup do kategorie R5 s tím, že svou první účast s vozem kategorie R5 chce uskutečnit na Rally Vipavska Dolina v dubnu 2018. Slovinská národnost byla vybrána záměrně díky nízké úrovni aktivit v oblasti rallye sportu v této zemi. Pro většinu prodejců by Slovinsko bylo tedy novým trhem, na kterém závodní vůz konkrétní značky není provozován. Rally Vipavská dolina byla vybrána díky tomu, že se jedná o soutěž na území Slovinska, která má největší účast soutěžních posádek. Na Slovinsku se jedná každoročně o soutěž, která se těší největšímu zájmu soutěžících i diváků. Zároveň díky termínu soutěže (duben 2018) bylo možné vyvinout tlak na prodávajícího a otestovat zda jsou výrobci schopni vůz do tohoto termínu zákazníkovi dodat. V době průzkumu (říjen 2017) tak měl výrobce maximálně pět

měsíců čas na dodání vozu, přičemž dodání bylo žádoucí co nejdříve kvůli seznámení se s vozem a jeho testování jako příprava na samotnou soutěž.

## **Mystery shopping**

Častým a velmi efektivním nástrojem posuzování kvality nabízených produktů je Mystery shopping. Jedná se o metodu, díky které lze hodnotit práci, ochotu, přesnost informací a dodržování předpisů prodejního personálu na jednotlivých místech. (Jakubíková, 2012). Hodnotit lze touto metodou do detailu první dojem z prodejního místa či provozovny včetně chování zaměstnanců. Pozorovat lze jejich úvodní kontakt s novým zákazníkem i formu komunikace v průběhu kontaktu se zákazníkem. Dále tato metoda podnikům zpřístupňuje možnost kontroly rozsahu nabídky, doplňkových služeb, výhod i slev a následné posouzení, zda odpovídá sjednaným podnikovým standardům.

Mystery shopping nabízí mnoho nástrojů, jakými je průzkum možné provádět. Nejčastějšími cestami je Mystery clicks (hodnocení internetového prodeje a komunikace), Competitive mystery (porovnávání úrovně podniku s konkurencí) či Mystery shopping založený na osobní návštěvě kamenného obchodu a přímé hodnocení face-to-face kontaktu obsluhujícího personálu, prodejních prostorů či kvalitu nabízeného produktu/služby. Vždy se ale v případě Mystery shoppingu jedná o předem připravenou zkoušku prodejních schopností, čímž je možné získat pohled na podnik ze strany zákazníka. V praktické části bude použito Mystery shoppingu ve formě e-mailu, kterým bude na základě poptávky po voze zaslané e-mailem vybraným výrobcům závodních vozů specifikace R5, porovnávána reakce a nabídka nejen hlavního produktu v podobě závodního vozu, ale především je tato část zaměřena na nabídku doplňujících služeb.



## **5 Konkurenční analýza nabídky služeb pro závodní týmy v oblasti rallye**

V rámci průzkumu nabídky a prodejní komunikace jednotlivých výrobců budou výsledky vyhodnoceny nejdříve samostatně bez ohledu na výsledky ostatních prodejců. V této části budou především detailně prezentovány dosažené výsledky průzkumu, které spočívají v poznání prvotního komunikačního kanálu (internetové stránky výrobce) z pohledu potenciálního zájemce o koupi vozu. Následně možnosti navázání komunikace a dále bude pozornost věnována především komunikaci s prodejcem a poskytnutá nabídka vozu včetně nabídky doplňujících služeb. Pozornost bude soustředěna i na zaslané podklady týkající se produktu. Jejich zpracování a komplexnost vzhledem k nabízenému produktu a zaslané poptávce výrobcí.

U jednotlivých výrobců bude zpracován komunikační time-line, díky kterému bude možné nahlédnout na celkový průběh komunikace, co se rychlosti reakcí týče a množství emailů, které s výrobcem bylo nutno poslat, aby bylo dosaženo požadovaných informací. Zároveň v tomto zpracování bude u jednotlivých zpráv stručně uvedeno hlavní sdělení zprávy.

Kromě zpracování time-line budou v dalším kroku hodnoceny právě zaslané podklady od prodejce ohledně produktu. Jedná se v tomto případě především o informační brožury vozu, katalogy a ceníky dílů či služeb. Hodnocení bude soustředěno na komplexnost nabídky, zpracování zaslaných podkladů a jejich srozumitelnost. Se zaslanými podklady souvisí i způsob, jakým byly prodejcem předloženy. Samotnou komunikací a jejím způsobem se bude zabývat další část hodnocení jednotlivých výrobců závodních vozů. V této části bude pozornost soustředěna především na samotný způsob, s jakým prodejce k potenciálnímu zákazníkovi přistupuje. Klíčovým prvkem v této části budou reakce prodejce na položené dotazy a žádosti. Dále bude v této části hodnocena prodejní pro-aktivita prodejce a případné nabídky individuálního charakteru směrem k potenciálnímu zákazníkovi.

Závěrem hodnocení nabídky a komunikace jednotlivých výrobců je vytvořena customer journey mapa zachycující průběh celého průzkumu, který je předmětem diplomové práce. Díky takto zpracované mapě je možné souhrnně zpracovat

výsledky předchozích částí hodnocení výzkumu a v jednotlivých fázích, kterými potenciální kupující postupuje přiřadit emoce vyplývající ze způsobu komunikace, přístupu prodejce i samotné nabídky. Emoce vyplývající z průzkumu budou v jednotlivých fázích přiřazovány s maximální snahou o jejich podložení. Závěr hodnocení bude spočívat ve výpisu silných a slabých stránek, které byly v průběhu hodnocení odhaleny.

## **5.1 Hyundai Motorsport**

Po více jak desetileté pauze se tovární tým značky Hyundai v roce 2014 vrátil do světa rallye s novým týmem, novým vozem a velkými ambicemi. Nejdříve vstoupili se svým modelem I20 do vrcholové skupiny WRC a následně na základě stejného modelu vyvinuli vůz kategorie R5, který uvedli na trh v roce 2016. Tým Hyundai Motorsport se vždy soustředil především na vrcholnou třídu WRC, ve které se v sezoně 2017 účastnil dokonce se čtyřmi posádkami. Ihned po nástupu značky Hyundai do soutěže WRC dosahoval tým výsledků, které konkurovaly současným lídrům soutěže (WRC.com, 2017).

Soutěžní kategorie R5 doposud nezaznamenala účast továrního týmu značky Hyundai. Vůz I20 R5 je tedy předmětem zákaznického programu značky a slouží především k prodeji zákazníkům. Ovšem vůz byl na trhu představen až jako jeden z posledních a nedosahuje takových prodejních výsledků jako Ford či ŠKODA. Ve světovém šampionátu se vůz neobjevuje ani na pódiových umístěních.

### **Rozbor prodejní komunikace**

Reakce na zasloupanou poptávku pomocí kontaktního formuláře vznikla hned druhý den, stejně tak i v případě dotazu ohledně bližších informací. Komunikace s Hyundai motorsport probíhala velmi efektivně a rychle, jak je patrné z komunikačního time-line. Celkem v komunikaci proběhly pouze čtyři emailové zprávy k tomu, aby byly předány veškeré informace.

Kontaktování prodejce je velmi snadné díky připravenému kontaktnímu formuláři na internetových stránkách motorsport.hyundai.com. Na stránkách prodejce je přehledně vyčleněna kategorie závodních vozů R5, která nabízí mnoho informací

nejen o samotném voze, ale i o úspěších stávajících zákazníků a oficiálních dodavatelích dílů pro vůz Hyundai I20 R5. Reakce na poptávku zaslou přes kontaktní formulář byla obdržena druhý den po odeslání. V první zprávě byly uvedeny vyčerpávající informace o možnostech koupi vozu a byly zaslány kompletní ceníky vozu, provozní náklady vozu, dodací termíny, konfigurace a výše požadované zálohy. Zároveň v rámci zaslání nabídky byla poskytnuta i možnost navštívení továrního zázemí značky Hyundai. Při kontaktování prodejce s dotazem na dodatečné informace týkající se nabídky služeb, byla odpověď přijata opět druhý den s přesnými odpověďmi na zaslání dotazy. Součástí této odpovědi byla prodejcem zmíněna zvýhodněná nabídka koupě vozu s limitovanou platností. Po přijetí poslední zprávy od Johns A. ze dne 16.11.2017 již neproběhla žádná komunikace.

Odesílatel	Datum	Hlavní sdělení zprávy
Slavko Č.	27.9.2017	Oslovení pomocí kontaktního formuláře na stránkách motorsport.hyundai.com. Velmi dobře dostupné.
Johns A.	28.9.2017	Reakce na první kontakt a zaslání dokumentu s detailními informacemi o vozu, záloze a dodací době. Nabídka prohlídky zázemí.
Slavko Č.	15.11.2017	Dotaz na bližší informace ohledně nabídky doprovodných služeb a potvrzuje požadavky JA
Johns A.	16.11.2017	16.října Johns reaguje a dodává limitovanou slevovou nabídku

Tabulka 1: Communication Timeline – Hyundai

### Struktura zaslání nabídky

Nabídka v případě Hyundai motorsport byla zaslána v prvním emailu reagujícím na poptávku zájemce. Zaslána byla v komplexním souboru formátu PDF, který zahrnoval kromě ceníku také foto galerii vozu, očekávané náklady vozu na kilometr provozu. Ceník vozu Hyundai staví na základě vozu základní specifikace, kterou detailně v souboru rozebírá. K takto základně dle pravidel specifikovanému vozu

dále nabízí rozšiřující volitelný balíček dílů, které zlepšují výkonnost vozu. Tento rozšiřující balíček je nabízen za částku 55.000 EUR. Při připočtení k základní ceně vozu (180.000 EUR) je tak cena 235.000 EUR. Hyundai dále nabízí volitelné díly samostatně dle jejich zařazení v rámci oblasti vozu (podvozek, karoserie, elektrika či interiér). Kromě takto detailních možností specifikace dále nabízí celkovou sadu dílů pro přestavbu vozu na šotolinovou specifikace. Tento přestavbový set je nabízen za cenu 24.750 EUR. Jako doplňky vozu, je dále nabízeno doporučené nářadí pro opravu či práci s vozem. V nabídce nejsou uváděna pravidla, které je nutné dodržovat při výběru jednotlivých položek. Prodejce v nabídce dále nabízí možnost poskytnutí motorového inženýra, či závodního inženýra pro optimální nastavení a práci s vozem. V ceníku jsou tyto položky nabízeny za 800 Eur na den v případě motorového inženýra a závodní inženýr za 650 Eur na den.

Celá nabídka je velmi přehledně strukturována a poskytuje velké množství informací. Soubor slouží v tomto případě díky své foto galerii jako prezentační materiál vozu a zároveň jako ceník, dle kterého je možné vůz konkrétně konfigurovat. Zákazník z takto zpracované nabídky dokáže na základě odhadovaných nákladů provozu dále plánovat očekávané náklady na provoz vozu.

### **Způsob komunikace**

Navázání komunikace s Hyundai motorsport bylo díky velmi přehledných internetovým stránkám výrobce snadné. Kontaktování prodejce proběhlo pomocí připraveného kontaktního formuláře na internetových stránkách. Reakce na zasloupanou poptávku byla obdržena druhý den po odeslání. Reakce byla textově poměrně stručná, ovšem vyčerpávající informace byly zaslány v souboru v příloze, který byl detailně rozebrán v předchozích odstavcích této kapitoly. Na zasloupanou nabídku vozu bylo dále reagováno doplňujícím dotazem týkajícím se testovací jízdy, návštěvy výrobce a nabídky služeb pro zajištění maximální výkonnosti vozu. Odpověď prodejce byla přijata druhý den po odeslání dotazu. Prodejce přesně reagoval na zasloupané dotazy a nabídl návštěvu výrobních prostorů Hyundai motorsport a zároveň se omluvil, že není možné zajistit testovací jízdu kvůli absenci závodní tratě. Prodejce dále ve zprávě uvedl speciální nabídku cenově zvýhodněného balíčku, který v sobě zahrnoval i podpůrné služby. Tato nabídka byla platná pro vozy doručené nejpozději 15. 12. 2017.

## **Customer Journey Map**

První fáze komunikace s Hyundai motorsport spočívající v průzkumu trhu a povědomí o produktu je pozitivně ovlivněno kvalitně zpracovanými internetovými stránkami, na kterých je velmi snadné kontaktovat prodejce s poptávkou o konkrétní nabídku vozu. Internetové stránky výrobce jsou velmi přehledné a obsahují mnoho informací. Při oslovení výrobce byla velmi rychle obdržena vyčerpávající nabídka vozu, včetně nabídky náhradních dílů, služeb a informací o provozních nákladech vozu. Druhá část mapy na obrázku č. 6 je hodnocena z těchto důvodů pozitivně, druhým nejvyšším stupněm spokojenosti. Při zaslání dodatečných dotazů prodejci ohledně doplňkových služeb byla opět reakce obdržena velmi rychle. Odpovědi na dotazy byly velmi přesné. Zároveň prodejce v této zprávě nabídl i limitovanou nabídku zvýhodněné ceny za balíček dílů a služeb. Díky přesné a rychlé komunikaci, kompletním poskytnutým informacím a zvýhodněnou nabídkou je závěr mapy hodnocen nejvyšším pozitivním stupněm spokojenosti.



Obrázek 6: Customer Journey mapa – Hyundai

Výsledky průzkumu provedeného u výrobce Hyundai Motorsport odhalily silné slabé stránky nabídky vozu a dodatečných služeb. Kromě toho odhalily dále i silné a slabé stránky v komunikaci směrem k zájemci. Tyto prvky jsou dále vypsány v následující tabulce.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Rychle zaslané vyčerpávající informace o nabídce	Žádné nenalezeny
Nabídka cenově zvýhodněné příležitosti	

**Tabulka 2: Silné a slabé stránky Hyundai**

## **5.2 Mpart**

Značka Mitsubishi je ve světě rallye velkým pojmem ale především díky vozům, které závodily v minulosti. Jedná se především o model Lancer Evo, který se často objevuje a dosahuje výsledků i v sezoně 2017 ovšem v nižších výkonnostních kategoriích než zkoumaná kategorie R5. Značka Mitsubishi nemá svůj vlastní tovární program věnující se motorsportu a tudíž ani nevyvíjela vůz kategorie R5. Tento vůz je vyráběn na základě vozu Mitsubishi Space Star / Mirage. O jeho vývoj, stavbu i následný zákaznický program se ale stará především švédská společnost Mpart, známá také jako Ralliart Sweden (Auto.cz,2016). Vývojáři se ale nevěnují závodění s vozem za cílem rozšíření povědomí značky. O tom, zda existuje nějaká podpora od mateřské značky Mitsubishi směrem k vývojářům vozu Mitsubishi R5 není jasné.

Vůz Mitsubishi R5 byl vyvinut přesně dle předpisů FIA R5, ovšem bez proběhlé homologace, která by povolovala nasazení vozu v některých šampionátech organizovaných FIA. Koupě tohoto vozu zákazníkem může často znamenat nutnost získávání povolení v regionálních šampionátech. K získání těchto povolení nabízí Mpart svou asistenci a podporu (MPARTSPORT, 2017). Tyto skutečnosti mohou

mít za důsledek, že vůz Mitsubishi R5 je nejméně prodávaným a nasazovaným vozem ze zkoumané skupiny vozů.

Vůz je prezentovaný jako konkurence schopný v kategorii R5 a zároveň i jako nejlevnějším vozem na trhu. Díky využití cenově výhodných komponentů z vozů Mirage a Lance Evo X, mohli vývojáři dosáhnout nejlepšího poměru ceny a výkonu. Kromě nízké prodejní ceny dále výrobci deklarují, že díly jsou vysoce trvanlivé a tudíž vůz dosahuje i velmi nízkých nákladů na provoz. Již v popisu vozu Mitsubishi R5 výrobce zároveň i upozorňuje, že díky tomu že vůz byl vyvíjen jen malou skupinou inženýrů, tak after sales službám není věnována přílišná pozornost. Vyjímkou nabídky služeb jsou zákazníci z Velké Británie a Irska, kteří se mohou obrátit na tým Spancer Sport MPART (Mirage Brochure 2017, 2017).

### **Rozbor prodejní komunikace**

Komunikace se společností MPart, upravující vůz značky Mitsubishi byla navázána bez jakýchkoliv komplikací. Dostupnost kontaktních informací, či v tomto případě kontaktního formuláře je pro návštěvníka internetových stránek intuitivní a vyplnění formuláře velmi snadné. Druhý den po odeslání kontaktního formuláře na internetových stránkách reagoval Tomas W. emailem, kterým stručně nabídl vůz a zároveň upozornil na částečná omezení vyplývající z neproběhlé homologace vozu. Reakce na email Tomase týkající se dotazu na doplňující info o homologaci a případnou testovací jízdu byla odeslána opět hned druhý den. Ovšem další odpověď Tomase na tyto dotazy musela být dvakrát připomínána. Odpověď od Tomase přišla po sedmnácti dnech od data odeslání emailu s dotazy. Dále již probíhala komunikace opět velmi rychle a efektivně. Celkem bylo při komunikaci s Mpart odesláno osm zpráv, včetně dvou zpráv urgujících Tomasovu reakci na dotazy.



Odesílatel	Datum	Hlavní sdělení zprávy
Slavko Č.	27.9.2017	Oslovení pomocí kontaktního formuláře na stránkách mitsubishiR5.com.
Tomas W.	28.9.2017	Tomas W. nabízí dodání vozu na začátku roku 2018 ale upozorňuje na chybějící FIA homologaci. Homologace platná pouze pro národní šampionáty.
Slavko Č.	30.9.2017	Doplňující dotaz ohledně omezení vyplývající z chybějící homologace a dotaz na testovací jízdu a návštěvu.
Slavko Č.	11.11.2017	Urgence předchozí zprávy.
Slavko Č.	16.11.2017	Urgence předchozí zprávy.
Tomas W.	17.11.2017	Info o ceně vozu a nabídka slevy v případě spolupráce při homologaci. Důraz na zaměření vozů - nízké náklady. Nabízí testovací jízdu.
Slavko Č.	17.11.2017	Dotaz na konkurenceschopnost vozu
Tomas W.	18.11.2017	Uvádí přímé porovnání vozu s konkurencí.

Tabulka 3: Communicatiom Timeline – Mpart

### Struktura zasláné nabídky

Nabídka vozu Mitsubishi R5 byla v rámci komunikace uváděna pouze v textových poznámkách na základě dotazů zájemce. Prodejce po dobu komunikace nezaslal v žádné formě detailní nabídku vozu ani jeho specifikaci. V emailu dne 17.10.2017 Tomas uvádí že cena vozu je 175.000 Eur a připomíná, že není homologován pro všechny soutěže. Zároveň v této zprávě uvádí, že vůz je speciálně vyvinut s cílem dosáhnouti minimálních nákladů na provoz. V rámci tohoto emailu dále nabídku testovací jízdu s vozem. Prodejce v komunikaci nabídl cenové zvýhodnění v případě, že by zájemce pomohl s homologací vozu pro slovinský šampionát. Konkrétní výše zvýhodnění nebylo zmíněno. Nabídka vozu Mitsubishi R5 nebyla v komunikaci přesně specifikována a nebyly zaslány ani detaily cen náhradních dílů. Díky neplatné homologaci v některých šampionátech se ovšem jedná o vůz, který

není možné přímo porovnávat s ostatními vozy kategorie R5 na trhu. Předpisy závodní kategorie R5 upravují i cenové a technické limity, které by musely být dodrženy.

### **Způsob komunikace**

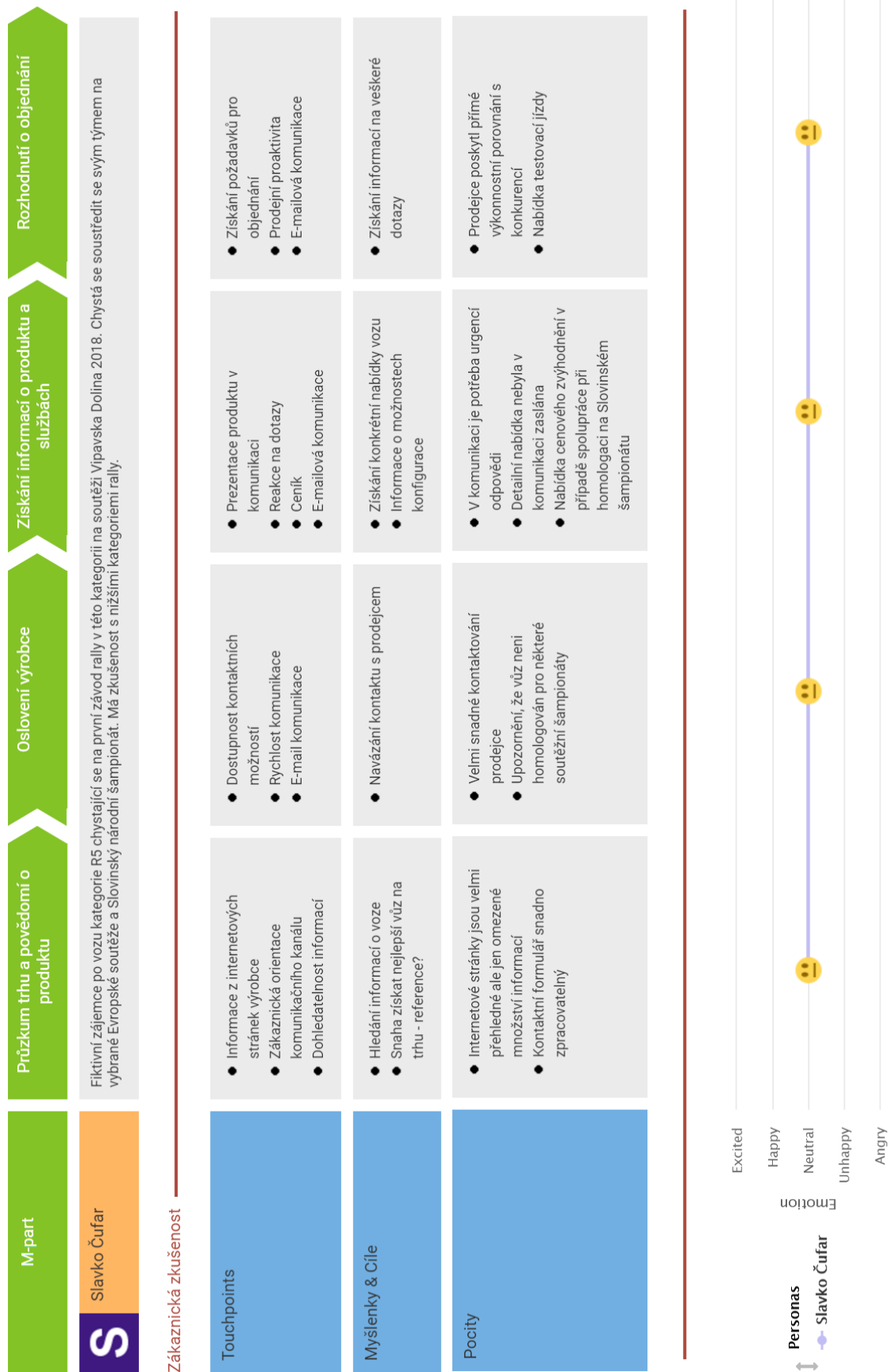
Díky jasně strukturovaným internetovým stránkám výrobce je velmi snadné dohledat kontakt na prodejce vozu Mitsubishi R5. Zároveň jsou ale internetové stránky výrobce velmi stručné a neposkytují informace o technické stránce vozu ani jeho působení. Reakce na zasloupanou poptávku byla přijata od prodejce hned druhý den po odeslání poptávky. Kromě jedné zprávy, která musela být dvakrát urgována, probíhala komunikace vždy velmi rychle. Tomas ve svých zprávách ovšem odpovídá jen velmi stručně a po celou komunikaci nezaslal detailní nabídku vozu. Ani po ukončení komunikace tudíž nebyly zaslány detaily vozu Mitsubishi R5 ani možností doplňkových služeb. Od začátku zakládal Tomas komunikaci především na omezení vyplývající z nekompletní homologace vozu, ze které vyplývá nemožnost účasti vozu v některých šampionátech. Tyto nedostatky vozu prezentuje jako prvky administrativního charakteru. Nedostatky, které od začátku komunikace uvádí, odůvodňuje tím, že vůz byl vyvíjen s cílem maximálního snížení nákladů vozu na provoz. Závěrem celé komunikace uvádí přímé porovnání vozu Mitsubishi R5 s konkurenčními vozy značky Škoda a Ford. V rámci tohoto porovnání vůz prezentuje jako výkonnější než vůz značky Ford a stejně výkonný jako vůz ŠKODA Fabia R5. Celé porovnání podkládá konkrétními měřeními vozů na soutěžích, včetně jmen pilotů.

### **Customer Journey Map**

V případě výrobce M-part, který vyrábí vozy značky Mitsubishi v kategorii R5, je mapa zpracována s přihlédnutím ke skutečnosti, že vůz je omezený svou působností v šampionátech kvůli nekompletní homologaci. První fázi mapy je M-part hodnocen stupněm neutrálním. Důvodem tohoto hodnocení jsou dobře dohledatelné internetové stránky. Na internetových stránkách ovšem nejsou uvedeny konkrétní informace o technické stránce vozu, ani o působení již prodaných vozů Mitsubishi R5. Při oslovení výrobce pomocí kontaktního formuláře

byla reakce přijata velmi rychle, ovšem konkrétní nabídka vozu nebyla zaslána. V komunikaci byla hlavním předmětem homologace vozu. Prodejce v komunikaci uvedl pouze celkovou cenu za vůz, ale neuvedl detaily své nabídky ani při dotázání. Při dotazování na dodatečné informace je potřeba v další fázi komunikace urgovat prodejcovu odpověď. Tomas následně přesně reagoval na zasláné dotazy, ale nabídka vozu a jeho náhradních dílů nebyla zaslána. Prodejce ovšem nabídl cenové zvýhodnění v případě spolupráce při zajištění homologace vozu pro slovinský šampionát. Závěrem komunikace prodejce nabídl možnost zajištění testovací jízdy vozu a v komunikaci uvedl přímé výkonnostní porovnání vozu Mitsubishi s konkurenčními vozy značky Ford a Škoda.

Komunikace s M-part až na výjimku probíhala velmi rychle a prodejce v průběhu jednání nabídl cenové zvýhodnění a možnost spolupráce. Nabídl i možnost testovací jízdy. Ovšem nabídka vozu byla uvedena pouze ve formě celkové ceny vozu. V průběhu komunikace nebyla zaslána detailní specifikace vozu ani možnosti konfigurace vozu. Z těchto důvodů je komunikace hodnocena stupněm neutrálním na škále spokojenosti.



Obrázek 7: Customer Journey mapa - M-part

V předchozích částech této kapitoly rozebrány výsledky průzkumu nabídky a komunikace odhalily silné a slabé stránky výrobce M-part, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Silné stránky	Slabé stránky
Nabídka návštěvy a testovací jízdy s vozem	V komunikaci nebyla zaslána detailní nabídka vozu ani dodatečných služeb.

Tabulka 4: Silné a slabé stránky Mpart

### 5.3 M-Sport World Rally Team

Tým M-Sport svou velikostí a rozsáhlostí stavěných vozů na první pohled vypadá jako tovární tým značky Ford. Ovšem celý závodní tým je projektem bývalého závodníka Malcoma Wilsona. Tým za svou historii několikrát změnil své jméno právě s ohledem na hlavního sponzora týmu. M-Sport se specializuje na vozy značky Ford, které následně upravuje pro všechny závodní kategorie v rallye. Celkem tedy šest vozů pro závody rallye a dále vůz pro rallycross. Kromě závodních speciálů M-Sport nabízí i úpravu užitkových vozů od značky Ford. V těchto případech se jedná především o designové balíčky zvýrazňující sportovní vzhled vozu, jejich silniční využití zůstává nedotčeno. Portfolio nabízených vozů má tedy jednoznačně M-Sport největší z posuzovaných výrobců.

M-Sport se přímo účastní svým týmem především vrcholové kategorie WRC ve které v roce 2017 dokonce získal titul mistra světa mezi posádkami a získal i titul v hodnocení výrobců. Ve zkoumané kategorii R5 se M-Sport přímo účastní také. Vůz Fiesta R5 tedy slouží pro týmové jezdce ale především je předmětem zákaznického programu a slouží k prodeji mezi zákazníky. Vůz Fiesta R5 byl uveden jako jeden z prvních vozů této kategorie na trh a v roce 2017 má celkově nejvíce prodaných vozů.

## Rozbor prodejní komunikace

M-sport na svých internetových stránkách velmi přehledně vyčleňuje část své činnosti věnovanou kategorii závodních vozů R5. V této sekci je uveden i přímý kontakt, na který je možné se v případě zájmu obrátit. Orientace i celý postup získání kontaktu na internetových stránkách výrobce je velmi snadný. Na první oslovení výrobce Richard reagoval hned druhý den s velmi komplexní zprávou, na kterou bylo reagováno 15.10.2017 s popisem požadovaného vozu a doplňujícími dotazy ohledně služeb. Od Richarda již na tyto dotazy ani po dvou urgencích žádná odpověď nepřišla. Celá komunikace tedy obsahuje pět emailů, přičemž od výrobce je z těchto pěti zpráv pouze jediná.

Odesílatel	Datum	Hlavní sdělení zprávy
Slavko Č.	27.9.2017	Odeslán první kontaktní email na adresu rmillener@m-sport.co.uk. Velmi dobře dostupný na stránkách m-sport.co.uk .
Richard M.	28.9.2017	Richard Millener reagoval na kontaktní email velmi detailním a rozsáhlým emailem. Přiloženy veškeré potřebné informace o voze.
Slavko Č.	15.10.2017	Slavko poslal email popisující detaily požadovaného vozu a žádost o doplňující informace ohledně služeb.
Slavko Č.	22.10.2017	Urgence odpovědi na předchozí email.
Slavko Č.	15.11.2017	Urgence odpovědi na předchozí email.

Tabulka 5: Communication Timeline - M-sport

## Struktura zasláné nabídky

Kompletní nabídka vozu byla Richardem zaslána hned v první ale zároveň poslední odpovědi na poptávku po voze Fiesta R5. Richard ve svém emailu sám od sebe popisuje přiložené soubory a vysvětluje detaily týkající se koupě sériového vozu Ford Fiesta ST, který je zapotřebí pro stavbu vozu Fiesta R5. Richard dále uvádí, že s koupí sériového vozu dále souvisí i následná registrace vozu závodního a případný příplatek k ceně vozu. Další možnost, kterou ihned nabízí, je možnost

volby barvy, ve které bude závodní vůz lakován. Bez ohledu na barvu je cena lakování stejná. Richard poplatek za olakování vozu odůvodňuje tím, že finance odpovídající lakování využili raději pro lepší technický vývoj vozu Fiesta R5. V rámci zajištění vyšší bezpečnosti dále v emailu přímo uvádí, že hasící přístroj který je osazen ve voze je pouze pro splnění podmínky že ve voze hasící přístroj musí být. Velmi vřele doporučuje zakoupení hasícího přístroje vyšší výkonnostní specifikace za účelem zajištění vyšší úrovně bezpečí. K této položce dodává, že nikdy neprodali vůz pouze se základním hasícím přístrojem. Richard dále uvádí orientační cenu vozu v nejvyšší specifikaci, která by se pohybovala okolo 188.000 GBP, ovšem možné jsou tři varianty specifikace, které byly zaslány v příloze. Richard následně informuje o termínových možnostech dodání vozu v případě objednávky vozu a zároveň informuje o tom, že všechny vozy, které jsou teď objednávané, jsou již dodávány s novou motorovou specifikací EVO2 a dalšími technickými vylepšeními, které kategorie R5 dovoluje. Richard závěrem zprávy uvádí stručnou informaci ohledně životnosti a nákladech na repasi závodního motoru ve voze a informaci o tom, že vývoj následníka vozu Fiesta R5 ještě nebyl zahájen, ale jeho nasazení očekávají začátkem sezony 2019. Poslední bod zprávy je věnován nabídce vozu použitých, který budou k dispozici v nadcházejících měsících. Vozy budou za cenu 175.000 GBP ovšem s novými pohonnými jednotkami

Přílohou tohoto velmi vyčerpávajícího emailu od Richarda ze dne 28.9.2017 byl soubor ve formátu PDF s zákaznickými informacemi představující vůz i v obrázkové formě a uvádějící detailní informace ohledně specifikace vozu. Další čtyři soubory ve formátu PDF byly věnovány velmi detailní nabídce náhradních dílů vozu dle jejich využití. Posledním přiloženým souborem byl sešit ve formátu MS Excel, který zobrazoval konfiguraci vozu Fiesta R5 dle tří předem definovaných možností (Base, Intermediate, Top) a dle toho odpovídající cenu. Jednotlivé specifikace vozu jsou zaměřeny na technické vybavení vozu. Služby k vozu Fiesta R5 jsou nabízeny ve všech specifikacích stejně v podobě technické podpory od M-sportu na zákaznickově testu či rally v maximální délce čtyř dnů. Tato položka je uvedena v specifikačním formuláři a je bezplatná. Při dotazu Richarda na další možnosti nabídky služeb již Richard neodpověděl, ani po dvou urgencích.

## **Způsob komunikace**

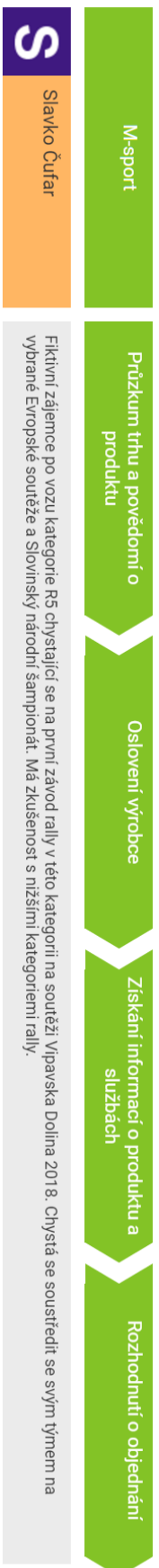
Internetové stránky týmu M-sport jsou velmi přehledně organizovány do kategorií dle jednotlivých vozů. U kategorie vozu R5 je přímo uveden kontaktní email na Richarda, který na poptávku reagoval. Jeho kontaktování tedy bylo velmi snadné stejně jako dohledání kontaktních údajů. Richard na poptávku zareagoval druhý den po odeslání poptávky a jeho reakce byla obsahově velmi vyčerpávající. Richard ve svém emailu uvedl veškeré informace o možnostech zakoupení vozu i technické specifikace. Přílohou emailu byly velmi přehledně zpracované materiály týkající se informací o voze a náhradních dílů vozu.

Reakce na zaslouanou nabídku Richarda už byly dodatečné dotazy týkající specifických detailů vozu a nabídky služeb. Na tento email ovšem Richard už neodpověděl a to ani po dvou urgencích jeho reakce. V případě reálného zákazníka by tedy bylo možností Richarda kontaktovat telefonicky, to se ovšem už vymyká stanovené metodice diplomové práce. Jedinou odpovědí Richarda tedy komunikace v rámci výzkumu byla tedy ukončena.

## **Customer Journey Mapa**

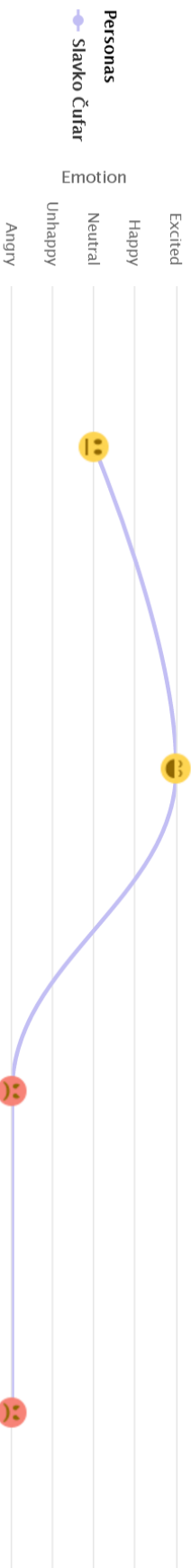
Na základě výsledků výzkumu popsaných v předchozích částech této kapitoly, byla zpracována Customer Journey mapa zobrazující na obrázku č. 6 zákaznickou spokojenost fiktivního kupujícího Slavka Č. Komunikace s M-sportem před oslovením prodejce na základě internetových stránek je hodnocena jako neutrální, protože internetové stránky výrobce jsou sice velmi přehledné, ale neposkytují informace o voze ani reference jeho výsledků v rukou stávajících zákazníků. Po kontaktování prodejce ovšem byly okamžitě zaslány veškeré detailní informace a možnosti koupě vozu. Díky této reakci prodejce je tato část mapy hodnocena jako spokojenost nejvyšším pozitivním stupněm. Na doplňující dotazy ohledně produktu a služeb už ale ani po dvou urgencích odpovědi nepřišla odpověď, tudíž celý komunikační kanál byl ukončen a ani v případě tendence sjednat objednání to na základě emailu nebylo možné. Z těchto důvodů je mapa od své poloviny hodnocena maximálním negativním stupněm.





Zákaznická zkušenost

<p><b>Touchpoints</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informace z internetových stránek výrobce</li> <li>● Zákaznická orientace komunikačního kanálu</li> <li>● Dohledatelnost informací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dostupnost kontaktních možností</li> <li>● Rychlost komunikace</li> <li>● E-mail komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prezentace produktu v komunikaci</li> <li>● Reakce na dotazy</li> <li>● Ceník</li> <li>● E-mailová komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Získání požadavků pro objednání</li> <li>● Prodejní proaktivita</li> <li>● E-mailová komunikace</li> </ul>
<p><b>Myšlenky &amp; Cíle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hledání informací o voze</li> <li>● Snaha získat nejlepší vůz na trhu - reference?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Navázání kontaktu s prodejcem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Získání konkrétní nabídky vozu</li> <li>● Informace o možnostech konfigurace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Získání informací na veškeré dotazy</li> </ul>
<p><b>Pocity</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Internetové stránky jsou přehledné</li> <li>● Chybí bližší informace o voze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Velmi snadné kontaktování prodejce</li> <li>● Ihned poskytnuté kompletní info o voze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prodejce nereaguje na dotazy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prodejce nereaguje na dotazy</li> </ul>



Obrázek 8: Customer Journey mapa - M-sport

Závěrem hodnocení proběhlého výzkumu u výrobce M-sport jsou v tabulce č. 4 vypsané silné a slabé stránky výrobce, které byly ve výzkumu zaznamenány.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Při prvním kontaktu poskytnuty kompletní informace o voze i nabídce	Prodejce v průběhu přestav komunikovat

Tabulka 6: Silné a slabé stránky M-sport

#### **5.4 Peugeot sport / Citroën Motorsport**

Díky jednotnému koncernu PSA výrobních značek, vystupují společně i v oblasti rally aktuálně značky Citroën a Peugeot směrem k zákazníkům o nové vozy kategorie R5. Značku Peugeot v kategorii R5 zastupuje vůz postavený na základě sériového modelu 208 a aktuálně se jedná o jeden ze dvou nabízených vozů pro závody rally od značky Peugeot. S vozem kategorie R5 se závodů účastní i tovární tým značky peugeot. Druhým vozem, je Peugeot 208 nižší výkonnostní kategorie R2 a slouží výhradně v rámci zákaznického programu značky. Značka Citroën má aktuálně při v porovnání s Peugeot širší paletu nabízených vozů. Značka Citroën především oproti značce Peugeot dlouhodobě působí ve vrcholné kategorii WRC, kde se svým továrním týmem v sezóně 2017 nasazovala tři závodní posádky vozu Citroën DS3 WRC. Tento vůz je nabízen i k prodeji, stejně jako vůz kategorie R5 – Citroën DS3 R5. Kromě těchto dvou vozů Citroën nabízí ještě vůz kategorie R3, opět postavený na základě vozu DS3. Obě značky již mají dlouhou historii v závodech rally, ovšem Citroën ve vrcholné kategorii získal titul mistra světa naposledy v roce 2013, kdy byl pilotem Sébastien Loeb. Kromě rally se obě značky soustředí i na množství okruhových závodů či závodu Dakar.

## Rozbor prodejní komunikace

Email s poptávkou byl odeslán v případě koncernu PSA na obě výrobní značky, tedy Citroen i Peugeot. Kontaktní detaily byly dohledány na oficiálních internetových stránkách výrobců, ovšem na poptávku reagovala pouze značka Citroen. V průběhu komunikace ovšem uvádí nabídku vozu značky Citroen i Peugeot. Na poptávkový email se nejdříve nedostalo žádné odpovědi, a proto po devatenácti dnech čekání byla odeslána urgence odpovědi na poptávkový email. V den urgencye již reagovala Charlotte, která ovšem zřejmě špatně porozuměla poptávce a odkazuje na lokálního distributora sériových vozů značky Citroen. O den později 17.10.2017 ovšem do konverzace vstoupila Hajanirina R., která vyžádala informace ohledně rally plánu. Po zodpovězení dotazů Hajanirina zaslala nabídku koupě vozu a vyžaduje zaslání zákaznického čísla. Reakce od Hajaniriny jsou velmi rychlé, komunikace probíhá v rámci hodin až do emailu 18.10. ve kterém Slavko dotazuje ceník a porovnání nabízeného vozu s konkurencí. Tato zpráva byla po čtyřech dnech urgována. Reakce byla Slavkovi zaslána po čtyřech dnech od urgencye, tedy 26.10., ovšem ne s odpovědí na položené dotazy. O den později byly vyměněny další dva emaily a tím byla komunikace přerušena. Hajanirina kontaktovala Slavka po třinácti dnech s nabídkou možnosti testovací jízdy s vozem. Ohledně této nabídky bylo vyměněno několik organizačních emailů, ze kterých ovšem už vyplynula nemožnost účast na testu. Komunikace s koncernem PSA ohledně možností koupě vozu Citroen DS3 R5 a Peugeot 208 probíhala poměrně zdlouhavě a především z počátku byla velmi zmatečná díky informacím o tom, že žádné oddělení věnované motorsportu neexistuje. Celkem bylo v rámci této komunikace posláno dvacet emailů, z toho jsou tři emaily urgující odpověď.

Odesílatel	Datum	Hlavní sdělení zprávy
Slavko Č.	27.9.2017	kontaktní email na adresu marketing@citroenconnect.co.uk nalezený na stránkách citroen.co.uk. Nebylo jasné, zda se jedná o kontakt do divize závodních vozů. Kontakt nejasný.
Slavko Č.	16.10.2017	urgence předchozího emailu

<b>Charlotte</b>	16.10.2017	Charlotte děkuje za zájem o koupi vozu DS3 a odkazuje na lokálního dealera sériových vozů.
<b>Slavko Č.</b>	16.10.2017	Slavko podotýká, že Charlotte zřejmě neporozuměla požadavku. Připomínka že se jedná o vůz DS3 R5 pro závody rally.
<b>Charlotte</b>	16.10.2017	Charlotte uvádí, že nevedou oddělení věnované vozům pro motorsport. Opětovně požaduje PSČ kvůli odkazu na dealera.
<b>Hajanirina R.</b>	17.10.2017	Žádost o bližší info o Slavkovi a v jakém šampionátu by se vůz účastnil. Info kvůli zpracování nabídky.
<b>Slavko Č.</b>	17.10.2017	Zaslání bližších informací o požadovaném vozu a pro jaké účely je potřeba. Dotaz na informace ohledně doprovodných služeb. Zaslání PSČ Ljubjany.
<b>Hajanirina R.</b>	18.10.2017	Reakce na dotazy a nabídka možností koupě vozu i after-sales podpory a možnost testování. Požaduje zákaznické číslo.
<b>Slavko Č.</b>	18.10.2017	Nemá zákaznické číslo a dožaduje se ceníku služeb a dílů. Poptává porovnání vozu s konkurencí.
<b>Slavko Č.</b>	22.10.2017	Urgence předchozího emailu.
<b>Hajanirina R.</b>	26.10.2017	Zákaznické číslo není potřeba. Zmiňuje cenu postaveného vozu DS3 nebo 208 a dodací termíny. Přílohou xls dílů bez cen.
<b>Slavko Č.</b>	27.10.2017	Opětovné poptávání cen, a zda je možné zorganizovat test vozu na náklady zákazníka.
<b>Hajanirina R.</b>	27.10.2017	Zaslání odkazů na internetové stránky Peugeot i Citroen se všemi potřebnými informacemi k vozu a náhradním dílům.
<b>Hajanirina R.</b>	10.11.2017	Zaslaná nabídku na organizaci testovací jízdy s vozem DS3 R5 na termín 16.11. za 4,3 tis. €

<b>Hajanirina R.</b>	14.11.2017	Urgence předchozího emailu.
<b>Slavko Č.</b>	14.11.2017	Poděkování za nabídku. Obává se, že nestihne zorganizovat tým pro testovací jízdu.
<b>Slavko Č.</b>	15.11.2017	Odmítnutí testu, kvůli nedostatku času na zorganizování.
<b>Hajanirina R.</b>	15.11.2017	Dotazuje se, proč nelze a připomíná, že v budoucnu bude třeba možné ještě znovu zorganizovat.
<b>Slavko Č.</b>	15.11.2017	Vysvětluje, že nezvládá organizaci testu kvůli nedostatku času na přípravu. Aktuálně jedná i s dalšími výrobci ale, pokud by byla možnost testu DS3, jistě by měl zájem.
<b>Hajanirina R.</b>	15.11.2017	Testovací jízda by se jistě měla zkusit. V případě trvajícího zájmu, stačí dát vědět.

**Tabulka 7: Communication Timeline - Peugeot / Citroen**

### **Struktura zasláné nabídky**

V rámci velmi dlouhé emailové komunikace nebyly prodejcem zaslány žádné materiály týkající se konkrétní nabídky vozu či možnosti jeho konfigurace. Součástí komunikace nebyly ani informační brožury vozu. Hajanirina ve svých zprávách stručně uvádí, že nabízí vozy značky Citroen i Peugeot, přičemž oba vozy se aktuálně prodávají za cenu 215.000 EUR včetně administrace. Dodání těchto vozů je v případě Peugeotu jeden měsíc, v případě Citroenu je dodání možné v lednu 2018. V této zprávě ze dne 26.10.2017 posílá Hajanirina soubor ve formátu MS Excel, ve kterém uvádí čísla a názvy náhradních dílů ovšem bez jejich cen. Teprve až po opakovaném dotazování Hajanirina v emailu posílá odkazy na internetové stránky [peugeot-sport-store.com](http://peugeot-sport-store.com) a [boutique.citroenracing.com](http://boutique.citroenracing.com), na kterých je možné dohledat veškeré technické informace o voze i jeho náhradních dílech. Na těchto stránkách jsou zobrazeny i detailní technické obrázky dílů. Celé stránky jsou koncipovány do podoby e-shopu. Je zde možné si vybrané díly vložit do pomyslného košíku a ihned objednat. Internetové stránky jsou věnovány ovšem

pouze náhradním dílům. Není zde detailní popis samotného vozu či jeho výsledků a není zde uvedena nabídka služeb zákazníkům. Jediné informace týkající se služeb, zaslala Hajanirina ve svém emailu dne 27.10.2017 kde stručně uvádí možnost poskytnutí podpory na akci, ovšem nevyplývá z nabídky cena služby ani bližší detaily podpory

Po komunikační odmlce trvajícím téměř tři týdny Hajanirina zaslala cenovou nabídku testovací jízdy s vozem Citroen DS3 R5 na testovací trati za přítomnosti továrního týmu a jejich inženýrů. Nabídka byla zaslána ve výši 4.350 EUR bez daně a termín testovací jízdy byl stanoven na 16.11.2017 v 15h. Nabídka testovací jízdy byla odmítnuta, kvůli přesahujícím rámci diplomové práce. Odmítnutí bylo odůvodněno nedostatkem času na organizaci.

Nabídka závodních vozů kategorie R5 značky Citroen či Peugeot je i po ukončení komunikace s prodejcem nejasná, protože nebyl v žádné části komunikace prezentován samotný vůz. Pozornost byla věnována náhradním dílům, které je možné studovat a následně zakoupit na internetových stránkách. V případě reálného zákazníka by ale jistě byla možnost si zakoupit testovací jízdu s vozem a tak vůz detailně poznat vlastní zkušeností.

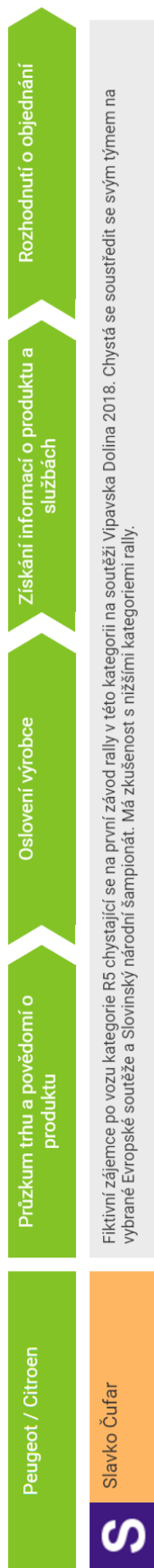
## **Způsob komunikace**

Při pohledu na komunikační timeline je vidět, že komunikace s koncernem PSA v rámci výzkumu byla velmi dlouhá. Celkem bylo odesláno dvacet emailů, z nichž jsou tři emaily urgující reakci prodejce. Získání kontaktu na prodejce bylo díky nejasnému odkazu na oddělení věnující se výrobě závodních speciálů obtížné, a proto byl využit kontakt uvedený na internetových stránkách Peugeot a Citroen. Na poptávku ovšem nejprve reagovala Charlotte z oddělení Citroen & DS Sales and Marketing s informací, že nevedou žádné oddělení věnující se motorsportu a odkazovala zájemce na lokálního distributora vozů značky Citroen. Následně do komunikace vstoupila Hajanirina, která již informovala o možnostech koupě závodního vozu kategorie R5. Z počátku Hajanirina opakovaně vyžadovala zaslání zákaznického čísla, jehož získání ovšem neobjasnila. Při opakované informaci že zákaznické číslo Slavko Č. nevlastní Hajanirina usoudila, že není dále už zapotřebí. Od momentu kdy do komunikace vstoupila Hajanirina běžela komunikace poměrně

rychle, ovšem bylo zapotřebí vyměnit velké množství emailů. Výrazným prvkem komunikace byla zpráva ze dne 10.11.2017 kdy po téměř třech týdnech komunikační odmlky Hajanirina zaslala nabídku testovací jízdy.

## **Customer Journey Map**

Mapa na obrázku č. 7 zákaznické spokojenosti v případě koncernu PSA je v první části ovlivněna především tím, že je velmi těžké dohledat kontakt na prodejce závodních vozů a internetové stránky. S touto komplikací souvisí i nedostatek dohledatelných informací o nabízeném voze, jeho technických detailech a výsledcích vozů používaných již stávajícími zákazníky. Při navázání prvního kontaktu s koncernem PSA ohledně konkrétní nabídky vozu kategorie R5, bylo prodejcem oznámeno, že žádné oddělení věnující se motorsportu neexistuje. Pro zájemce, který vůz značky Peugeot či Citroen sleduje na tratích rally, je toto absurdním oznámením. Prodávající tímto oznámením poškozují jméno své značky a vyjadřuje svou neprofesionalitu směrem k zákazníkovi. Prodejce tak zákazníkovi vyslal zprávu, že takový vůz není možné zakoupit. Z těchto důvodů je druhá část mapy hodnocena nejnižším negativním stupněm zákaznické spokojenosti. V další části komunikačního postupu je již hodnocení pozitivnější, avšak pouze na úrovni neutrálního vnímání. Po té co komunikaci převzala Hajanirina se již dostávalo částečným informacím o možnostech koupě vozu, ovšem informace byly neúplné a komunikace byla velmi zdlouhavá. V poslední fázi hodnocené komunikace se zákaznické vnímání o stupeň posunulo na stupeň „happy“ především díky proaktivního přístupu Hajaniriny, která nabídla testovací jízdu s vozem. Jedná se o velmi významný benefit při výběru závodního vozu.



**Zákaznická zkušenost**

<b>Touchpoints</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informace z internetových stránek výrobce</li> <li>• Zákaznická orientace komunikačního kanálu</li> <li>• Dohledatelnost informací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostupnost kontaktních možností</li> <li>• Rychlost komunikace</li> <li>• E-mail komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentace produktu v komunikaci</li> <li>• Reakce na dotazy</li> <li>• Ceník</li> <li>• E-mailová komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání požadavků pro objednání</li> <li>• Prodejní proaktivita</li> <li>• E-mailová komunikace</li> </ul>
<b>Myšlenky &amp; Cíle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hledání informací o voze</li> <li>• Snaha získat nejlepší vůz na trhu - reference?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navázání kontaktu s prodejcem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání konkrétní nabídky vozu</li> <li>• Informace o možnostech konfigurace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání informací na veškeré dotazy</li> </ul>
<b>Pocity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetové stránky věnované oddělení motorsportu jsou velmi těžce dohledatelné</li> <li>• Chybí informace o voze či jeho působení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• První kontakt s prodejcem říká, že neexistuje oddělení motorsportu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodejce reaguje na dotazy pouze částečně, po dotazech zasílá odkaz na e-shop náhradních dílů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodejce nabídl testovací jízdu</li> </ul>



**Obrázek 9: Customer Journey map PSA**



Závěrem rozboru komunikace s prodejcem vozu Citroen a Peugeot byly v tabulce č. 5 uvedeny silné a slabé stránky zákaznického přístupu.

Silné stránky	Slabé stránky
Nabídka testovací jízdy	První kontakt se zákazníkem (oddělení motorsportu neexistuje)
Nabídka náhradních dílů formou e-shopu	Nedostupnost kontaktu na prodejce

Tabulka 8: Silné a slabé stránky komunikace PSA

## 5.5 ŠKODA Motorsport

Tovární tým značky ŠKODA Auto, který působí v motoristickém sportu již od roku 1901 má na svém seznamu postavených závodních vozů již mnoho modelů a řadu titulů získaných po celém světě. ŠKODA Motorsport se po celou dobu své historie soustředila pouze na rallye závody a okruhové závody. Diváky je dnes vnímán tým ŠKODA motorsport v Čechách již jako tradiční účastník motoristického sportu. V roce 2015 byl představen vůz ŠKODA Fabia R5, nástupce velmi úspěšného modelu Fabia Super 2000. Od té doby vůz v rukou továrních pilotů získal mnoho titulů včetně dvou po sobě jdoucích titulů mistra světa v rallye v letech 2016 a 2017 a zároveň i titul v kvalifikaci týmů. Jedná se tedy o velmi úspěšný model, kterého se po celém světě prodalo již více než 150ks (ŠKODA-Motorsport.com, 2017).

Tým ŠKODA Motorsport je v sezóně 2017 jediným ze zkoumaných výrobců, který se soustředí pouze na kategorii vozu R5. Soutěžní kategorie R5 v rallye, je tak jedinou soutěžní oblastí na kterou se značka ŠKODA v motorsportu zaměřuje. Ve své kategorii však tým ŠKODA Motorsport dominuje, což dokazují mistrovské tituly

z dvou po sobě jdoucích let. Ostatní výrobci vyrábějí vozy napříč kategoriemi v rallye ale často i vozy pro okruhové závody či Dakar.

## Rozbor prodejní komunikace

ŠKODA Motorsport na svých velmi přehledných internetových stránkách nabízí kontaktní formulář, kterým je možné výrobce oslovit s poptávkou či jakýmkoliv dotazem. Celkově jsou stránky velmi přehledné a atraktivní. Přístup ke kontaktnímu formuláři je intuitivní a snadný. Pomocí formuláře byla zaslána poptávka stejně jako na ostatní výrobce. Reakce na poptávku byla přijata druhý den po odeslání poptávky. Takto rychlá reakce probíhala vždy při zaslání dotazu na prodejce. Výjimkou je email odeslaný 22.11.2017 ve kterém byly dotazy poukazující na neporozumění konfigurátoru vozu. Reakce na tento email přišla 29.11.2017. Komunikace s ŠKODA Motorsport čítá celkem 8 emailů, přičemž nebylo potřeba žádného urgujícího emailu. Komunikace tedy probíhala velmi rychle a poměrně efektivně. Celý průběh komunikace s hlavním sdělením jednotlivých zpráv je znázorněno v tabulce níže.

Odesílatel	Datum	Hlavní sdělení zprávy
Slavko Č.	27.9.2017	Pomocí kontaktního formuláře na stránkách skoda-motorsport.com oslovena ŠKODA Motorsport se zájmem o koupi vozu Fabia R5.
Šárka K.	28.9.2017	Šárka K. reagovala s kopií na kolegu Radka T. Šárka se dotázala na zemi, ve které by byl vůz registrován, aby mohla případ předat prodejci. V příloze přiložený ceník / konfigurátor.
Slavko Č.	1.10.2017	Slavko odpovídá na dotazy Šárce (pouze) a přidává dotazy ohledně služeb a bližších informací o voze.
Šárka K.	2.10.2017	Šárka předává případ na kolegu prodejce (M. Slánský) a odpovídá stručně na dotazy z předchozího emailu.

<b>Slavko Č.</b>	22.10.2017	Dotazující email k vozu Fabia R5 směřující pouze na Miroslava S.
<b>Miroslav S.</b>	23.10.2017	Miroslav odpovídá v kopii na Šárku a Radka, ovšem především na body, které nebyly dotazovány. Přílohou seznamy dílů, registrační formulář kupujícího a znovu konfigurátor.
<b>Slavko Č.</b>	22.11.2017	Dotaz na objasnění cenové flexibility a případných příležitostí. Dále je dotazováno vysvětlení nejasných bodů v konfigurátoru.
<b>Miroslav S.</b>	29.11.2017	Potvrzení, že cenové příležitosti nelze očekávat a odpovídá stručně na nejasné body z konfigurátoru. Uvádí, že vůz základní specifikace není spolehlivý.

**Tabulka 9: Communication Timeline - ŠKODA Motorsport**

### **Struktura zasláné nabídky**

V rámci komunikace s ŠKODA Motorsport byl zaslán konfigurátor vozu, soubor uvádějící životnost částí vozu a náhradních dílů, formulář pro doplnění detailů o zákazníkovi a tzv. Survival Kit, neboli soupis náhradních dílů které prodejce zřejmě považuje za nezbytné k provozu vozu.

Zaslaná nabídka vozu Fabia R5 byla předložena především v podobě konfigurátoru, který byl zaslán hned v první reakci na poptávku a právě tomuto souboru v rámci rozboru nabídky bude věnována největší pozornost. Ostatní poskytnuté mají především informativní charakter technické povahy. ŠKODA Motorsport v rámci nabídky nabídla žádné podklady prezentující vůz Fabia R5.

Konfigurátor vozu Fabia R5 je soubor v Microsoft Excel, ve kterém je připravený formulář umožňující manuálního vybrání požadovaných možností vozu. Z vybraných položek konfigurace vozu vyplývají možnosti, které jsou předem definované a spočívají v rozdělení celé konfigurace do třech balíčků a volby specifikace vozu na asfalt či šotolinu. Balíčky jsou specializované dle jejich zaměření. První nabízený balíček v konfigurátoru je specifikační volba, ve které zákazník volí, zda chce vůz v šotolinové specifikaci. Za tuto specifikaci je oproti

asfaltové příplatek 20.090 EUR. Druhý configurační balíček je dělen dále do čtyř částí dle technické oblasti vozu a jedné části věnované dodatečnému vybavení vozu. V části dodatečného vybavení vozu je jako v jediné části druhého balíčku možné vybrat pouze jednu či více z nabízených možností. V zbylých čtyřech částech druhého balíčku tato možnost není. Je možné vybrat pouze všechny položky, nebo žádnou z položek. Součet cen všech položek v tomto druhém balíčku je 43.980 EUR. Škoda ovšem tento balíček nabízí při výběru všech možností jako celek za cenu 40.500 EUR. Při koupi celého balíčku tedy Škoda nabízí slevu 3.480 EUR, která ovšem z konfigurátoru není přímo patrná. Této částky je nutné se dopočítat. Třetí a poslední balíček v konfigurátoru je věnován dodatečným službám k vozu Fabia R5. V tomto balíčku je celkem sedm položek a je možné vybrat pouze některé z nich. Objevují se zde ovšem položky, které nejsou přímo jasné svým účinkem, jako například „Sales assistance“, katalog náhradních dílů či certifikace vozu. Těmto položkám byl věnován dotaz směřující na prodejce s prosbou o objasnění a kromě položky „Sales assistance“ byly stručně objasněny. Ovšem jedná se o položky, které jsou ze své povahy nutné k uskutečnění prodeje vozu a jeho následné péče. Na příklad, pokud by si zákazník v konfigurátoru nevybral možnost koupě katalogu náhradních dílů za 1.000 EUR, není jasné, zda by se tím zákazník připravil i o možnost koupě náhradních dílů k vozu Fabia R5.

Celkem tento třetí balíček obsahuje položky za 12.000 EUR. Škoda ovšem při vybrání všech položek ze seznamu nabízí cenu 7.700 EUR, tedy slevu 4.800 EUR. Po vybrání položek konfigurace soubor vždy nabízí pohled na celkovou cenu vozu dle aktuální specifikace.

Konfigurace vozu Fabia R5 v podobě formuláře v MS Excel je celkově snadná na vyplnění a nepřipouští možnost pro vytvoření jakýchkoliv specifikačních chyb. Konfigurátor je ovšem poměrně omezený díky zavedenému pravidlu říkající, že je možné vybrat všechny možnosti či žádné v části technické specifikaci vozu. V zbylých položkách vždy z konfigurátoru vyplývá, že je výhodnější vybrat všechny nabízené možnosti balíčku a dosáhnout tak na slevu. V tomto duchu je celý konfigurátor postaven a směřuje zákazníka k maximální možné specifikaci vozu. Zároveň jsou ale v konfigurátoru položky, jejichž význam není přímo jasný vzhledem ke konfigurovanému vozu a logice nákupu vozu.

S maximální možnou specifikací asfaltového vozu se zákazník dostává na částku 228.200 EUR, která je vyšší než konkurenční nabídky. Z emailové komunikace s prodejcem vyplynula nabídka možnosti poskytnutí technika z týmu ŠKODA Motorsport jako technickou podporu zákazníka za sazbu 1.000 EUR /den.

## **Způsob komunikace**

Získání kontaktní adresy je díky velmi přehledným internetovým stránkám výrobce velmi snadné. Zároveň je toto internetové prostředí i velmi bohaté na informace a reference stávajících zákazníků a jejich úspěchů s vozem Fabia R5. Jak již bylo v rozboru komunikačního Timeline uvedeno, komunikace s ŠKODA Motorsport probíhala při výzkumu velmi rychle a poměrně efektivně.

První kontakt s potenciálním zákazníkem byl ze strany ŠKODA Motorsport směřován především za cílem přiřadit zákazníkovi prodejce, který je zodpovědný za region ze kterého zákazník přichází. Již při prvním kontaktu tedy dochází k snaze zákazníka předávat na další osoby tím způsobem, že pokud má zákazník zájem necht' kontaktuje prodejce zodpovědného za jeho region. Aktivita je tedy v tomto bodě komunikace nepřímo vyžadována od samotného zákazníka, který je stavěn do pozice ve které se musí doptávat nové kontaktní osoby o spolupráci a poskytnutí informací. Díky poskytnutí konfigurátoru již při první odpovědi od ŠKODA Motorsport, je možné se na nový kontakt obrátit již s konkrétními dotazy ohledně nabídky vozu. Při zaslání doplňujících dotazů ohledně nabídky a vozu Miroslavovi je ovšem 23.10.2017 přijata odpověď, která neodpovídá dotazům. V první části zprávy je kromě představení uvedena výše zálohy a popsán objednací postup, který nebyl poptán. Ovšem jedná se o užitečné informace směřující k sestavení samotné objednávky. V další části odpovědi ovšem Miroslav uvádí informace o slevě, která ale nebyla dotazována. Miroslav ohledně slevy dále uvádí, že není možné ceny snižovat kvůli oddělení kontrolingu v společnosti ŠKODA Auto. Slevu tedy není možné očekávat ani v případě koupě více než jednoho vozu. Miroslav tímto poukazuje na cenovou neflexibilitu výrobce a upozorňuje tak zákazníka, že nemůže očekávat žádné nákupní cenové příležitosti. Při dotazu toto v další zprávě přímo potvrzuje. Dále ve zprávě z 23.10.2017 jsou uvedeny nepoptávané seznamy dílů, které jsou označovány jako „Survival kit“ pro asfaltovou a šotolinovou specifikaci

vozu. Dále Miroslav již odpovídá na dotazy předchozí zprávy a posílá odhadované náklady vozu na km dle jeho odhadovaného opotřebení a ceny oprav či revizí jednotlivých částí vozu. Na závěr emailu z 23.10.2017 Miroslav dodává, že neprodávají ojeté vozy Fabia R5 a zákazníci mohou očekávat i pro rok 2018 jistá vylepšení vozu, konkrétní prvky zlepšení ovšem neuvádí. Celý tento email působí částečně jako předem připravená automatická odpověď, která je zasílána všem zákazníkům v případě zájmu a závěrem připraveného textu se doplňují stručné odpovědi na zaslané dotazy.

V posledním zaslaném emailu ze dne 22.11.2017 Miroslavovi, byl důraz kladen na vysvětlení nejasných položek z nabídky služeb v konfigurátoru. Miroslav na email odpověděl 29.11.2017 a velmi stručně jednotlivé položky objasnil, kromě dotazované položky „Sales assistance“, která je v konfigurátoru uvedena jako volitelná služba za 1.000 EUR. Tato položka konfigurátoru tedy nebyla ani po dotazu objasněna. Dále Miroslav v emailu uvádí, že vůz základní specifikace není spolehlivý, což je zásadní poznámka, která může zákazníka negativně ovlivnit při rozhodování.

Komunikace s týmem ŠKODA Motorsport je velmi rychlá, ovšem nevyplývá z ní snaha zákazníka získat. Komunikace je zatížena prvotním předáním na prodejce a následně částečně trpí nepřesnými reakcemi na zaslané dotazy. V rámci komunikace prodejce částečně zatěžuje zákazníka informacemi o interní činnosti oblasti kontrolingu ze které vyplývá, že zákazník nemůže očekávat žádné nákupní příležitosti související se snížením ceny náhradních dílů ani v případě koupě více než jednoho vozu. Komunikace je založena na odpovídání dotazů zákazníka. V průběhu komunikace se nestalo, že by prodejce oslovil zákazníka s připomenutím stávající nabídky a snahou zákazníka motivovat postupnými kroky k vytvoření nabídky.

### **Customer Journey Map**

V rámci vyhodnocení výsledků zkoumané komunikace byla zpracována Customer Journey mapa, viz obrázek č. 6. Mapa zobrazuje postup komunikace s prodejcem vozu Fabia R5 a ukazuje zákaznickou zkušenost vyplývající z reakcí prodejce v kontrastu se stanovenými cíli a myšlenkami.



Obrázek 10: Customer Journey mapa - ŠKODA Motorsport

Tým ŠKODA Motorsport z počátku sledovaného postupu zákazníka těží z velmi precizních internetových stránek, na kterých je uvedeno velké množství informací, referencí a snadno dostupného kontaktního formuláře. Při navázání prvního kontaktu ovšem nejprve dojde k odkazování na druhého prodejce vozu. Zasláná nabídka spočívá v konfigurátoru, který je částečně matoucí. Při zasílání dodatečných dotazů k nabídce se zájemci dostává nepřesných odpovědí na dotazy a dále je upozorňován na přítomnost oddělení kontrolingu v společnosti ŠKODA Auto. Z těchto důvodů je v Customer Journey mapě hladina spokojenosti klesající. Do konce komunikace s prodejcem některé nejasné body nabídky nebyly objasněny. Negativním prvkem komunikace je i přístup prodávajícího k samotnému prodeji vozu. Proávající čeká na dotazy zájemce, aby je zodpověděl. Za celý průběh komunikace neproběhlo oslovení zákazníka prodejcem se snahou motivovat zájemce do sjednání objednávky.

Při zpětném pohledu na analýzu komunikace s týmem ŠKODA Motorsport je možné definovat následující silné a slabé stránky komunikace a nabídky vozu Fabia R5.

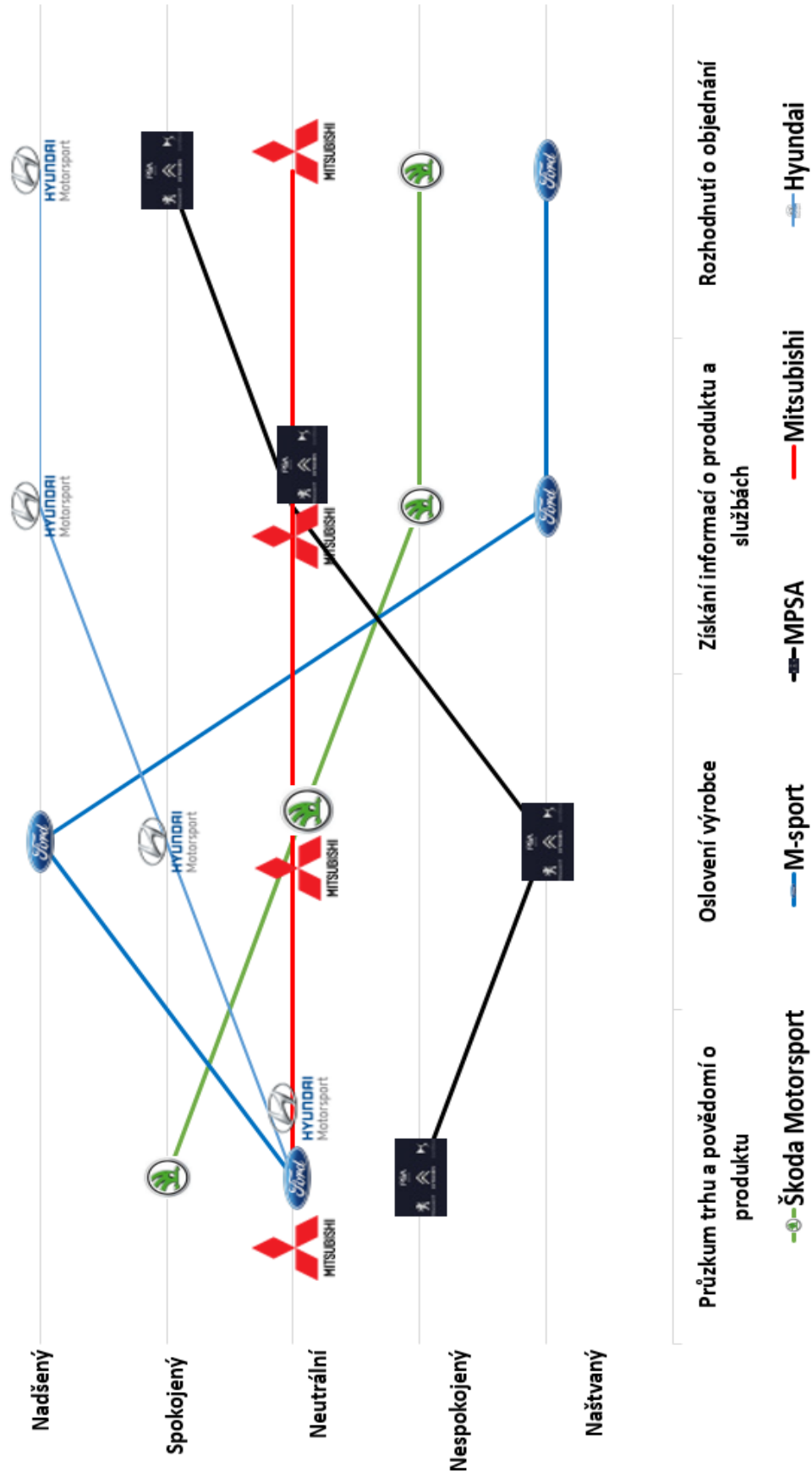
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	Nejasné položky konfigurátoru
Internetové stránky	Odpovědi v emailu na nepoptávané záležitosti
Množství referencí	Předávání zákazníka mezi prodejci
Rychlé reakce	Upozorňování zákazníka na činnost kontrolingu
	Upozorňování na cenovou neflexibilitu
	Chybějící prodejní pro-aktivita

**Tabulka 10: Silné a slabé stránky - ŠKODA Motorsport**



## 6 Vyhodnocení konkurenční analýzy

Pro porovnání dosažených výsledků u jednotlivých výrobců bylo zpracováno grafické porovnání dílčích postupů v komunikaci, dle stupně spokojenosti. Na obrázku č. 11 je tedy zobrazení všech zpracovaných Customer Journey Map, které jsou uvedeny u jednotlivých výrobců. Z tohoto porovnání je dále možné vyhodnotit, jak si prodejci vedli v porovnání s konkurencí a na jaké úrovni spokojenosti ve výzkumu celou Customer Journey dokončili. Bod na kterém výrobce celou Customer Journey zakončil je právě nejdůležitějším výsledkem pro vyhodnocení. Jedná se totiž moment těsně před vytvoření objednávky, což je jedním z cílů nejen prodejce, ale i výrobce jako celku.



Obrázek 11 Customer Journey Map výrobců

Z porovnání výsledků je dále možné vyhodnotit, jaké úrovně spokojenosti dokázali výrobci dostáhnout v jednotlivých etapách Customer Journey oproti konkurenci. V první části výzkumu, věnující se volně dostupným informacím, dosáhla nejlepšího hodnocení značka ŠKODA. Tohoto výsledku dostáhla především díky velmi zdařile zpracovaným internetovým stránkám s velkým množstvím informací a odkazům na kontakty. Naopak nejslabšího výsledku dosáhl prodejce vozů značky Citroen a Peugeot. V tomto případě bylo oproti značce ŠKODA naopak velmi těžké nalézt jakékoliv informace či kontakt. Tento nedostatek se u koncernu MPSA projevil i v druhé části Customer Journey. Prodejce vozů značky Citroen a Peugeot dokonce oznámil, že žádné vozy sportovní specifikace neprodávají a proto je výsledek nejvíce negativní. Naopak nejvyššího pozitivního hodnocení dosáhla v této druhé části výzkumu značka Ford, která na první kontakt s prodejcem reagovala velmi komplexní nabídkou a poskytnutím detailních informací o voze i možnostech koupě.

V třetí části výzkumu, týkající se získání dodatečných informací o voze a službách ovšem Ford dosáhl negativního hodnocení, protože ani přes urgence již prodejce nereagoval na dotazy. V tento moment byla i přes opakované urgence ukončena komunikace s prodejcem vozů Ford. Proto je do konce celého diagramu hodnocena značka Ford nejvíce negativním stupněm spokojenosti. V třetí části výzkumu dosáhla nejlepšího výsledku značka Hyundai, která rychle a přesně reagovala na dodatečné dotazy týkající se nabídky. Značka Hyundai dosáhla jako jediná nejlepšího výsledku v hodnocení i v poslední fázi výzkumu týkající se předběžného domluvení objednávky. Na opačném konci hodnocení díky své neaktivitě skončila v poslední fázi výzkumu značka Ford.

Pro porovnání získaných výsledků průzkumu byly dále v tabulce č. 11 uvedeny zjištěné silné a slabé stránky jednotlivých výrobců.

	Hyundai	M-Sport	ŠKODA Motorsport	MPSA	Mitsubishi
<b>Silné stránky</b>	Přehledná a jasná nabídka	První kontakt a detailní nabídka s exkluzivní nabídkou	Rychlost komunikace	Možnost testovací jízdy	Možnost testovací jízdy
<b>Slabé stránky</b>	Nejasná cesta k navázání kontaktu	Nekomunikace	Nemožnost cenové flexibility kvůli controllingu a nespolehlivost vozu v základní konfiguraci - názvosloví	Velmi složité navázání prvního kontaktu	Vůz nehomologován pro mezinárodní použití.

Tabulka 11: Porovnání silných a slabých stránek výrobců

## 6.1 Návrhy na zlepšení pro ŠKODA Motorsport

Na základě získaných výsledků výzkumné části práce, jsou v následujících odstavcích této kapitoly definovány návrhy zlepšujících opatření pro výrobce ŠKODA Motorsport. Jednotlivá zlepšující opatření jsou zpětně uvedeny do kontextu slabých momentů z výzkumné části s cílem získání komplexního zlepšení s detailním odůvodněním.

### Přesné reakce na zasláné dotazy

V rámci zasláné poptávky po voze R5 byly prodejci zasílány doplňující dotazy týkající se nejen samotného produktu, ale i doplňujících služeb. V mnoha případech takto položených dotazů prodejce nedokázal odpovědět na předmět dotazu, či otázku dokonce přímo ignoroval. Podstata tohoto bodu doporučení tedy spočívá v důslednosti naslouchání dotazům zákazníka a na tyto dotazy s přesností reagovat. Příkladem takto nepřesné komunikace je prodejcovo upozornění v emailu od Miroslava S. ze dne 23.10.2017, že skutečně nelze aplikovat žádnou slevu z interních kontrolních důvodů. Žádná sleva ovšem nikdy nebyla dotazována. Prodejce v tomto vůbec nereagoval na kontext komunikace.

## **Prodejní a informační brožura vozu Fabia R5**

Již v reakci na zasloupanou poptávku po voze ŠKODA Fabia R5 byl prodejcem zaslán soubor v MS Excel, který slouží jako konfigurátor vozu. V tomto souboru má zákazník možnost vybrat položky, které chce mít ve voze za příplatek oproti standardní skladbě vozu. Podobnou úroveň customizace vozu nenabízí žádný ze zkoumaných prodejců vozů kategorie R5. Možnosti přizpůsobení vozu jsou ovšem několika pevně stanovenými pravidly v souboru konfigurátoru velmi omezené. Z konfiguračního souboru díky stanoveným pravidlům vyplývá nepřímý tlak na zákazníka vůz vybrat v maximální možné výbavě. Samotná nabídka této možnosti je tím značně zavádějící. Kromě stanovených podmínek v konfigurátoru ŠKODA dále nabízí služby za poplatky, jejichž přínos a podstatu ani prodejce nedokázal vysvětlit.

V porovnání s ostatními prodejci závodních vozů kategorie R5 v rally je ŠKODA jedinou značkou, která nebyla schopna zaslat zákazníkovi informační brožuru s fotkami, technickou specifikací, provozními náklady apod. Doporučení pro ŠKODA Motorsport tedy spočívá v kvalitním zpracování prodejní a informační brožury vozu Fabia R5, která bude obsahovat logicky jasný a přehledný konfigurátor vozu s přesně specifikovanými položkami.

## **Proaktivní přístup**

Od počátku komunikace se ŠKODA Motorsport byla komunikace nastavena tak, že zákazník byl ten, který musel svými dotazy vyvolávat reakci u prodejce vozu ŠKODA Fabia R5. Z počátku komunikace byl Slavko Č. informován o tom, který z prodejců má Slovinský region na starosti. Opět to ale musel být Slavko, který prodejce pro Slovinsko oslovil, aby se dopracoval potřebných informací a konkrétní nabídky. Na základě těchto poznatků z průzkumu, je tedy doporučeno částečně změnit přístup prodejců k zákazníkovi a snažit se cestu zákazníka maximálně zkrátit svou proaktivitou – zákazníka neodkazovat na druhého prodejce, ale v rámci firemní komunikace o zákazníkovi informovat a domluvit se na oslovení zákazníka již odpovědným prodejcem, který má daný region na starosti. V rámci pro-aktivního přístupu je dále doporučováno nenechávat komunikaci se zákazníkem neaktivní po

dobu delší než dva týdny. Při výzkumu to byl zákazník, který po měsíci neaktivity znovu oslovil prodejce. Tento prvek je společný pro většiny zkoumaných prodejců.

### **Vhodná volba názvosloví a poskytovaných informací**

Další doporučení pro zlepšení v prodejním týmu ŠKODA Motorsport spočívá ve zvýšení soustředění na vhodnou volbu slov, způsob komunikace a poskytovaných informací, s jakými je prezentován produkt a společnost ŠKODA Auto. Při komunikaci s prodejcem vozu ŠKODA Fabia R5 nastala situace, kdy prodejce bezdůvodně upozorňoval zákazníka na nemožnost poskytnutí jakékoliv cenové slevy z důvodu striktního dohledu oddělení kontrolingu ŠKODA Auto nad prodejní činností. Prodejce tak sám zákazníka upozornil na částečnou neschopnost vytvoření výhodné příležitosti. Druhým výrazným bodem komunikace se objevil ve zprávě od Miroslava S. ze dne 29.11.2017 v reakci na doplňující dotazy ohledně nejasné konfigurace vozu. Prodejce na dotaz ohledně nižší specifikace vozu přímo uvádí, že levnější variabilní díly vozu znamenají nižší spolehlivost vozu. Z podstaty příplatkových dílů by ovšem samotná spolehlivost vozu neměla být nijak dotčena – jedná se především o díly zvyšující komfort (sedačky, větrání, zrcátka apod.). Prodejce tak sám od sebe výrazným a negativním způsobem ovlivnil pohled zákazníka na produkt, u kterého je právě technická spolehlivost velmi důležitým tématem. Doporučením na základě těchto poznatků, je zaměření na vhodnou volbu slov a způsob pozitivní prezentace produktu i společnosti směrem k zákazníkovi.

## Závěr

Diplomová práce s názvem Konkurenční analýza služeb pro závodní týmy v oblasti rally, si kladla za cíl zpracování konkurenční analýzy služeb nabízených závodním týmům v oblasti rally za účelem stanovení návrhů pro změnu či zlepšení nabídky konkrétního poskytovatele služeb. Pro splnění stanoveného cíle byla diplomová práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zprvu věnuje teoretickému poznání podstaty a vlastností služeb dle vybraných definic z odborné literatury. Teoretická část se dále zabývá důležitostí a dopadem zákaznické orientace služeb především v podobě zákaznického servisu. Při rozboru vlastností služeb je v práci poukazováno na široký dopad nabídky i poskytování služeb, a to před-transakčních, transakčních i po-transakčních. Právě díky širokému zapojení vědních disciplín je v teoretické části věnována kapitola i změně ekonomického paradigmatu služeb, která je trvajícím postupem vývoje IT velmi významná.

Práce se dále věnuje teoretickému poznání specifické oblasti motorsportu. Na tuto oblast je zde pohlíženo z pohledu sportovního i z pohledu obchodní. Oba pohledy jsou velmi významným prvkem pro pochopení kontextu vyhodnocení praktické části. V kapitole věnující se teoretickému poznání oblasti Motorsportu je dále dán do kontextu Customer Relationship Management probíhající právě v této oblasti. Pro posouzení přístupu prodejců a jejich marketingových aktivit je dále pozornost věnována Customer Journey. Tato forma výzkumu je dále aplikována i v praktické části pro posouzení výsledků získaných výsledků.

Metodika provedení praktické části diplomové práce byla založena na průzkumu pomocí Mystery shoppingu, kdy nástrojem byla využita e-mailové komunikace. Z falešně vytvořené emailové adresy na náhodně vybrané jméno Slavko Čufar, byla rozeslána poptávka mezi prodejce vozů závodní specifikace R5 pro rally. Poptávka byla tedy poslána do Hyundai Motorsport, M-part, M-sport World Rally Team, MPSA a ŠKODA Motorsport. Metodika zpracování výsledků praktické části je založena na rozboru prodejní komunikace včetně časové posloupnosti jednotlivých reakcí prodejců, rozboru struktury zaslání nabídky vozu R5, rozboru způsobu komunikace prodejce, shrnutí silných a slabých stránek komunikace a prodejce. Závěrem vyhodnocení výsledků jednotlivých prodejců byla zpracována Customer Journey

mapa zobrazující postupný průběh ve čtyřech stádiích sledovaného prodejního postupu. Hodnocení jednotlivých fází je provedeno na základě úrovně spokojenosti, která je vždy odůvodněna s maximální snahou o objektivní přístup.

Na základě vyhodnocených výsledků jednotlivých prodejců jsou následně výsledky konkurenční analýzy postaveny do vzájemného porovnání. V poslední kapitole diplomové práce věnující se vyhodnocení výsledků jsou vyzdviženy vlastnosti, ve kterých jednotliví prodejci dosáhli nejlepších výsledků. Dále je tato kapitola věnována konkrétním zlepšujícím opatřením pro tým ŠKODA Motorsport, která byla zpracována na základě získaných výsledků výzkumné části a dány do kontrastu s teoretickými poznatky. Týmu ŠKODA Motorsport je takto doporučeno se soustředit na přesné reakce na zákaznickovi dotazy, zpracování prodejní a informační brožury, proaktivní přístup k zákazníkovi a vhodnou volbu názvosloví.



## Seznam literatury

Auto.cz: Mitsubishi a rally? Že by návrat ve velkém? *Auto.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/mitsubishi-a-rally-ze-by-navrat-ve-velkem-98848>

FATMA, Saba. Antecedents and Consequences of Customer Experience Management: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Business and Commerce*. Manipal University, Dubai, United Arab Emirates, 2014, 32-49. ISSN 2225-2436.

FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4735-115.

HEFLEY Bill, Wendy MURPHY a EDS. *Service science, management and engineering education for the 21st century*. New York: Springer. 2008. ISBN 978-038-7765-785.

HENRY, Nick, Tim ANGUS, Mark JENKINS a Chris AYLETT. *Motorsport going global: The Challenges Facing the World's Motorsport Industry*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 02-305-9338-0.

HOPKINS, Tom a Ben Katt. *When Buyers Say No: Essential Strategies for Keeping a Sale Moving Forward*. Grand Central Publishing, 2014. ISBN 9781455550586.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

CHRISTOPHER H. LOVELOCK, Paul PATTERSON a Jochen WIRTZ. *Services marketing*. 6th edition. 2015. ISBN 978-148-6002-702.

CHRISTOPHER, M. *Logistic and Supply Chain Management Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. Edimburg: 2005. ISBN 0-273-68176-1. s.48-49.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4742-090.

KING, David Lee. *Designing the digital experience: how to use experience design tools and techniques to build Websites customers love*. Medford, N.J.: CyberAge Books/Information Today, c2008. ISBN 978-091-0965-835.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LOVELOCK, Christopher a Jochen WIRTZ. *Services marketing people terminology strategy*. 7th ed. Harlow: Pearson Education, 2012. ISBN 978-027-3756-064.

MAGLIO, Paul P., Savitha Srinivasan, Jeffrey T. Kreulen, and Jim Spohrer. *Service systems, service scientists, SSME, and innovation*. *Commun. ACM*, 49(7):81–85, 2006.

MPART Mirage Brochure 2017: MPART R5 The next generation. *MPART SPORT: R5 Specification Mitsubishi* [online]. [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: [http://www.mitsubishir5.com/MPART\\_Mirage\\_Brochure\\_2017.pdf](http://www.mitsubishir5.com/MPART_Mirage_Brochure_2017.pdf)

MPARTSPORT: R5 Specification Mitsubishi. *Mitsubishir5.com* [online]. [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <http://www.mitsubishir5.com/about.html>

PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4. s. 182-184.

SIXTA, J. *Logistika : teorie a praxe*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3. s. 75.

SPOHRER Jim. *Services Sciences, Management, and Engineering (SSME): An Emerging Multidiscipline*. *Frontiers in Service Conference*, 2006.

SPOHRER, J. a Maglio, P.: The Emergence of Service Science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value, *Production and Operations Management Society*, 2008, ISSN 1059-1478 Dostupný z WWW: <<http://paulallen.ca/documents/2015/08/spohrer-j-and-maglio-pp-the-emergence-of-service-science-toward-systematic-service-innovations-to-accelerate-co-creation-of-value-2008-2.pdf/>

STAUDT, Tobias. *The utilization of customer journey mapping in the automotive industry*. GRIN Verlag, 2014, 2014. ISBN 9783656844532.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

ŠKODA Motorsport. *ŠKODA-Motorsport.com* [online]. [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: <https://www.skoda-motorsport.com/cs/>

ŠKODA Motorsport: Fabia R5. *ŠKODA Motorsport* [online]. [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-motorsport.com/cs/fabia-r5/>

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

WANNENWETSCH, H. *Vernetztes Supply Chain Management*. Berlin: Springer, 2005. ISBN 3-540-23443-8. s. 274-275.

WRC.com: Hyundai Motorsport Team Profile. *World Rally Championship* [online]. [cit. 2017-10-31]. Dostupné z: <http://www.wrc.com/en/wrc/teams/team/hyundai-motorsport/page/873-94-873--.html?h=2017/teams/10>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní a doplňkový produkt služby .....	8
Obrázek 2: Trojúhelník servisního systému .....	12
Obrázek 3: Vývoj podílu služeb na celkových ziscích IBM .....	13
Obrázek 4: Marketingový komunikační mix .....	14
Obrázek 5: Dosažené výsledky vozu Fabia R5 v roce 2016 .....	15
Obrázek 6: Customer Journey mapa – Hyundai.....	32
Obrázek 7: Customer Journey mapa - M-part .....	38
Obrázek 8: Customer Journey mapa - M-sport .....	43
Obrázek 9: Customer Journey map PSA .....	50
Obrázek 10: Customer Journey mapa - ŠKODA Motorsport.....	57
Obrázek 11 Customer Journey Map výrobců .....	60

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Communicatiom Timeline – Hyundai .....	29
Tabulka 2: Silné a slabé stránky Hyundai .....	33
Tabulka 3: Communicatiom Timeline – Mpart .....	35
Tabulka 4: Silné a slabé stránky Mpart .....	39
Tabulka 5: Communicatiom Timeline - M-sport .....	40
Tabulka 6: Silné a slabé stránky M-sport .....	44
Tabulka 7: Communicatiom Timeline - Peugeot / Citroen .....	47
Tabulka 8: Silné a slabé stránky komunikace PSA .....	51
Tabulka 9: Communicatiom Timeline - ŠKODA Motorsport .....	53
Tabulka 10: Silné a slabé stránky - ŠKODA Motorsport.....	58
Tabulka 11: Porovnání silných a slabých stránek výrobců .....	62

## **Seznam příloh**

1. Komunikace s Hyundai Motorsport
2. Komunikace s M-part
3. Komunikace s M-sport WRT
4. Komunikace s ŠKODA Motorsport
5. Komunikace s MPSA

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Ivan Rambousek		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Konkurenční analýza služeb pro závodní týmy v oblasti rallye		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2018
<b>POČET STRAN</b>	70		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	11		
<b>POČET TABULEK</b>	11		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	5		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce je zaměřena na marketingové působení na zákazníka v oblasti služeb ve specifickém obchodím odvětví motorsportu. Tématem diplomové práce je konkurenční analýza služeb pro závodní týmy v oblasti rallye s cílem provést konkurenční analýzu služeb nabízených závodním týmům v oblasti rallye za účelem stanovení návrhů pro změnu či zlepšení nabídky konkrétního poskytovatele služeb. Řešení praktické části práce je založeno na výzkumu pomocí Mystery shoppingu využívajícího emailovou komunikaci s prodejci závodních vozů. Hlavním zjištěním jsou nedostatky v marketingovém přístupu k zákazníkovi, ze kterého jsou v práci odvozeny doporučená zlepšující opatření.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Customer Focus, Customer Journey, Motorsport		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Bc. Ivan Rambousek</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208T139 Marketing Management in the Global Environment</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Competitive Analysis of Services for Rally Racing Teams</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KMM - Department of Management and Marketing</b>	<b>YEAR</b>	<b>2018</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>70</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>11</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>11</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>5</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The diploma thesis is focused on the marketing influence on the customer in the field of services in the specific branch of the motorsport. The theme of this diploma thesis is a competitive analysis of services for rally teams in order to conduct a competitive analysis of the services offered to rally teams in order to determine suggestions for changing or improving the offer of a particular service provider. The practical part of the work is based on Mystery shopping research using e-mail communication with racing car dealers. The main findings are shortcomings in the marketing approach to the customer, from which the recommended improvement measures are derived.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>Customer Focus, Customer Journey, Motorsport</b>		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			

