

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Dealer marketing a coaching Diplomová práce

Bc. Magdaléna Barešová

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Magdaléna Barešová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Mezinárodní marketing**

Název tématu: **Dealer marketing a coaching ve ŠKODA AUTO**

Cíl: Cílem práce je analýza coachingu a marketingu dealerů ve ŠKODA AUTO na oddělení VX4 Customer Journey Strategy. Analýza bude prováděna na základě dotazníkového šetření, participací na coachingu, analýzy coachingu a rozhovorů přímo s účastníky coachingu – dealery a lektory ve ŠKODA AUTO. Prostřednictvím této analýzy bude vyhodnocena efektivita coachingů a marketingové komunikace dealerů a navržena její optimalizace v souladu se současnými trendy.

Rámcový obsah:

1. Teoretická část:
 - Vymezení základních pojmů: Dealer, coaching, marketingová komunikace dealerů
 - Shrnutí poznatků a nejnovějších trendů v oblasti marketingové komunikace, dealershipu a coachingu
 - Stanovení výzkumných otázek
2. Metodická část:
 - Popis, organizační struktura a situační analýza společnosti ŠKODA AUTO, a.s., analýza marketingové komunikace oddělení VX4 Customer Journey Strategy
 - Sběr dat formou osobní participace, zúčastněného pozorování, dotazníkového šetření a rozhovorů s dealery, účastníky coachingu a lektory
 - Analýza dat formou komparace práce marketingového dealera bez a s coachingem
3. Praktická část:
 - Výstupem práce bude zhodnocení efektivity coachingu na kvalitu marketingové komunikace dealerů směrem k zákazníkovi a návrhnutí optimalizace procesů oddělení VX4 Customer Journey Strategy v oblasti přípravy dealerů na komunikaci se zákazníky

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. PŘIKRYLOVÁ, J. – ŠTRACH, P. – JADERNÁ, E. – VELINOV, E. – KINCL, T. *Moderní marketingová komunikace*. In: PŘIKRYLOVÁ, J. – ŠTRACH, P. – JADERNÁ, E. – VELINOV, E. – KINCL, T. *Moderní marketingová komunikace*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. s. 297–306. ISBN 978-80-271-0787-2.
2. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
3. KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Pearson, 2016. 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
4. TAYLOR, J R. – KINNEAR, T C. – JOHNSON, E. *Marketing research and applied approach /Sales Management | Řízení prodeje*. USA: McGRAW HILL, 1991. 564 s.
5. PHILLIPS, M. – RASBERRY, S. *Marketing Without Advertising*. 6. vyd. Berkeley: Nolo, 2008. ISBN 978-1-4133-0632-3.
6. HAMILTON, J. – CESPEDES, F V. Selling to Customers Who Do Their Homework Online. [online]. 2016. URL: <https://hbr.org/2016/03/selling-to-customers-who-do-their-homework-online>.
7. DONOVAN, D. Why Automotive Marketing Is Changing And How To Meet The Demand. [online]. 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/09/10/why-automotive-marketing-is-changing-and-how-to-meet-the-demand/>.
8. SJAHRUDDIN, H. – RAZAK, N. – THEMBA, O S. Increasing customers' loyalty. The contribution of marketing strategy, service quality and customer satisfaction. [online]. 2019. URL: https://www.researchgate.net/profile/Herman-Sjahruddin/publication/331135754_Increasing_customers'_loyalty_The_contribution_of_marketing_strategy_servi_customers-loyalty-The-contribution-of-marketing-strategy-service-quality-and-customer-satisfaction.pdf.
9. FREUDENTHALER-MAYRHOFER, D. – BRANDTNER, P. Business Model Innovation in the Automotive Industry – Socio-cultural Trends in Generation Y & Z. [online]. 2020. URL: https://www.researchgate.net/profile/Patrick-Brandtner/publication/342303180_Business_Model_Innovation_in_the_Automotive_Industry_-_Socio-cultural_Trends_in_Generation_Y_Z/links/5eec51d0299bf1faac628135/Business-Model-Innovation-in-the-Automotive-Industry-Socio-cultural-Trends-in-Generation-Y-Z.pdf.

Datum zadání diplomové práce: duben 2022

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2022

Magdaléna Barešová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2022

Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2022

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Ráda bych poděkovala Mgr. Dagmar Sieglové, M.S.Ed., Ph.D. za odborné vedení, skvělý přístup a za důležité rady při psaní této diplomové práce. Dále děkuji účastníkům rozhovorů, kolegům ve ŠKODA AUTO a.s., mé rodině a nejbližším za úžasnou podporu. V neposlední řadě děkuji též doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za poskytování velice hodnotných rad.

Obsah

Úvod	7
1 Dealerství	9
1.1 Způsoby prodeje automobilů	9
1.2 Nejnovější trendy v oblasti prodeje automobilů	14
2 Dealer marketing	16
2.1 Zákazník	17
2.2 Marketingový mix	22
2.3 Marketingová komunikace	23
3 Coaching a dealer	30
3.1 Vymezení pojmu koučink	30
3.2 Cíle a přínosy koučinku	32
3.3 Druhy a typy koučinku	33
3.4 Osobnost kouče	33
3.5 Nástroje coachingu	36
3.6 Etapy coachingu a průběh rozhovoru	39
3.7 Nejnovější trendy v oblasti coachingu	41
4 Cíle a metodika práce	42
4.1 Popis zkoumaného objektu	42
4.2 Popis cílových skupin	47
4.3 Metody sběru dat	48
4.4 Analýza rozhovorů	48
4.5 Výsledky rozhovorů	57
4.6 Shrnutí výzkumných poznatků a vyhodnocení cílů práce	60
4.7 Návrh optimalizace coachingu a dealer marketingu	61
Závěr	65
Seznam literatury	67
Seznam obrázků a tabulek	73
Seznam příloh	74

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
PR	Public Relations
IFC	Mezinárodní federace koučů
ŠBE	Škoda Business Excellence
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti

Úvod

Dealeři automobilů jsou nedílnou součástí procesu prodeje automobilů. Jsou to právě oni, kdo zastupují velké společnosti, přichází do přímého kontaktu a komunikují se zákazníky. Pro tuto komunikaci je velice důležitý marketing, který i efektivně doplňuje prodej automobilů.

Coaching je v dnešní době aktivitou, která je velice populární a úspěšná, a to nejen v automobilovém průmyslu. Tato metoda může být používána v různých odvětvích. Pokud je coaching pod vedením schopného coache, může být pro dealery přínosem. Jelikož coaching není pro dealery povinný a je to aktivita navíc, předávají se při něm znalosti a dovednosti, které nejsou dostupné pro všechny dealery, což může znamenat i mimo jiné konkurenční výhodu.

Z těchto důvodů se práce věnuje dealer marketingu a coachingu. Hlavním cílem práce je analýza coachingu ve ŠKODA AUTO na oddělení VX1 Offline Customer Journey, pod vedením Škoda Business Excellence (ŠBE) a také analýza dealer marketingu. Dílčím cílem je poté analýza efektivity coachingu, největších přínosů coachingu a neúčinnějších nástrojů pro marketingovou komunikaci dealerů. Za hlavní výzkumné otázky lze považovat: 1) Je ŠBE coaching efektivním nástrojem k podpoře dealerské sítě? 2) Jaké jsou nejcennější přínosy ŠBE coachingu? 3) Jaké marketingové nástroje dealerů jsou neúčinnější? Prostřednictvím analýzy bude vyhodnocena efektivita coachingů a marketingové komunikace dealerů a navržena její optimalizace v souladu se současnými trendy.

Diplomová práce se člení na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části jsou vymezeny tři hlavní kapitoly a to – Dealerství, Dealer Marketing a Dealer a Coaching.

Čtvrtá část práce se věnuje cílům a metodice diplomové práce. Tu tvoří popis subjektu zapojené do organizace, popis cílových skupin výzkumu a metody sběru dat. Autorka práce získala řadu interních materiálů z neveřejných zdrojů díky odborné praxi na tomto oddělení, zúčastněnému pozorování či diskusí s kolegy.

Poslední část práce obsahuje analýzu a zpracování dat. Po konzultaci ve firmě a s vedoucí práce autorka došla k závěru, že polostrukturované rozhovory jsou vhodnější formou výzkumu než dotazníkové šetření či participace na coachingu. To by bylo složité i vzhledem k tomu, že jsou absolventi coachingu z různých zemí.

Data budou zpracována především z poskytnutých rozhovorů s master coachem, coachem a dealery, kteří již ŠBE coaching absolvovali. Všichni účastníci rozhovoru jsou z finského trhu a master coach, se kterým bude rozhovor proveden, má ve své kompetenci právě finský trh. Data z těchto rozhovorů poté poslouží k zpracování a navrhnutí zlepšení coachingu a marketingové komunikace dealerů.

Autorka si pro zpracování tohoto tématu vybrala subjekt, ve kterém vykonává odbornou praxi. Díky této skutečnosti má snazší přístup k informacím a lidem, kteří jsou součástí ŠBE coachingu. Také svou analýzou, výsledky a návrhem optimalizace může autorka pomoci zúčastněným stranám coachingu, master coachům a coachům, zprostředkovat zpětnou vazbu od dealerů a najít oblasti, které by se daly vylepšit.

1 Dealerství

Pro úvod do problematiky je tato část teoretické práce věnována dealerství. Nejprve jsou vysvětleny pojmy jako je dealer a dealership, dále jsou popsány rozdíly mezi jednotlivými způsoby prodeje automobilů včetně franšízového dealerství, nezávislého dealerství a tzv. grey marketu neboli paralelního importu automobilů. V rámci této kapitoly také popsány nejnovější trendy v oblasti prodeje automobilů.

Carter uvádí, že pojem dealer neboli autorizovaný prodejce automobilů je fyzická nebo právnická osoba, která vykonává provozovatele prodejen automobilů (2015). Dealer je tedy poskytovatel vozidel pro zákazníky. Obecně řečeno pojem dealerství znamená místa, které jsou v automobilovém odvětví využívány k přímému prodeji automobilů. Prodejny automobilů jsou obvykle komplexy jedné nebo ve více budov, ve kterých se nachází předváděcí prostory s automobily, kanceláře pro zaměstnance, servisní prostory a prostor pro zákazníky, kde čekají na obsloužení.

1.1 Způsoby prodeje automobilů

Odvětví prodeje automobilů se neustále vyvíjí a pro některé podnikatele je právě toto prostředí lákavé. Jedním ze způsobů, jakým podnikatel může proniknout do prodeje automobilů je franšíza. V následující podkapitole je tedy nejprve představen koncept franšízingu, poté jsou popsáni nezávislí prodejci automobilů, ale také tzv. „grey market“ neboli paralelní importy automobilů.

Každý zákazník, který si chce koupit automobil musí sám usoudit, jaký typ způsobu prodeje je pro něj výhodnější, což znamená, co od svého dealera požaduje, včetně služeb, přístupu, ceny, stavu automobilu apod. Pokud si zákazník rád připlatí za automobil a vyloženě požaduje nový model, nejideálnějším způsobem je v tomto případě franšízový prodejce automobilů. Pokud naopak neví, jakého výrobce a jakou značku automobilu by preferoval, či jaký model by mu vyhovoval nejvíce v rámci jeho potřeb a finančních možností, je pro něj pravděpodobně lepší pořídit si automobil s pomocí nezávislého prodejce automobilů.

1.1.1 Franšízoví prodejci automobilů

Mezi jeden z nejpoužívanějších způsobů, které se používá pro prodej automobilů, patří franšízingu. Pod slovním spojením franšízové řetězce či franšíza si většina lidí představí společnosti jako je například Starbucks, Costa Coffee nebo McDonald's.

Mnohé by jistě překvapilo, jaké všechny společnosti prodávající produkty či nabízející služby využívají franšízový způsob prodeje. Franšízoví prodejci automobilů mají, stejně jako i druhý zmiňovaný typ prodeje automobilu, svoje výhody a nevýhody, které jsou zmíněné v následujících odstavcích.

Franšízing je druh licenční smlouvy, kdy se podnikatel rozhoduje pro otevření pobočky, v tomto případě automobilové prodejny pod oficiálním výrobcem, například ŠA. Ryglová, Burian a Vajčnerová charakterizují, že se franchisingem rozumí „podnikání pod cizím jménem. Jeho podstatou je smluvní vztah mezi poskytovatelem licence ke značce, postupu či obchodnímu konceptu (franchisorem), přičemž nabyvatel (franchisant, též franchisee) podniká pod touto značkou podle daného postupu nebo konceptu na vlastní náklady a nebezpečí“ (2011, str. 168).

Franchising nabízí výhodu pro podnikatele, jelikož poskytovatel franchisantovi nabídne know-how, exkluzivitu v dané oblasti, kde nabyvatel chce provozovat obchod, ale také jméno značky, které zákazníci znají. Ryglová, Burian a Vajčnerová dále zmiňují některé základní charakteristiky franchisingové spolupráce, čímž je například skutečnost, že před uzavřením smlouvy si poskytovatel analyzoval podnikatelský záměr nabyvatele a osvědčil si rentabilitu tohoto záměru, výdělkem franchisanta je zisk, který dokázal vytvořit při této činnosti nebo také fakt, že franchisant určuje sám ceny zboží v daném podniku, z čehož plyne, že zisk vychází také ze sjednané marže na produktech (2011).

V automobilovém průmyslu a prodeji automobilů je franšízing běžnou praxí. Pokud se hovoří o franšízovém zastoupením v automobilovém prostředí, tento termín se chápe jako prodejce vozidel, jež nabízí zákazníkům k prodeji vozidla určité značky a stavu. Franchisant tedy uzavřel smlouvu s významnou automobilovou společností a nabízí k prodeji certifikované vozy dané značky zákazníkům, jako jsou například Toyota, Volvo, Ford apod.

Pravidla franšízingu v automobilovém průmyslu popisuje Quain, který zmiňuje, že franchisant si ve většině případech může vybrat jméno pro prodejnu, nicméně je důležité vybrat takové jméno, které bude signalizovat, že se jedná o oficiálního autorizovaného prodejce. Franšízový prodejce je považován za přímého zástupce velkých automobilek (2018). Dalším typickým znakem franchisanta, kromě jména

dealerství, je například design prodejny, který musí v zákazníkovi vyvolat dojem dané značky. Pro franšizové prodejny automobilů značky ŠA jsou například typické zelené oblouky kolem vstupu do prodejny. Jelikož je zelená barva typickou právě pro ŠA, zákazníkovi se hned vybaví jasná asociace právě s touto značkou.

V porovnání s nezávislými prodejci automobilů má franchisant v nabídce novější modely i v lepším stavu než vozidla nabízená u nezávislých prodejců. Obvykle platí, že franšizoví prodejci prodávají dražší auta oproti nezávislým prodejcům automobilů. Benefitem pro zákazníky a pro zákaznickou zkušenost franšizových prodejců je podle Quaina (2018) fakt, že franšizoví prodejci ve většině případech nabízejí službu poprodejního servisu. Na těchto odděleních pracují proškolení technici, kteří se specializují na servis automobilů daných značek, což je oproti nezávislým prodejcům výhodou.

1.1.2 Nezávislí prodejci automobilů

Dalším způsobem, jakým se automobily prodávají jsou nezávislí prodejci automobilů. Už podle názvu je zřejmé, že na rozdíl od franšizového způsobu prodeje automobilů, nezávislí prodejci neuzavírají smlouvy s oficiálními výrobci automobilů, tudíž lze i předpokládat, že některým zákazníkům bude tento typ prodeje vozidel vyhovovat spíše, především kvůli nižší ceně. Jaké další rozdíly existují mezi nezávislými prodejci automobilů a franšizovým způsobem prodeje automobilů existují, je vysvětleno v této kapitole.

Co nezávislí prodejci automobilů mohou používat při své marketingové komunikaci se zákazníky vysvětluje Fránek, který popisuje, že co se týče například propagace daného nezávislého prodejce automobilů, v České republice tyto prodejci mohou používat při propagaci názvy a loga automobilek, a to i v případě, že nemají souhlas od dané automobilky. Dále připomíná, že co je pro nezávislé prodejce zakázané je napodobování vzhledu oficiálních autosalonů (2014). Z této skutečnosti lze usoudit, že nezávislí prodejci nesmějí cíleně u zákazníků vyvolávat pocity, že je jejich prodejna součástí sítě autorizovaných prodejců.

Oproti franchisantům, Quain také připomíná, že nezávislí prodejci automobilů mohou prodávat pouze ojeté automobily, tím pádem mají nezávislí prodejci automobilů obvykle v nabídce daleko větší škálu ojetých vozidel pro zákazníky (2018). Jelikož nezávislí prodejci nepodléhají smlouvám s autorizovanými prodejci

automobilů, mohou nabízet automobily od různých značek najednou. Vzhledem k tomuto faktu si zákazník může v rámci jednoho prodejního místa prohlédnout auta od různých značek, což může být pro klienty výhodou.

Nevýhody nezávislých prodejců automobilů z pohledu zákazníka opět zmiňuje Quain. Jednou z těchto nevýhod, kterou autor zmiňuje je fakt, že ve většině případech nenabízí servisní službu a při problému s vozidlem si zákazníci tuto službu musí zajistit sami v jiném servisu, což může být pro nějaké zákazníky značný diskomfort (2018).

Kromě již zmiňované absence servisní služby pro zákazníky, existují i jiné nevýhody, či dokonce rizika z pohledu zákazníka, pokud se rozhodne koupit si automobil u nezávislého prodejce automobilů. Dle Pretoria mohou někteří nezávislí dealeři využít faktu, že nejsou vázáni pravidly výrobce automobilů, což vede k tomu, že zákazník si může koupit auto s nějakým typem poruchy (2017). Pokud se zákazník rozhodne pro koupi auta u nezávislého prodejce, musí si ověřit, v jakém stavu daný automobil je nebo dokonce, zda nehrozí nebezpečí, že si zakoupí vozidlo s rozsáhlou poruchou či zda se nejedná o kradený automobil. Všechny tyto aspekty mohou být pro zákazníka choulostivé, jelikož se nejedná pouze o finanční náklady, ale tyto záležitosti mohou být také velice časově náročné a úmorné.

1.1.3 Šedý trh

Po vysvětlení rozdílů mezi franšizovým prodejcem automobilů a nezávislým prodejcem automobilů je vhodné si také vysvětlit pojem šedý trh neboli paralelní dovoz, což je cílem této podkapitoly. Šedý trh představuje hrozbu, jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu výrobců a distributorů produktů. Proti této hrozbě se špatně ohrazuje a bojuje, protože šedý trh není nelegální, nýbrž neetický způsob prodeje.

Hamilton a Cumming vysvětlují, že šedý trh se v některých případech označuje také jako paralelní dovoz nebo paralelní import (2022). Už dle názvu *paralelní import* je jasné, že tento dovoz probíhá současně vedle tradiční oficiální distribuční sítě, která, jak určuje Giacopello je vytvořena, řízena a kontrolována vlastníkem práva k duševnímu vlastnictví (2019).

Vytvoření efektivní distribuční sítě je velice finančně nákladnou a obtížnou záležitostí. Giacopello popisuje, že dobře vybudovaná distribuční síť zajišťuje

uspokojivé geografické pokrytí prodeje a poprodejních služeb. Zároveň efektivní distribuční síť garantuje zákazníkům vytlačení nekvalitních nebo falešných produktů (2019). Vedle autorizovaných distributorů vznikly v průběhu času i tyto paralelní importy, nejen v automobilovém průmyslu, které se od autorizovaných distributorů liší v mnoha ohledech.

Na rozdíl od černého trhu, kde jsou výrobky padělané, je, jak zmiňují Hamilton a Cumming, zboží na šedém trhu originální, nepadělané a má vlastníka ochranné známky. Nicméně, po prvním oficiálním uvedení zboží na trhu je toto zboží dovezeno do jiné hospodářské oblasti a prodáváno bez souhlasu vlastníka ochranné známky (2022). Zboží je tedy originální, distribuční cesta po oficiálním představení produktu už však nikoliv. Mezi obvyklé produkty, které jsou prodávány na šedém trhu bývá například elektronika, luxusní auta, kabelky, boty, cigarety, ale také například kosmetické produkty.

Mezi autorizovanými distributory a paralelními dovozci vzniká tedy boj o zákazníky, který popisuje Giacomello. Dle autora, autorizovaní distributoři zastupují oficiální vlastníky práva k duševnímu vlastnictví a zajišťují tedy zákazníkům kvalitu distribuce (2019) Tuto skutečnost zákazníci pocítují především na ceně daného produktu, protože paralelní dovozci prodávají za cenu nižší než autorizovaní distributoři.

Díky nízké ceně produktů a paralelnímu importu se oficiální distributor stává pouze jednou z možností pro zákaznický nákup. Tato skutečnost představuje hrozbu právě pro výrobce či distributory. Hayes mezi tyto hrozby řadí například ztrátu tržeb, zhoršení povědomí o značce či poškození vztahů mezi velkoobchodníky, distributory a maloobchodníky (2022).

Existující hrozby nejsou však pouze problémem pouze distributorů, ale také zákazníků, protože, jak popisuje Hayes v případě, že si zákazník zakoupí produkty na šedém trhu za poměrně výhodnou cenu, mohou v budoucnu s tímto produktem mít problémy (2022). Pokud zákazníkům například daný produkt přestane fungovat nebo se nějakým způsobem rozbije, autorizovaní prodejci nemusí být ochotni takovému zákazníkovi nabídnout poprodejní servis, a to i v případě, kdy si zákazník koupí produkt na šedém trhu nevědomky. Hayes také popisuje, že mezi

charakteristiky produktu pocházejícího z šedého trhu jsou mimo jiné již zmiňovaná nízká cena nebo uživatelské příručky, které jsou v cizím jazyce (2022).

V tuto chvíli je již na zákazníkovi, jak se k takovému typu prodeje postaví. Pro hodně spotřebitelů je lákadlem produktů z šedého právě cena. Otázka zní, zda opravdu stojí za to, koupit si produkt za nižší cenu i za předpokladu, že produkt nebude mít stejnou kvalitu a například životnost jako produkt od oficiálního distributora?

1.2 Nejnovější trendy v oblasti prodeje automobilů

Automobilový průmysl se v posledních letech velmi změnil a stále se vyvíjí. Zákazníci se chovají odlišně a požadují po dealerství nové přístupy a možnosti pro zakoupení vozidel. V následující podkapitole jsou zahrnuty preference dnešního zákazníka, včetně možností, se kterými prodejci automobilů na trh přicházejí.

Podobně jako v jiných odvětvích, i automobilový průmysl a nákup aut se mění na více digitální prostředí. Jeden z faktorů, který tuto přeměnu rapidně urychlil, byla světová pandemie covid-19, kdy zákazníci kvůli obavě z nákazy přešli z dealerství a osobního přístupu k displeji telefonu či počítače. Většina informací o vozidlech jsou běžně dostupná právě na internetu, včetně technických parametrů vozidel a možností financování. Murray tuto myšlenku potvrzuje a tvrdí, že klíčová je pro zákazníky při koupi vozidla transparentnost podobná tomu, jako když si například kupují letenky či objednávají knihu na e-shopu (2018). S postupným prostupováním internetu do téměř veškerých sfér je přesně toto směr, kam i prodej automobilů směřuje.

Jelikož jsou zákazníci stále informovanější a k údajům se dostanou velice snadno, je dle Cespedese a Hamiltona důležité mít v dealerství proškolený a vzdělaný prodejní personál. S obrovskou škálou dat a různých webových stránek se zákazníci lehce setkají s informacemi nepravdivými, a proto zákazníci upřednostní vyjednávání s dobře informovaným a důvěryhodným prodejcem, který jim pomůže ověřit pravdivost daných informací a rozhodování spojené s nákupem vozidla (2016).

Zákazníci začínají preferovat zcela jinou zákaznickou zkušenost, a proto se na trhu začínají objevovat firmy, jejichž způsoby prodeje automobilů se liší od toho, na co byli zákazníci zvyklí.

Společností, která se rychle adaptuje a využívá měnící se situace na trhu s prodejem automobilů je, dle Mazala, Carvana. Společnost Carvana funguje na tom principu, že provozuje na několika místech automatické budky, podobné těm jako jsou například automaty s pitím nebo jídlem, s tím rozdílem, že si zákazník této služby může vyzvednout ojetý automobil. Firma navíc během koronavirové pandemie přišla se službou bezdotykového doručování a vyzvedávání (2022). Zákazníci mohou pomocí této společnosti auta kupovat, ale také prodávat z pohodlí domova. Mazal dále popisuje, že Carvana zaručuje zákazníkům ve své databázi certifikované automobily, které prošli prohlídkou technického stavu vozu a zkontrolování následků poškození, pokud došlo k autonehodám. Pro konečný prodej a platbu je nutné splnit některé podmínky, mezi které patří i registrace uživatele na jejich serveru. Nutnou podmínkou je také dovršení 18 let a roční příjem uživatele musí přesahovat 10.000 USD, což je cca 215 000 Kč (2022).

Kromě kromě nákupu automobilu, tato platforma nabízí uživatelům také prostor pro prodej vozidla. Mazal zmiňuje, že aby uživatel mohl na této platformě prodat vozidlo, musí splnit také několik podmínek, včetně uvedení co nejvíce pravdivých informací ohledně vozu, ověření informací zaměstnancem této společnosti, ale také osobní prohlídka ověřeného zástupce firmy (2022).

Světová pandemie COVID-19 spolu se stále více digitálním světem změnila a stále mění všechna odvětví, včetně toho automobilového. Někteří zákazníci preferují fyzicky zajít na prodejní místo automobilů osobně, jiní si radši objednájí automobil pomocí telefonu odkudkoliv na světě. Autorizovaní prodejci automobilů, stejně jako nezávislí dealeri automobilů by se měnícímu se prostředí měli rychle přizpůsobit, aby zákazníci nepřecházeli k lépe připravené konkurenci, která se od tradičních způsobů prodeje automobilů efektivně diferenciuje.

2 Dealer marketing

Pokud nedochází ve společnosti či firmě k prodeji produktů, jsou všechny ostatní vykonávané činnosti téměř zbytečné. V prodeji jakéhokoliv produktu nebo služby hraje samozřejmě důležitou roli produkt samotný, zákazník, kterému se daný výrobek nabízí a marketing. Marketing je mocným nástrojem prodejců a není tomu jinak pro automobilové dealerství. V dnešní turbulentní době s obrovskou škálou možností pro zákazníka, která je ovšem stále poznamenána covidem-19 a ekonomickými dopady, které tato nemoc s sebou přinesla, jsou pro automobilové dealerství významným faktorem nejen noví zákazníci, nýbrž zákazníci stálí a jejich loajalita. Ve všech těchto ohledech má hlavní roli marketingová komunikace se zákazníkem jak mimo prodejnu, tak v místě prodeje a zákaznickova loajalita, spokojenost a retence, čemuž se věnují následující kapitoly.

Pojem dealer je již vysvětlen v první kapitole a v této části přichází čas na několik z mnoha definic pojmu marketing. Jurášková, Horňák a kol. ujasňují, že pojem marketing pochází z anglického původu, přičemž slovo market znamená trh a koncovka – ing obvykle v anglickém jazyce vyjadřuje činnost spojenou s kořenem daného slova, v tomto případě se slovem market. Tudiž, marketing lze chápat jako činnost, která je propojená s vytvářením trhu. Jurášková, Horňák a kol. definují marketing jako „komplex řídicích aktivit orientovaných na trh s cílem tvorby hodnoty a uspokojování potřeb a přání zákazníků prostřednictvím výměny. Zákazník vystupuje jako ústřední prvek marketingu a každé marketingové úvahy a rozhodování marketingového manažera“ (2012, str.116).

Přikrylová a kol. dodávají že „marketing má hluboké kořeny ve skutečnosti, že lidé jsou sumou potřeb a přání. Potřeby a přání vytvářejí v lidech pocity nespokojenosti, které ústí ve snahu řešit problém získáním toho, co tyto potřeby a přání uspokojí“ (2019, str.18). Další specialisté na marketing jako je Kotler a Keller tuto myšlenku podtrhávají a dodávají, že „jednou z nejstručnějších trefných definicí marketingu je uspokojování potřeb ziskově“ (2013, str. 35).

Co se týče automobilového odvětví, je třeba brát v potaz tři hlavní účastníky, kteří jsou zapojeni do tohoto dynamického prostředí, jakým automobilové průmysl je, čímž je výrobce, dealerství a zákazník. Na základě toho dle Brunsona a Barnese, pomocí marketingu určíme, kteří klienti tvoří cílový segment trhu pro dané dealerství

a případně jakým způsobem tento cílový segment oslovit náležitým sdělením prostřednictvím vyhovujících mediálních zdrojů (2020).

Tyto vyhovující mediální zdroje a marketing v automobilovém průmyslu se i vlivem světové pandemie covidu-19 velice změnil. Zákazníci začali více nakupovat online a automobilové společnosti začali obměňovat reklamy a marketingové nástroje, jak potvrzuje Donovan. Ten dále podotýká, že dříve byly tyto společnosti zvyklé vysílat reklamy v televizním vysílání v hlavním vysílacím čase, nýbrž tento způsob reklamy se zdá být méně efektivní, než tomu bylo před pár lety. Zákazníci začali během pandemie více sledovat streamovací služby a méně koukat na televizní vysílání (2020). Přejít na digitální prostředí lze tudíž sledovat jak u prodeje automobilu, tak i u marketingu. Automobilové společnosti by si na nové, digitální prostředí měli rychle zvyknout a přizpůsobit tomu právě prodejní, ale i marketingové strategie.

Marketing je ústředním nástrojem pro prodej. Z již zmiňovaných definic je jasné, že ve středu marketingu stojí zákazník, a proto je právě zákazníkovi značná část následujících kapitol věnována. Další úsek této kapitoly se věnuje marketingovému mixu. Marketingová komunikace je rozdělena na externí, kde jsou zmíněné nástroje, které se využívají mimo místo prodeje a marketingové komunikaci v místě prodeje.

2.1 Zákazník

Podle Zamazalové, „v nejširším slova smyslu je zákazníkem ten, kdo projevuje zájem o nabídku produktů a služeb, kdo vstupuje do jednání s firmou, kdo si prohlíží vystavené zboží, fyzicky nebo virtuálně“ (2008, str. 67). Zákazníkem je tedy osoba, společnost či vládní instituce, kterému prodejce nějakým způsobem nabízí své produkty nebo služby

Cílem marketingu a marketingové komunikace prodejce je zákazník a jeho potřeby. Kotler ve své knize potvrzuje, že dnešní doba se dá považovat za tzv. „zákaznickou ekonomiku“ a tvrdí že zákazníci „představují nejcennější majetek podniku, přestože jejich hodnotu nikde v účetních knihách nenajdete“ (2003, str.162). Aby zákazník nezískával konkurence, veškeré podnikové činnosti by proto měly vést k uspokojování jejich potřeb a tužeb.

Podle Kotlera se podniky zabývají hlavně získávání neustále nových zákazníků a méně se věnují udržení a pečování o zákazníky současné. Ve své knize uvádí, že se ve společnostech utrácí až 70 procent rozpočtů, které jsou věnovány na

marketing, k přilákání nových zákazníků, přitom 90 procent příjmů společnosti získávají od zákazníků stávajících (2003).

Kotlerovu myšlenka lze aplikovat na automobilového prostředí a dealerství. Brunson a Barnes například tvrdí, že pro dealerství je vhodnější a méně nákladné udržet si věrné a spokojené zákazníky než snaha o přilákání nových zákazníků (2020). Z tohoto faktu vyplývá, že se dealerství uchází o nalezení dlouhodobých klientů a vylepšování vztahů s nimi. K efektivnímu budování a udržování vztahu se zákazníkem je pro dealerství nezbytné zachovávat kroky mezi nimiž je vysoká kvalita služeb prodejních, ale také poprodejních, dodržování předem domluvených termínů, jednat s klientem s respektem.

Pro úspěšný chod dealerství automobilů je též důležitá excelentní péče o věrné zákazníky. Díky skvělé péči si klient nejen pořídí u dealera automobil, i přes dlouhé čekací lhůty, nicméně se do daného dealerství bude vracet s automobilem kvůli servisu a tzv. aftersales prodeji, který je pro dealerství a samotného dealera automobilů důležitou součástí příjmů. K tomuto tématu se vztahují témata jako loajalita, spokojenost a retence zákazníka.

2.1.1 Loajalita zákazníka

V rámci podnikových strategií jsou věrní a dlouholetí zákazníci stejně, ne-li více pro firmy důležití než zákazníci noví. Jaderná a Volfová se k tématu loajality, připomínají, že zatímco získávání nových zákazníků velice drahá záležitost, udržet si jejich loajalitu je komplikovaný a dlouhodobý proces s nejistým výsledkem. Jaderná a Volfová zmiňují, že „loajální spotřebitelé pro každého retailera představují zlatý důl – kupují více produktů, nejsou tak citliví na změny v cenách, věnují méně pozornosti konkurenčním produktům i komunikaci a šíří pozitivní *word of mouth* (ústní recenze, doporučení)“ (2021, str. 57). Nasir v tomto duchu považuje za loajální zákazníky jako nejvýznamnější aktivem společností (2015). Dle Jaderné a Volfové jsou loajální klienti důležití z toho důvodu, že mají tendenci nakupují více výrobků, ve srovnání s jinými zákazníky nejsou tolik citliví na změny cen, jsou odolní na marketingové strategie konkurence a také šíří pozitivní hodnocení, díky čemuž se o daném produktu, firmě nebo prodejci doslechne více potenciálních zákazníků (2021).

Ze zmiňovaných faktů je zřejmé, že loajální zákazníci jsou klíčem k úspěchu společností. Existují různé definice loajálního zákazníka, například Zamazalová považuje vztah mezi společností a zákazníkem je vztahem dlouhým a pevným. Tato autorka také připomíná, že pokud je zákazník krátkodobě nespokojený například s kvalitou daného produktu, cenou produktu či chování prodejce, nedochází v případě loajálního zákazníka k odchodu ke konkurenci. Popisuje, že je tento vztah vybudovaný na minulých zkušenostech s daným výrobcem či firmou a tento vztah bývá perspektivní (2008).

Pro firmu či výrobce by v ideálním případě zákazník neměl chtít a neměl mít důvod k přechodu k jiné společnosti. Problematice loajality zákazníků v automobilovém prostředí se věnuje Patrick W. Emmet, který připomíná, že v tomto sektoru jsou ideální takoví zákazníci, kteří se vracejí pro zboží a služby spojené s opravou nebo zkontrolováním stavu automobilu (2010).

Hlavní otázkou v oblasti dealerství pak je, jak přeměnit nové zákazníky v loajální. Zamazalová navrhuje pro vytvoření věrnosti použít dvě strategie, strategii diferenciaci a strategii loajality. Za strategii diferenciaci považuje odlišení se konkurence díky přidané hodnotě pro zákazníka, v rámci strategie loajality, uvádí různých odměnách pro zákazníky, kteří u společnosti nakupují opakovaně. Součástí vybudování loajálního vztahu patří různé věrnostní programy (2008). Jaderná a Volfová, v tomto duchu připomínají, že pro získání loajálních zákazníků je třeba osobní přístup, díky kterému se zákazník cítí speciální, blízký kontakt se zákazníkem a personalizovaná hodnota pro zákazníka (2021).

Jinak řečeno, firma díky různým strategiím například věnuje loajálním zákazníkům větší pozornost nebo jim posílá nabídky dříve než ostatním zákazníkům, díky čemuž se loajální zákazníci cítí speciálně a prohlubuje to vztah mezi firmou a klienty. V rámci dealerství a automobilového prostředí se mezi strategii budování a udržování loajálních zákazníků může řadit například nabídka přednostního testování nových vozů, sezónní marketingové akce jako je například zapůjčení střešního boxu pro loajální zákazníky na zimní dovolenou za speciální cenu, bezplatná a kvalitní servisní kontrola, zapůjčení automobilu apod.

2.1.2 Spokojenost zákazníka

S loajalitou zákazníka se často spojuje termín spokojenost, nicméně je důležité tyto pojmy mezi sebou umět diferencovat. Zamazolová uvádí, že spokojení zákazníci mají tendenci se vracet do stejné firmy či ke stejnému výrobcí a tím pádem se v průběhu času spokojení zákazníci přeměňují na trvalé, loajální (2008).

Přesnou definici termínu spokojenost představili Kotler a Armstrong, podle nich je „spokojenost zákazníka míra naplnění očekávání zákazníka, která je spojená s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt“ (2004, str. 849). Schiffman a Kanuk v tomto duchu zdůrazňují, že spokojenost zákazníka je závislá na jeho předchozím očekávání (2004).

Obecně lze říct, že mezi loajalitou a spokojeností existuje korelace, nicméně tato korelace může být komplikovaná. Loajální zákazníci jsou velmi často zákazníky spokojenými, nicméně spokojenost zákazníka nutně neznamená, že se tento klient stane věrným vůči firmě či značce. V souvislosti s tím Zamazolová (2008) rozděluje zákazníky do čtyř skupin, na apoštolové, rukojmí, žoldáci a teroristé. Apoštolové jsou charakterizováni jako zákazníci velmi loajální a spokojení, rukojmí jsou zákazníci, byť loajální, nicméně nespokojení, žoldáci jsou spokojení ale nejsou firmě či značce věrní a teroristé jsou nespokojení a nejsou ani loajálními zákazníky. Schiffman a Kanuk (2004) tyto kategorie doplňují ještě o odpadlíky, kteří nejsou ani spokojení ani nespokojení a mají vůči firmě neutrální postoj a firmě loajální nejsou. Pro společnosti jsou ideálními zákazníky apoštolové jelikož, jak dodává Zamazolová, ti se budou k firmě vracet, a pravděpodobně šíří o firmě i pozitivní recenze (2008). Podobně Schiffman a Kanuk doplňují, že společnosti, by tuto skupinu měli nejen rozšiřovali ale i snažili se o zvyšování spokojenosti u odpadlíků. Stejně tak je pro autorů důležitá eliminace teroristů a rukojmích a snižovat počty žoldáků (2004).

Tyto teoretická východiska opět do automobilového prostředí zasazuje Emmet, který potvrzuje, že pro automobilová dealerství jsou velice důležití spokojení a loajální zákazníci, kteří se se svoji pozitivní zkušeností podělí se svými přáteli a rodinou. Dle Emmeta, zákazník pravděpodobně poslechne doporučení od rodinného známého a rád si nechá doporučit dealerství (2010). Taková ústní doporučení jsou považována za jednu z nejlepších forem reklamy pro automobilová dealerství, Důležitost ústního doporučení neboli WOM (z *anglického*

word of mouth), od spokojeného zákazníky zdůrazňuje také Karlíček a kol. který připomíná, že osobního doporučení může mít větší účinek než specializovaná marketingová komunikace (2016).

Emmet také zmiňuje Customer Satisfaction Index (CSI), česky index spokojenosti zákazníků, což je nástroj, díky čemuž dostávají nejen automobilové dealeři zpětnou vazbu od zákazníků (2010), která může být především v automobilovém světě často opomíjená.

2.1.3 Retence zákazníků

Pro úplné doplnění spokojenosti a loajality zákazníka se tato kapitola věnuje udržení si zákazníka. Podle Jobbera a Lancastera je totiž zákaznickova retence charakteristikou moderního prodeje. Tito autoři zmiňují Paretův princip, podle něž 80 procent tržeb dané společnosti přichází od 20 procent zákazníků (2015). Jak již bylo zmíněno, je tedy pro společnosti životně důležité věnovat pozornost a investice do prostředků, díky nimž si udrží věrné a ziskové zákazníky. Zamazalová retenci popisuje z pohledu společnosti jako „očekávání opětovného budoucího nákupu“ (2008, str. 214).

Schiffman a Kanuk zmiňují, že udržení zákazníka je postavené na tom, že firma zákazníkům poskytuje takové hodnoty, které konkurence zákazníkům nenabízí. Díky tomu se zákazníci, stávají věrnými a do dané firmy se vrací (2004). Jen díky takové strategii zákazník u dané firmy bude setrvávat a nepřecházet k firmě konkurenční.

Okruh věnující se řízení vztahů se zákazníky je čím dál pro společnosti významnějším tématem kvůli vysoce konkurenčnímu tržnímu prostředí, díky čemuž se na téma udržení zákazníků se ve společnostech formují speciální oddělení. Kozák zmiňuje, že pro tyto účely firmám slouží tzv. Customer Relationship Management (dále CRM) (2011), systém, který společností pomáhá zefektivnit procesy, které sledují a organizují vztahy se zákazníky. Tento systém pracuje pomocí široké databáze, kde se ukládají informace a analýzy těchto informací. Systém pak do databáze dovoluje nahlédnout zaměstnancům napříč celé společností. Cílem společnosti při využívání CRM systému je maximalizovat loajalitu zákazníků, zdokonalení komunikace se zákazníky a zvyšovat ziskovost dané firmy.

CRM systémy nejsou jedinou možností pro zlepšování vztahů se zákazníky, nýbrž stačí v některých případech i různé eventy. Emmet opět uvádí příklad dealerství z automobilového prostředí. Popisuje, že v New Yorku, v jednom automobilovém dealerství, se nabízí zákazníkům každý den bezplatný oběd formou bufetu, dealeři a zaměstnanci dealerství dělají představení, podobné divadelní hře na Broadwayi pro pobavení zákazníků a poskytnutí takové zkušenosti, kterou zákazníci jistě v jiném dealerství nezažili. Pro mnohé tento příklad může být přehnaný nebo teatrální, nicméně podle Emmeta tato strategie funguje, poněvadž se zákazníci rádi do daného dealerství vrací (2010).

2.2 Marketingový mix

Společnosti se v dnešní době orientují na zákazníka a na jeho potřeby přání a přizpůsobují tomu marketingové strategie. Ať už jde o zákazníka nového či stávajícího, v rámci marketingu se často využívá koncept marketingového mixu. V následujících odstavcích jsou zmíněny některé z mnoha definic marketingového mixu jak z pohledu společnosti, tak z pohledu zákazníka.

Kotler (2003) charakterizuje marketingový mix jako souhrn nástrojů, díky nimž pomocí marketingu můžou firmy a společnosti ovlivňovat tržby. Mezi marketingový mix se tradičně řadí nástroje, které jsou označovány jako 4P, a to výrobek (*anglicky product*), cena (*anglicky price*), místo prodeje (*anglicky place*) a propagace (*anglicky promotion*).

Marketingový mix, který je znám také jako 4P popisuje jednotlivé marketingové nástroje z pohledu prodávajícího. Dle Jakubíkové je v dnešní době pohled ze strany společnosti nedostačující a je důležité zkoumat věci i z pohledu zákazníka (2012), a proto se časem vytvořila koncepce 4C marketingového mixu. Produkt je v tomto ohledu chápán jako hodnota pro zákazníka (*anglicky customer value*), cena jako náklad pro zákazníka (*anglicky customer cost*), místo prodeje jako zákazníkovo nákupní pohodlí (*anglicky convenience*) a propagace jako komunikace mezi společnostmi a zákazníkem (*anglicky communication*).

Hodnotou pro zákazníka se rozumí to, co zákazník zakoupením produktu získá, význam daného produktu pro zákazníka. Může tím být například znásobení užitku z jiného výrobku nebo uznání od širší společnosti. Náklad pro zákazníka není pouze cena, kterou zákazník za výrobek platí, nicméně sem patří i strávený čas při nákupu

nebo cena za přepravu do místa prodeje, s čímž velice souvisí zákazníkovo nákupní pohodlí. To vyjadřuje, jak dostupný je produkt zákazníkovi. V ideálním případě je na trhu vytvořená taková distribuční síť prodejen, že zákazník bude mít dojem pohodlného nákupu nebo společnosti nabízí doručení do vybraného místa zákazníkem do druhého dne. Tyto a spoustu dalších možností můžou znamenat pro firmu konkurenční výhodu. Poslední částí marketingového mixu je komunikace.

Nicméně, někteří odborníci, mezi nimiž i Zamazalová (2008), se domnívají, že pokud marketér správně chápe marketingovou podnikatelskou filozofii, jsou 4C přebytečné, jelikož zákaznický přístup a vnímání jeho potřeb podstata marketingu.

Marketingová komunikace se zákazníkem je pro jakéhokoliv prodejce klíčová. Automobilový dealer může se zákazníkem komunikovat všemi možnými způsoby, jak v rámci prodejny, tak mimo prodejnu. V následujících kapitolách je problematika popsána podrobně, včetně několika příkladů z praxe.

2.3 Marketingová komunikace

Práce automobilového dealera spočívá v efektivní komunikaci se zákazníky. Pokud tato komunikace probíhá úspěšně, vede tento proces k prodeji automobilu, což je cílem dealera automobilů, a proto se následující část této diplomové práce věnuje právě marketingové komunikaci. Dle Kotlera „komunikace a propagace patří mezi nejdůležitější marketingové dovednosti. Komunikace je širší pojem. Komunikujeme, ať chceme, nebo ne. Prostředkem komunikace je oblek obchodního zástupce, katalogová cena i vzhled kanceláří – to vše vytváří u návštěvníka určitý dojem“ (2003, str. 64). Přikrylová a kol. doplňují, že marketingová komunikace mezi zákazníkem a společností je absolutně zásadní činností a díky moderním komunikačním technologiím důležitější než kdy dřív (2019).

Základní definici marketingové komunikace nabízejí například Karlíček a kol., podle nichž se jí „rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle“ (2016, str. 10) Tuto definici doplňují autoři Pelsmacker, Geuens a Bergh kteří tvrdí, že je „nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu“, jelikož „obnáší všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky nebo image firmy jako takové“ (2003, str. 25).

Marketingová komunikace, stejně jako ostatní firemní procesy, by měla mít předem dané cíle a také určité postupy, které musí být dodržovány. Mezi marketingové cíle společnosti patří například budování image značky a vztahů se zákazníky, informovat spotřebitele o stávajících a nových produktech či přesvědčit cílového zákazníka ke koupi daného výrobku.

Cíle marketingové komunikace se dosahují pomocí určitých nástrojů – externí nástroje marketingové komunikace a marketingová komunikace v místě prodeje.

2.3.1 Externí nástroje marketingové komunikace

Externími nástroji se rozumí takové prostředky, které nejsou spojené s místem prodeje. Tradičně se mezi externí nástroje marketingové komunikace řadí reklama, public relations, přímý marketing a eventy někdy tento soubor aktivit obsahuje ještě sponzoring a podporu prodeje.

Pod pojmem marketing si asi většina společností jako první představí právě reklamu, ať už v televizi, v rádiu nebo například na sociálních sítích, což je trend, který je v poslední době stále více používaný. Karlíčka a kol. definují „reklama je komunikační disciplína, která dokáže cílovou skupinu informovat, přesvědčovat a marketingové sdělení jí účinně připomínat“ (2016, str. 49). Za hlavní funkcí reklamy se obecně považuje vytvoření povědomí a detailní informování zákazníka o daném produktu. Pomocí tohoto prostředku se zadavatelům může podařit přimět zákazníky, aby dali přednost právě tomuto výrobku před výrobkem od konkurence. Nicméně dle Kotlera reklama jen málokdy přinutí zákazníky ke koupi, a proto samotná reklama pro propagaci produktu nestačí (2003).

Reklama je tradičně rozšiřována pomocí médií, které mají široké dosahy a tedy zajistí, že reklamu uvidí co největší počet spotřebitelů. Jedná se o externí nástroj marketingové komunikace, se kterým se běžný jedinec setká pravděpodobně nejčastěji formou spoty mezi filmy či seriály v televizi, krátké upoutávky na sociálních sítích nebo v rádiu.

Reklama skrze masová média je nenahraditelná, protože, jak uvádí Karlíček a kol.: „v masových médiích jde zadavatelům především o zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů k ní, tedy o budování značek (*brand building*). Z tohoto hlediska je komunikace v masových médiích jen velmi obtížně zastupitelná“ (2016, str. 49).

Kotler si však všímá, že masová reklama v průběhu dalších let ztrácet na síle a významu. Při té příležitosti upozorňuje na nedostatky reklamy a uvádí, že: „zásadním omezením reklamy je skutečnost, že jde pouze o monolog. Důkazem je to, že většina inzerátů neobsahuje telefonní číslo nebo e-mailovou adresu umožňující spotřebiteli reagovat“ (2003, str. 113).

Dalším nástrojem externí marketingové komunikace je Public Relations (dále PR). Pelsmacker, Geuens a Bergh jej charakterizují jako „všechny činnosti, jejichž prostřednictvím firma komunikuje se svým okolím a všemi jeho subjekty“ (2003, 26). Řadí se mezi ně zákazníci, zaměstnanci bývalí i současní, dodavatelé, akcionáři a externí veřejnost, kam lze zařadit celou společnost, ve které se firma nachází. Hlavní funkcí PR je komunikace a budování vztahů směrem dovnitř firmy, ale i navenek.

Další formou externí marketingové komunikace je přímý marketing (*anglicky direct marketing*). Už podle názvu je jasné, že pomocí přímého marketingu oslovuje firma nebo prodejce zákazníka bez prostředníka, tedy napřímo. Jobber a Lancaster připomínají, že za cílem přímého marketingu je zákaznickova odpověď a jako příklad uvádí zákazníkuv souhlas s návštěvou určitého místa nebo nějaké události. Výhodou této metody je podle nich proto zpětná vazba od zákazníka (2015). Mezi metody přímého marketingu patří například zasílání informací poštou, oslovování zákazníka přímo v místě jeho bydliště nebo pomocí textových zpráv

Eventy jsou pro zákazníky další velice zajímavou složkou marketingové komunikace. Nejenom, že se o produktu či firmě více dozví, mají k tomu navíc i zážitek. Zamazalová konstatuje, že ve srovnání například s reklamou jsou eventy daleko výhodnější pro společnosti. Díky eventům mají totiž lepší možnosti sblížení se zákazníkem. Pokud je event správně zorganizovaný, jsou podle autorky pocity zákazníků z akce pro společnost velice prospěšné a v očích zákazníka si firma vylepšuje image. Dále podle ní eventy přitahují zájem širší společnosti a firma se v daný moment zviditelní (2008). V ideálním případě si zákazník značku nebo produkt spojí s příjemným zážitkem, kterým dobře zorganizovaný event může být.

Posledním nástrojem externí marketingové komunikace je sponzoring. Sponzoring se dříve zařazoval do různých podkategorií, nicméně jeho využívání v posledních letech značně posílilo. Příkrylová a kol. definují sponzoring neboli sponzorství, jako

„obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, zdrojů či služeb a jedincem, akcí či organizací, které na oplátku nabízejí práva a asociace, jež mohou být komerčně využity“ (2019, str. 141). Příkrylová a kol. dále zmiňují, že si obě strany navzájem pomáhají – sponzor finančně a sponzorovaný plní jisté komunikační záměry sponzora. Daná značka nebo výrobek se propagují například na akci, s určitou osobou nebo v nějakém pořadu a zákazníkovi se vytvoří jasná asociace. Vztah mezi těmito dvěma stranami je většinou podložen obchodní smlouvou (2019).

2.3.2 Marketingová komunikace v místě prodeje

Dalšími nástroji marketingové komunikace, jsou takové, které působí na zákazníka v místě prodeje. Autoři marketingových publikací tyto techniky jako in-store marketing neboli marketingová komunikace v místě prodeje. Tyto prostředky mají za cíl stejnou věc: pozitivní působení na zákazníka ve fyzickém prostoru, ve kterém nakupuje. Tradičně se k nástrojům marketingové komunikace v místě prodeje řadí osobní prodej, podpora prodeje, POP, POS, merchandising a nákupní atmosféra.

Jedním z nástrojů je osobní prodej, který Příkrylová a kol. definují jako „interpersonální ovlivňující proces prezentace výrobku, služby, myšlenky atd. prodávajícím v přímém kontaktu s kupujícím“ (2019, str. 136). Podobně jej popisuje Halada, jenž charakterizuje osobní prodej jako obchodní vztah mezi prodávajícím a zákazníkem (2015). Cílem tohoto nástroje je prodej daného produktu a budování dlouhodobých vztahů. Dle Zamazalové se osobní prodej využívá hlavně v prodejnách, ve kterých se zákazníkům nabízí zboží vysoké kvality, s čímž souvisí i vyšší cenové kategorie a poměrně vysoká úroveň prodejních služeb (2008).

Příkrylová a kol. popisují, že: „osobní prodej je na rozdíl z podstaty interaktivní. Prodávající a kupující mohou vzájemně reagovat na své chování, odpovídat na otázky druhé strany, vysvětlovat složité problémy, překonávat obtíže“ (2019, str. 136). V rámci osobního prodeje má prodávající okamžitou zpětnou vazbu od kupujícího, což je velkou výhodou, jelikož může interakci kdykoliv v průběhu hodnotit a utvrdit se, že zákazník opravdu dostal takové sdělení, který bylo zamýšleno mu předat. Příkrylová a kol. vnímají jako i nevýhody, například že osobní prodej nemá, na rozdíl od reklamy, velký dosah nebo že u tohoto nástroje může prodávající udělat při sdělování informace udělat chyby, které se pak mohou odrazit při nákupním chování klienta (2019).

Další velice důležitou součástí marketingové komunikace vztahující se na místo prodeje je podpora prodeje. Jaderná a Volfová definují podporu prodeje jako „přímou stimulaci spotřebního a nákupního chování, které podněcuje spotřebitele k akci, usnadňuje jeho rozhodování, povzbuzuje jej ke koupi a pomáhá také budovat povědomí a loajalitu ke značce“ (2021, str. 156). Z této definice je jasné, že podpora prodeje je velice významnou technikou marketingové komunikace. Podpoře prodeje se ve své knize věnují také Prikrylová a kol., kteří porovnávají podporu prodeje opět s reklamou. Dle autorů, na rozdíl od reklamy, jejímž cílem je přesvědčit zákazníka o úvaze nad pořízení produktu, má podpora prodeje zákazníka motivovat ke konečnému rozhodnutí si produkt koupit (2019). Z tohoto důvodu je podpora prodeje právě často využívána současně s reklamou. Dle Zamazalové může být podpora prodeje používaná jako podpůrný prvek nebo reklama může mít úlohu jako oznámení a připomenutí zákazníkovi, že daná podpora prodeje probíhá (2008). Mezi typické nástroje podpory prodeje patří různé slevové akce, slevové kupony pro zákazníky, výhodná balení, například o 15 % produktu více, dva produkty za cenu jednoho apod. Podpora prodeje má řadu výhod. Například Prikrylová a kol. připomínají rychlejší a intenzivnější zpětná vazba od zákazníka především pro společnosti, které mají menší podíl na trhu nebo pro retailové podniky (2019). Jaderná a Volfová zmiňují také využití přímého stimulu, flexibilitu, hmatatelnou komunikaci a dostupnost i pro menší podniky (2021). Za nevýhody tohoto nástroje lze považovat poměrná krátkodobost podpory prodeje a také skutečnost, že pomocí tohoto nástroje primárně nedochází k prohloubení zákaznické loajality. Někteří zákazníci mohou považovat za laciné nebo obtěžující, pokud podporu prodeje dané značky vidí v obchodech často. Další nevýhodou, kterou zmiňují Jaderná a Volfová je diskutabilní intenzita stimulu a naléhavost okamžité odezvy. (2021).

V obchodním prostředí se rozlišují zejména dva typy prodeje, čímž je podpora prodeje vůči obchodníkům (B2B trhy) a podpora prodeje vůči spotřebitelům (B2C trhy). Prikrylová a kol. připomínají, že tato diferenciací je pro společnosti důležitá a je třeba rozlišovat, s jakým typem zákazníků firma chce komunikovat (2019).

Nejvýraznější rozdíl mezi těmito přístupy je v cíli. Zatímco u podpory prodeje vůči spotřebitelům je cílem okamžitý nákup, u podpory prodeje vůči obchodníkům je záměrem účelná spolupráce mezičlánků, vybudování efektivního obchodního

vztahu či zvýšení vzájemné informovanosti. V rámci podpory prodeje na B2C trhu jde o stimulaci emocí u zákazníka.

Odborná literatura (Jaderná a Volfová, 2021; Přikrylová, 2019) také uvádějí nástroje cenového i necenového charakteru a tyto nástroje jsou POS (*anglicky point of sale*) a POP (*anglicky point of purchase*) materiály, dále také merchandising a nákupní atmosféra.

Přikrylová vysvětluje, že mezi POP materiály patří například prezentace daného výrobku pomocí netradičních regálů, košíků nebo regálů s logem společnosti a POS jsou zjednodušeně takové materiály, které si zákazník s sebou může odnést, například vzorky různých produktů (2019).

Dalším prvkem podpory prodeje jsou in-store marketingové aktivity, například „vhodná a správná prezentace zboží v regálech“ (Přikrylová, 2019, str. 100), tzv. merchandising. Jde také o soubor technik a marketingových nástrojů, které se vztahují přímo k místě, kde se prodej uskutečňuje. Mezi techniky merchandisingu patří již zmiňované umístění produktů efektivním způsobem v prodejnách, například u pokladny má zákazník na dosah takové položky, u kterých má pocit, že si je potřebuje koupit, i když původně tento záměr neměl, ale také údržba a péče o místo prodeje, pravidelné doplňování produktů, odstraňování z regálů prošlé zboží nebo přidání ochranných prvků proti krádeži na výrobky. Merchandising se dělí na cross merchandising a visual merchandising, přičemž cross merchandising je v tu chvíli, pokud se u jednoho typu zboží nalézá druhé, které s ním nějakým způsobem souvisí. Jaderná a Volfová uvádí příklad, kdy se u lahví vína nachází také dárkové tašky nebo otvíráky. Za normální situace by se podle nich tyto produkty u sebe nenacházeli, nicméně se zákazník nerad pro zboží vrací a v rámci merchandisingu je toto ulehčení pro zákazníka klíčové (2021). U visual merchandising se jedná o techniku, která má za cíl upoutání pozornosti zákazníka, proto se zaměřuje na vizualizaci. V obchodech se využívají mimo jiné, jak uvádí Přikrylová a kol., originální a poutavé typu regálů (2019).

Poslední velice důležitou součástí marketingové komunikace v rámci místa prodeje je nákupní atmosféra. Dle Jaderné a Volfové je nákupní atmosféra „působení prodejního místa na smysly člověka, přičemž nezáleží, zda se jedná o fyzické nebo online prostředí.“ (2021, str. 49). Tato část marketingové komunikace v místě

prodeje cílí na emoce zákazníka, který se pak nechá snadněji ovlivnit ke koupi produktů. Většinu těchto emocí, dle Jaderné a Volfové, klient vnímá podvědomě (2021). Přikrylová a kol. se věnují popisu hlavních prvků, které nákupní atmosféru utvářejí, mezi něž řadí podlahové krytiny, stropy, stěny obchodů apod., ale také například nákupní vozíky, pokladny, osvětlení v prodejně. Dále pak na zákazníka pozitivně působí příjemné zvukové kulisy nebo vhodně zvolené mikroklimatické prostředí, které při ideální vyváženosti přispěje ke skutečnosti, že zákazník prodejnu neopustí právě z tohoto důvodu předčasně (2019). Důležitým aspektem, který doplňuje pozitivní nákupní atmosféru je dle Phillipse a Rasberryho také vůně a celkový dojem čistoty daného podniku. Dle nich je vůně tak důležitou součástí marketingu v místě prodeje, že při správném využití může zformovat u zákazníka celkovou pozitivní image dané značky a při nevhodném využití ji může naopak zničit (2008).

Všechny tyto prvky jsou důležitým nástrojem i při prodeji automobilů. Design prodejny, rozmístění prodejny nebo vhodné a správné rozestavení automobilů v rámci dealerství může být klíčovým faktorem nákupní atmosféry. V rámci franšízových dealerství je jasné, že jsou dané standardy a postupy, které dealeři musí dodržovat, nicméně jak v rámci autorizovaných dealerství, tak u nezávislých dealerů je důležité, aby prodejna automobilů na zákazníka působila co nejlépe.

3 Coaching a dealer

Coaching, česky koučování nebo koučink, je technika, která se v posledních několika letech stala velice populární ve všech možných odvětvích. Obecně známé jsou coachingy v rámci seberozvoje, time managementu nebo vlastních dovedností, nicméně coachingy nechybí ani v prodejní sféře nebo u dealerů automobilů. Následující část se proto tomuto pojmu zevrubně věnuje.

3.1 Vymezení pojmu koučink

Pojem koučování vyvolává dojem nějakého vedení koučovaného k cíli. Podaná definuje koučování jako určitou formu rozhovoru. Podle ní kouč koučovaného vede a pomáhá mu ve vytváření jeho vlastní cesty k dosažení cílů. Kouč pokládá koučovanému takové otázky, které by si sám nepoložil. Tímto krokem koučovanému umožní podívat se na problém z jiného úhlu pohledu, vyhodnotit možnosti a stanovit akční kroky, které vedou k určitému cíli (2012). Tato definice obsahuje celou podstatu koučování, čímž je rozhovor, vedení, otázky, zkoumat problém z jiného, širšího záběru. Nicméně pro úplnost jsou zmíněny ještě dvě definice koučování. Zatloukal a Vítek charakterizují koučování jako „způsob práce, kdy kouč a klient v profesionálně vedeném rozhovoru společně vytváří nové možnosti pro posun klienta k tomu, co chce, s využitím zdrojů, které má k dispozici“ (2016, str. 29). Tuto definici doplňuje Whitmore, který popisuje, že „koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá“ (2007, str. 17). Koučování je tedy metoda, při které kouč pomocí rozhovoru, vzájemného vztahu a otázek posouvá koučovaného k určitému cíli, aniž by mu pokládal konkrétní rady, s využitím schopností, znalostí a dovedností koučovaného.

Koučink je technika, které je často mylně zaměňována například se školením, s mentorováním, s poradenstvím nebo s terapií, nicméně mezi těmito technikami existují rozdíly.

Často lidé zaměňují koučink za poradenství. Crkalová a Riethof vyzdvihují společné a rozdílné vlastnosti těchto dvou technik. Dle autorů mají tyto techniky společné zaměření, které bývá například zvýšení efektivity, výkonnosti nebo motivace koučovaného. Rozdíl mezi koučinkem a poradenstvím je ten, že se poradenství řídí

více prostřednictvím nějakých příkazů (2012), naproti tomu kouč nikdy nebude koučovanému přesně říkat, co má dělat. Kouč koučovaného vede pomocí otázek, což je zcela jiná metoda než příkazy. Toto doplňuje Haan, který zmiňuje, že poradce klientovi dává jasné odpovědi a rady na jeho problémy (2008).

Další technikou, která působí na první dojem stejně jako koučink je terapie. Cíle koučování a terapie jsou ale odlišné, jak potvrzuje Rosinski, který uvádí, že cílem terapie je například uzdravit klientovi problémy z minulosti, přičemž koučování je spíše zaměřeno na klientovu budoucnost, na to, jakým směrem klienta nastartovat a posouvat dále (2009). Jinak řečeno, terapie hodnotí příčinu daného problému u koučovaného, naproti tomu koučink je zaměřený více na budoucnost a na cestu za určitým cílem.

Mentoring neboli mentorování může být také často za koučink zaměřováno. Podaná charakterizuje mentoring jako „vztah zkušenějšího a staršího, mentora, který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti a orientovat se v dané problematice. Mentor předává své poznatky, zkušenosti formou rad, diskuze, poskytování zpětné vazby“ (2012, str. 21). Haan toto doplňuje a uvádí, že mentorování je činností, kdy nabyvatel zkušeností a dovedností za rady neplatí a mentorování bývá neformální (2008). Naproti tomu koučink bývá zpravidla placený a není vyloženě nutné, aby byl kouč v dané oblasti odborníkem. Kouč má za cíl dovést koučovaného k cíli, tudíž lze říct, že u koučování nejde o předávání zkušeností, dovedností nebo znalostí v daném oboru.

Dalšími podobnými technikami jsou školení a trénink. I v cizojazyčných filmech jsou trenéři sportovních týmů nazýváni anglicky „coaches“. Crkalová a Riethof popisují, že cílem školení bývá předávání informací, znalostí nebo dovedností v předem určeném časovém úseku a záměr tréninku je „nácvič žádoucího chování a získání zpětné vazby na něj“ (2012, str. 23). Autoři také popisují, že koučování je více o prozkoumání hlubší roviny než u školení a tréninku a je více přizpůsobený individuálním potřebám koučovaných (2012). Hlavním rozdílem mezi školením nebo tréninkem a koučinkem je tedy individualita koučinku a jeho hlubší zkoumání.

Zmiňované techniky nebo části těchto technik lze zaručeně částečně používat i při koučinku, nicméně je důležité znát hlavní rozdíly mezi koučinkem a ostatními činnostmi, které se používají pro rozvoj lidských schopností.

3.2 Cíle a přínosy koučinku

Cíle koučování mohou být různé, v závislosti na tom, čeho se koučování týká. V rámci prodejního coachingu může být cílem zvýšení prodeje, zlepšení marketingové komunikace se zákazníky nebo získání loajálních zákazníků. Daňková uvádí, že obecným cílem koučování je takový stav, kdy si koučovaný dokáže poradit při různých situacích a reagovat na určité problémy bez kouče (2015). Toto tvrzení doplňují i autoři Haberleitner, Deistler a Ungvari, kteří uvádí že „koučování je podporou při řešení problémů, a to formou, která podporuje a rozvíjí pracovníkovy kompetence řešit problémy“ (2009, str. 32). Dílčí cíle koučinku se mohou lišit v závislosti na odvětví, nicméně obecný cíl koučinku je zřejmý – naučit koučovaného, aby si sám poradil v odlišných situacích a při různých problémech.

Metody koučinku jsou v posledních letech tolik oblíbené zejména z důvodu, že se koučinku přepisuje velká škála přínosů pro firmy, skupiny nebo jednotlivce v rámci profesního či osobního prostoru. Whitmore dodává seznam možných přínosů koučování, kterými jsou dle autora například inovativní způsob řešení problémů, kdy koučování sami vyřeší problém pomocí velice efektivního řešení, dále to může být například zefektivnění spolupráce členů týmů, motivace zaměstnanců či hlubší změny organizační kultury (2007).

Zatloukal a Vítek připomínají empirický výzkum koučování a jeho přínosů, který zveřejnila Mezinárodní federace koučů (ICF), kdy pomocí nezávislé agentury bylo dokázáno, že pomocí koučinku se například zvyšuje produktivita, zlepšuje se spokojenost zaměstnanců, ale také jejich sebevědomí (2016). Sebevědomí a spokojenost zaměstnanců ve firmě je velice důležitým aspektem, protože i na zákazníka dané firmy sebevědomý a spokojený zaměstnanec působí daleko lépe než někdo, kdo si očividně v rámci své profese nevěří. Pokud má společnost spokojené zaměstnance, lze předpokládat, že bude mít také spokojené zákazníky. Zatloukal a Vítek dále uvádí, že tyto výzkumy dokázaly odhalit, že pomocí profesionálního koučinku se zaměstnancům zvýšila sebedůvěra až o 80 procent a pracovní výkonnost zaměstnanců vyrostla o 70 procent (2016). Z výsledků těchto výzkumů lze dodat, že se investice firem do koučování může stát velice výnosovou a pro firmy to může znamenat konkurenční výhodu.

3.3 Druhy a typy koučinku

Kouč může koučovat jinou osobu, skupinu nebo dokonce sám sebe. Jednotlivé druhy koučinku mohou být vedeny buď formálním nebo neformálním přístupem koučinku. Whitmore charakterizuje formální koučink jako předem naplánovaný a jasně uspořádaný rozhovor, přičemž účel tohoto koučinku je jasně definovaný. Naproti tomu neformální koučink je podle něj až neuvědomělé koučování (2007). K neformálnímu koučinku může docházet každý den, jak v profesním, tak v neprofesním životě. V profesním životě to může být například situace, kdy nadřízený dá svému zaměstnanci nějaký úkol a motivuje ho ke splnění daného zadání. V neprofesním životě se lze za neformální koučování považovat stav, kdy dítě dostane ve škole domácí úkol a rodič dítě pobízí k vyhotovení tohoto úkolu. Z tohoto příkladu je jasné, že se do role kouče v rámci lidského života dostane téměř každý.

Koučink lze rozdělit do dalších typů, čímž je například koučink kariérový koučink, životní koučování nebo sportovní koučování. Autoři Fairley a Stout rozdělují koučink na osobní koučování (*anglicky personal coaching*), kde se rozeznává koučink životní (*anglicky life coaching*), zacílený na to, aby byl koučovaný ve svém osobním životě úspěšný, dále koučink na téma osobních vztahů (*anglicky relationship coaching*) nebo podnikatelské koučování (*anglicky business coaching*), mezi které autoři řadí koučink s manažery, koučink na téma motivace zaměstnanců, koučink pro vybudování podniku nebo koučink pro rozvoj leadershipu (2004).

Správně a efektivně provedený koučink lze tedy aplikovat do všelijakých odvětví a dokáže pomoci koučovaným v různých oblastech života. Hlavním cílem koučování je dostat koučovaného do takového stavu, kdy bude samostatný a bude sám úspěšně řešit různé situace a problémy, které se mu během pracovního nebo osobního života postaví do cesty.

3.4 Osobnost kouče

V procesu koučování figurují dvě hlavní postavy – kouč a koučovaný nebo koučování, pokud se jedná o větší skupinu. Tato podkapitola bude zaměřena na roli kouče. Obecně řečeno, kouč je ta osoba, která proces koučování vede a směřuje buď sám sebe nebo koučovaného k předem určenému cíli „pomocí cílených a strukturovaných otázek, aby si sám koučovaný rozebral svou situaci, našel a vybral

řešení, a většinou ho i provází na cestě realizace daného řešení. Neradí, neučí, pouze směřuje koučovaného k výsledku“ (Medlíková, 2013, str. 13).

Existují dané požadavky na vlastnosti, které by profesionální kouči měli mít. Mezi ústřední vlastnosti kouče patří dle Suchého a Náhlavského „sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i klidem, silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu, schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a s respektem naslouchat, schopnost sebeovládání či vůle neustále se učit“ (2006, str. 25). Whitmore doplňuje trpělivost, objektivnost, nezaujatost, nestrannost, dobrá paměť, excelentní znalost sám sebe a vnímavost (2007). Kouč by tedy měl mít velice společenskou a empatickou povahu, měl by být schopen poslouchat, a hlavně vnímat koučovaného, i když to bude trvat dlouho dobu. Koučem by měl být člověk, který se sám dobře zná, pečuje pravidelně o své mentální zdraví a rád se neustále učí novým metodám a posouvá své znalosti dopředu.

Další nezbytnou vlastností u skvělých koučů je vnímání zřejmého ale i skrytého potenciálu koučovaného. Tento fakt potvrzuje Rosinski, který popisuje, že koučové bývají přesvědčeni, že se v jejich klientech skrývá daleko větší potenciál, než si daní klienti myslí (2009). Práce kouče je tento skrytý potenciál dostat na povrch a pomoci koučovanému tyto dosud nevyužívané kapacity rozvíjet a umět používat v každodenním životě nebo při práci.

Cílem koučinku je, obecně řečeno, většinou nějaká změna. Změna v životě, změna postupů při práci, změna komunikace s partnerem v zaměstnání ale také v osobním životě. Pro úspěšné provedení změn jsou ústřední tři postoje mezi koučem a koučovaným a tyto postoje definují Haberleitner, Deistler a Ungvari, kteří zmiňují, že mezi hlavní postoje patří empatie, akceptování a kongruence (2009). Empatie je vcítění se do druhého, do jeho myšlenek, do jeho pocitů. Haberleitner, Deistler a Ungvari uvádí, že „empatický kouč zaměřuje svou pozornost na zkušenosti a pocitové zážitky, které vyjadřuje druhá osoba. Kouč žádné vyjádřené pocity nehodnotí. Rovněž nehledá jejich vysvětlení, jeho aktivita spočívá v tom, že vnímá a chápe svět druhého“ (2009, str. 71). Akceptování znamená, že osoba respektuje názor, postoj, zkušenost někoho jiného, byť s danou situací například nesouhlasí. I podle Haberleitnera, Deistlera a Ungvari: „kouč respektuje a akceptuje osobu druhého nezávisle na tom, jaké zkušenosti a pocity vyjadřuje, jaké úspěchy nebo neúspěchy vykazuje“ (2009, str. 72). Synonymem slova kongruence je autenticita,

postoj, který by u koučů neměl chybět. Toto tvrzení potvrzují Haberleitner, Deistler a Ungvari, kteří popisují, že „kouč se nesnaží koučovaného klamat, něco před ním předstírat, zachovávat si image nebo imitovat styl chování jiné osoby (2009, str. 72). Při vzájemné spolupráci je podstatná souhra obou aktérů koučinku, nicméně tato souhra by neměla být uměle vytvořená. Pro snadnější a rychlejší dosáhnutí cíle při koučinku jsou právě zmiňované postoje klíčové.

Důležitost některých vlastností a postojů je jasná, nicméně i koučové občas dělají chyby, který mají na celý proces koučinku špatný vliv. Chyby, které ve své kariéře kouče udělal, popisuje v článku Mike Celis, který je světově uznávaný a profesionální kouč a autor několika publikací. Celis zmiňuje, že jednou z chyb, které ve své kariéře udělal jsou předem připravené otázky, dle kterých se orientuje celé koučování (2023). Jednou z hlavních vlastností kouče, jak již bylo zmiňováno, je vnímavost, tedy být schopný pozorně poslouchat koučovaného a reagovat na jeho odpovědi. V případě, kdy kouč má předem připravené otázky a tyto otázky během procesu koučování nepřizpůsobí danému koučinku, může kouč působit nevnímavě a koučovaný může mít pocit neporozumění, který jistě nevede k úspěchu.

Podstatnou roli v procesu koučinku může hrát také způsob oblékání a celkový dojem z fyzického vzhledu kouče. Toto potvrzuje Celis, který zmiňuje, že další chybou je stav, kdy kouč nevypadá například upraveně a jeví se unaveně. Autor také popisuje, že je velice podstatné se na koučink před připravit a působit na koučovaného nejslušnějším a nejpozornějším dojmem (2023). Pro koučovaného je jistě důležitý celkový dojem z kouče, ke kterému patří i fyzický vzhled. Koučovaný by se měl vedle kouče cítit dobře a fyzický vzhled by neměl být opomíjenou skutečností této reality.

V neposlední řadě Celis zmiňuje jako chybu nedostatek flexibility v průběhu koučinku, což znamená, že by se kouč neměl za všech okolností držet předem dané struktury koučinku, ale měl by tento proces přizpůsobit hlavně koučovanému (2023). Koučování je hlavně o nasměrování koučovaných a koučové by měli přizpůsobit časovou osu tohoto procesu požadavkům a možnostem koučovaných.

Charakterové prvky, vlastnosti, chování a fyzický vzhled kouče je velice důležitou součástí koučinku. Tyto vlastnosti a postoje velice úzce souvisí a prolínají se s

dalším podstatným prvkem koučinku, čímž jsou nástroje, kterými kouč koučovaného vede k určenému cíli.

3.5 Nástroje coachingu

Existuje celá řada nástrojů, který se při koučování používají, avšak v coachingovém prostředí se často vyzdvihuje důležitost nástrojů jako je vzájemný vztah mezi koučem a koučovaným, aktivní naslouchání koučovaného nebo například otázky, na které se kouč v průběhu koučinku ptá. Všechny zmiňované nástroje jsou podrobně rozebrány v této kapitole.

Prvním nástrojem, který je velice důležitou součástí koučinku je vzájemný vztah, který vzniká mezi koučem a koučovaným. Pozitivní vzájemný vztah garantuje lepší a rychlejší výsledky koučinku, příjemnou spolupráci a nadšení z obou stran. Haberleitner, Deisler a Ungvari ve své knize hovoří o tzv. raportu, což je vhodným nástrojem, který by kouč měl vědomě při koučinku využívat. Haberleitner, Deisler a Ungvari zmiňují, že raport spočívá v tom, že se kouč přiblíží ke způsobu, jakým koučovaným mluví, ke způsobu držení těla koučovaného, ke způsobu intonace nebo rychlosti řeči (2009). V podstatě jde o techniku, kdy kouč pečlivě sleduje a poté napodobuje chování, styl řeči nebo pohyby koučovaného. Haberleitner, Deisler a Ungvari popisují, že „když někdo někoho identifikuje jako sobě podobného, většinou automaticky vzroste jeho důvěra a otevřenost a také vzniká pocit, že jsme naladěni na stejnou vlnovou délku neboli raport“ (2009, str. 79). Tato taktika je účinným pomocníkem, kterému by kouči měli pravidelně při koučování využívat. S tím souvisí i další nástroje, kterými jsou zajisté verbální a nonverbální komunikace. Nonverbální komunikací se rozumí řeč těla a verbální komunikace je způsob řeči koučovaného. Tyto dva nástroje mohou být při správném využití kouče výhodou, naopak, když kouč nemá dostatečné zkušenosti a koučovanému jeho projev není příjemný, těžko se mezi nimi bude odehrávat kvalitní a efektivní spolupráce při koučinku.

Další pomocnou silou, která má velkou váhu při koučování je aktivní naslouchání. Aktivní naslouchání je činnost, při které nejen, že jeden druhého poslouchá a udržuje oční kontakt, ale také ho vnímá, vnímá jeho slova a pocity, vnímá jeho nonverbální komunikaci. Haberleitner, Deistler a Ungvari definují, že aktivní naslouchání znamená stav, kdy „kouč provází koučovaného na tzv. cestě

myšlenkami a neformuluje si v duchu odpověď nebo další otázku ještě před vyslechnutím koučovaného do konce“ (2009, str. 103). Profesionální kouč by měl umět vyposlechnout celou myšlenku kouče a až poté na ní případně reagovat.

Dalším cenným pomocníkem při koučinku je obyčejný poznámkový blok nebo sešit, jehož užitečnost zdůrazňuje Rosinski, do kterého si kouč může psát svoje záznamy a postřehy z koučinku. Rosinski popisuje, že díky tomuto bloku si kouč může zapisovat a reflektovat sám sebe nebo koučovaného (2009). Whitmore (2007) zaznamenávání do sešitu nebo do jiného notesu také doporučuje kvůli tomu, aby se kouč při koučinku neopakoval a mohl také zhodnotit během nebo na konci koučinku jeho průběh.

Hlavním pilířem a nejdůležitějším nástrojem při koučinku jsou otázky. Obecně řečeno, funkce otázek je dostat potřebnou informaci a odpověď. U koučinku, dle Whitmore, „smyslem otázek je zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje a současně kouči umožňují sledovat, zda se koučovaný neodchyluje od problému, nebo zda postupuje směrem, který je v souladu s cílem koučování“ (2007, str. 57). Autoři Haberleitner, Deistler a Ungvari na toto tvrzení navazují a zmiňují, že cílem otázek je přesměřovat pozornost tam, kde dříve nebyla nebo byla mizivá. Jako příklad autoři uvádí stav, kdy si koučovaný uvědomí své silné stránky, čímž si zvýší sebevědomí a posune to koučování blíže k cíli (2009). Tudíž lze říct, že otázky jsou klíčovým nástrojem hlavně pro koučovaného, protože pomocí otázek se o sobě koučovaný může dozvědět více, než by si uměl představit.

Otázky lze rozdělit do několika druhů, nejznámější roztřídění otázek jsou otevřené a uzavřené otázky. Otevřené otázky mají za cíl dostat z odpovídajícího co nejvíce informací, detaily jeho pocitů a jeho celkovou percepci. Na otevřené otázky respondent odpovídá rozsáhlými souvětími, a proto se dají otevřené otázky považovat za velice vhodným a užitečným nástrojem pro kouče, což potvrzují i Haberleitner, Deistler a Ungvari. Autoři popisují, že otevřené otázky dokážou poskytnout koučovanému dostatečný prostor pro vyjádření, a právě tento druh otázek aktivně pobízí koučovaného k procesu myšlení (2009). Na otevřené otázky se nedá odpovědět jedním slovem „ano“ či „ne“.

Naproti tomu, prosté odpovědi „ano“ a „ne“ jsou cílem otázek uzavřených. Pomocí uzavřených otázek dostává v tomto případě kouč stručná a jednoduchá fakta.

Uzavřené otázky jsou možné používat i u koučinku, a to v případě, kdy si kouč potřebuje nějaké údaje potvrdit či vyvrátit. Za příklad uzavřených otázek se považují otázky typu, kde jste se narodil, kde pracujete apod.

Haberleitner, Deistler a Ungvari dále zmiňují druhy otázek, které jsou při koučování také účinné, mezi nimiž jsou například řečnické a hypotetické otázky, otázky zaměřené na budoucnost nebo otázky zaměřené na zdroje. Řečnické otázky jsou při koučování významné kvůli podnícení procesu přemýšlení a pomocí otázek hypotetických dokáže kouč ukázat koučovanému nová řešení a odstranit tak hranice v jeho myšlení (2009). Otázky zaměřené na budoucnost jsou podstatou celého koučinku, protože díky nim dokáže kouč rozluštit hádanku cílů a vizí koučovaného. Dalším typem otázek jsou takové, které jsou zaměřené na zdroje a u koučinku, jak popisují Haberleitner, Deistler a Ungvari, jde především o zdroj v rámci koučovaného. Při tomto typu otázek jde hlavně o podporu, uvědomění si a ocenění silných stránek u koučovaných (2009). Správná kombinace jednotlivých druhů otázek může vést k velice úspěšnému a efektivnímu koučinku.

Whitmore také popisuje důležitost pořadí u pokládání otázek, kdy dle jeho názoru by se měly otázky zaměřit na 4 oblasti: cíle (*anglicky Goal setting*) koučování, realitu (*anglicky Reality*) jinak řečeno, v jakém stavu jsou skutečnosti nyní, možnosti (*anglicky Options*) které jsou při koučování k dispozici a vůli (*anglicky Will*) koučovaného provést potřebné změny k dosažení cílů. Tento způsob pokládání otázek autor nazývá jako „GROW“ dle počátečních písmen v anglickém jazyce (2007). Tento model v podstatě koučům dává návod k tomu, jak by měl rozhovor s koučovaným probíhat.

S podobným modelem přišel Birch, který tento model nazývá pomocí akronymu ADAPT, protože „cílem koučování je upravit (*anglicky adapt*) něčí výkonnost“ (2005, str.9). Akronym ADAPT vychází opět z počátečních písmen anglických slov, v tomto případě to však je, dle Bircha, posoudit současnou výkonnost koučovaného (*anglicky Asses curent performance*), vymyslet strategický plán (*anglicky Develop a plan*), postupovat podle daného plánu (*anglicky Act on the plan*), ověřit pokrok (*anglicky Progress check*), mluvit a pokládat otázky (*anglicky Tell and ask*) (2005). Na rozdíl od prvního zmiňovaného modelu, kde je prvním krokem cíl koučinku a až potom skutečný stav, model ADAPT doporučuje nejdříve analyzovat současný stav a až poté se zaměřit na cíle a strategický plán. Model ADAPT také vyzdvihuje

důležitost diskuse a reflexe, která je obsažena v poslední fázi tohoto modelu a která by se v rámci koučinku neměla opomíjet.

Přes zmiňovaný model *GROW* a *ADAPT* se přesouvá část této diplomové práce k etapám koučování a průběhu rozhovorů mezi koučem a koučovaným, které jsou vysvětleny v následující kapitole.

3.6 Etapy coachingu a průběh rozhovoru

Koučování bývá vedeno jako strukturovaný rozhovor. Při tomto rozhovoru je důležité, aby kouč otázky a celý rozhovor přizpůsoboval cílům, plánům a možnostem koučovaného. V ideálním případě by profesionální kouč měl pomocí různých druhů otázek vést strukturovaný rozhovor, který je přizpůsobený danému koučovanému. Mohou se vyskytovat také jisté odlišnosti v závislosti na tom, o jaký druh koučinku se jedná – jinou strukturu budou mít zajisté koučinky jednotlivců ve srovnání s koučinkem týmů. Nicméně, na toto téma se objevuje jistá struktura rozhovorů, která slouží pro lepší orientaci a připravenost kouče na daný koučink. Mimo již zmiňované modely *GROW* a *ADAPT* jsou v této kapitole popsány fáze koučinku, které zmiňují další autoři.

Rosinski postup koučinku vnímá poměrně jednoduše a vymezuje tři kroky, které jsou nutné dodržet při procesu koučování. Těmito kroky jsou, dle autora „posouzení, formulace cílů a postup k jejich dosažení“ (2009, str.30). Posouzení se také někdy nazývá jako diagnostika a je to v podstatě činnost, při které se analyzuje současný stav, ve kterém se koučovaný nachází. Diagnostiku popisuje i Stacke, který zmiňuje, že diagnostika slouží také k posouzení silných a slabých stránek koučovaného (2005). Rosinski toto doplňuje poznatkem, že „součástí posouzení je i identifikace a zhodnocení očekávání různých zainteresovaných subjektů“ (2009, str. 30). Formulací cílů se rozumí úmysl, kvůli kterému se koučink odehrává a postup je vytvoření plánu k dosažení tohoto úmyslu.

Autoři Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009) proces koučinku rozdělují do fází jedna až čtyři. Kromě analýzy momentálního stavu, který zmiňoval již Rosinski, se ve fázi jedna dle autorů má vytvořit vztah mezi koučem a koučovaným pro úspěšný koučink. Fáze dvě spočívá ve formulaci cílů. Fáze tři je typická pro odstranění případných překážek a povzbuzování koučovaného k nalezení zdrojů. Poslední čtvrtá fáze má za úkol realizaci kroků, které byly určeny v průběhu koučinku.

Vytvoření vztahu mezi aktéry je pro úspěšně realizovaný koučink klíčový. Vytvořit pozitivní vztah mezi koučem a koučovaným je možné také pomocí nástrojů, které jsou již popsány v kapitole 3.3. V tomto stádiu koučinku patří mezi nejdůležitější nástroj příjemná verbální i nonverbální komunikace.

Stanovení si jasných cílů je krokem nezbytným a hlavním nástrojem používaný při vytyčování cílů je aktivní naslouchání. Koučovaný by měl vyjasnit, co jsou jeho cíle a kam by se pomocí koučinku chtěl dopracovat.

Dle Haberleitnera, Deistlera a Ungvariho je na konci první fázi vhodné, aby vznikl soubor možných překážek, které mohou koučovanému zabránit v nutné realizaci změn (2009). Tyto překážky mohou mít podobu slabých stránek koučovaného nebo jeho neochotu změny realizovat, ať už je důvod této neochoty jakýkoliv. Fáze tři má za úkol překážky odstranit pomocí vhodných otázek kouče, jako jsou například: „Co vše stojí v cestě k dosažení cíle? Co vám brání v provedení prvního kroku? Jak velké jsou tyto překážky skutečně? Co z toho lze překonat?“ (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009, str. 180).

Pro snadnější odstranění překážek slouží také povzbuzování. Cílem této části třetí fáze je nechat koučovaného, aby ocenil své dosavadní úspěchy a kvality. Haberleitner, Deistler a Ungvari uvádí například otázky jako: „Co jste konkrétně udělal, aby se dostavil úspěch? Jaké osobní vlastnosti byste při tom mohl využít? Které ze svých schopností zde můžete použít?“ (2009, str. 180). Koučovaný, který si je vědom svých předností bude lépe překonávat potíže, které mu během koučinku přijdou do cesty.

Posledním krokem je realizace naplánovaných kroků. Realizace kroků znamená, že to, co se koučovaný naučil při koučinku, bude aplikovat v praxi. V této fázi je také důležitá kontrola, která, dle Haberleitnera, Deistlera a Ungvariho znamená především „společnou kontrolu, výměnu uhlů pohledu, určování toho, „kde jsme“, případně úpravy cesty a plánování dalších kroků“ (2009, str. 183). Kontrola je analýzou výsledků, která má odpovědět na otázku, zda byl koučink účinný, zda koučovaný došel k předem vytyčenému cíli a zda praktiky, které se naučil při koučinku, používá nadále.

Koučink je účinnou technikou, která při správné realizace může být pro účastníky velice zajímavá a přínosná. Koučinky nejsou cizím tématem ani v automobilovém

průmyslu. Koučují se lidé v managementu, koučují se lidé na vývoji a koučují se také dealeři automobilů.

3.7 Nejnovější trendy v oblasti coachingu

Koučink prošel v posledních pár letech změnou. Sám koučink se stal trendem posledních let. Mezi trendy, které nejvíce rezonují, jsou především umělá inteligence a celkový přechod na více digitální prostředí, což znamená koučinky online formou. Myšlenku rozvíjejícího se digitálního prostředí podporuje i Cohen, která uvádí, že digitální koučování manažerů bude i v následujících letech zaznamenávat velký růst. Také předpovídá, že v oblasti koučinku dojde k odklonění se od tradičnějších technik a převládat budou více individuální a digitální techniky (2023).

Dalším trendem, který se rozvíjí v rámci koučinkového světa je, že se koučinku účastní nejen top management, nýbrž i ostatní zaměstnanci. To stejné uvádí i Jónsdóttir, která zmiňuje důležitost tohoto trendu a zmiňuje, že profesionální koučink by měl být nabídnut všem úrovním v rámci organizaci. Navíc je dle ní důležitý také holistický přístup, kdy se společně s koučem otevírají témata i z osobního života (2023). Koučink byl dříve vnímaný jako výhrada pro vrcholový management a teprve se koučink začal chápat jako významný nástroj pro úspěch firem, do kterého je nezbytné zapojit značnou část zaměstnanců.

Ta část koučinku, která se stává také zásadní, je kvalifikace koučů, jak popisuje Willis. Také dodává, že koučink je neregulovaným odvětvím, co se kvalifikace týče a v počátcích tohoto odvětví bylo specifické pověření a kvalifikace spíše bonusem než požadavkem. Nicméně, pro podniky, ale i jednotlivce se kvalifikace stává důležitým znakem kvality. Autorka také zmiňuje, že koučové by měli být alespoň členy IFC (2021).

Koučinky by měly být přizpůsobeny požadavkům potenciálních klientů, které se v posledních letech výrazně změnilo. Také koučové by se měly ve svém oboru neustále vzdělávat a sledovat nejnovější trendy v oblasti koučinku kvůli pohotovější reakci na změny daného trhu a rychlejšímu přizpůsobení.

4 Cíle a metodika práce

Tato diplomová práce se věnuje dealer marketingu a coachingu ve společnosti ŠA. Cílem práce je zjistit, zda je ŠBE coaching efektivní a jaké metody používají dealeri při marketingové komunikaci se zákazníky. Organizace, která je zapojená do výzkumu, tedy ŠKODA Business Excellence (dále ŠBE) nabízí různé programy pro vybudování skvělé dealerské sítě, nicméně v této práci je podrobně zkoumán a analyzován pouze coaching. Cílem práce je proto analyzovat coaching a marketingovou komunikaci dealerů, a to prostřednictvím kvalitativního výzkumu, konkrétně pomocí polostrukturovaných rozhovorů s master coachem, coachem a čtyřmi dealery, kteří coaching již absolvovali.

Pro tento účel byly definovány tři výzkumné otázky:

1. Je ŠBE coaching efektivním nástrojem k podpoře dealerské sítě?
2. Jaké jsou nejcennější přínosy ŠBE coachingu?
3. Jaké marketingové nástroje dealerů jsou nejúčinnější?

Na základě analýzy dat bude následně vyhodnocena efektivita coachingu a marketingové komunikace dealerů a navržena její optimalizace s ohledem na současné trendy. Pro kontext jsou v následující části stručně popsány nabízené programy pro dealery, kterým se zkoumaným subjekt, jímž je ŠBE, věnuje. Autorka práce získala informace o níže popsaných skutečnostech díky odborné praxi, a to formou zúčastněného pozorování na oddělení VX1, osobních neformálních poznámek a na základě diskusí s kolegy.

4.1 Popis zkoumaného objektu

ŠBE je tým na oddělení VX1 – Offline Customer Journey v rámci ŠA, který zajišťuje globální coachingy na vybraných trzích, které mají za cíl podporu dealerské sítě prostřednictvím koučinkových, poradenských a rozvojových programů. Tým ŠBE je sestaven z celkem 7 lidí, kde figurují čtyři hlavní role – manažer celého projektu a tři master coachové, kteří mají rozdělené trhy. Master coachům jsou nápomocní tři stážisti.

ŠBE tým se věnuje hned několika aktivitám, mezi hlavní patří coaching a poradenství. ŠBE nabízí další rozvojové programy, které ovšem nejsou předmětem

dalšího zkoumání této diplomové práce, jimiž jsou Dealer Principal Program, Field Force Program a Dealer Booster Kit. Pro kontext jsou stručně popsány všechny programy, nicméně další část práce se věnuje pouze ŠBE coachingu a poradenství. Záměrem koučinků a dalších nabízených programů je vytvoření vynikající dealerské sítě, což by mělo podpořit dlouhodobou ziskovost celé společnosti. Cílovou skupinou těchto programů jsou různé pozice dealerství, od majitelů, přes regionální manažery až po sales nebo after sales konzultanty.

Master coachové komunikují, především v první části, s importérem. Jelikož coaching není povinný, jako například trénink dealerů, je pro organizaci důležitá i marketingová komunikace. Marketingová komunikace probíhá směrem k importérovi, kterému se master coachové snaží ŠBE coaching představit a přesvědčit ho, aby s nimi na coachingu spolupracoval. V rámci marketingové komunikace se používají zejména různé eventy, například tzv. Round Table nebo After Sales Conference, kde jsou přítomni právě importéři. Master coachové během těchto akcí prezentují své programy, vysvětlují, jaké nástroje používají a jak by mohli daným trhům pomoci.

V případě vzájemné domluvy mezi importérem a master coachem, přichází čas na vysvětlení metodiky, které se používají a ty se následně upraví v závislosti na trhu a potřebu dealerství. Importér si poté sám vybírá kouče, který bude koučovaným celou dobu k dispozici. Následně master coachové předají know-how koučovi, kteří dále implementují coaching na daný trh. Pokud importér potřebuje pomoc s výběrem kouče, ŠBE mastercoachové pořádají assessment centra, kde si vyzkouší a zanalyzují, jak coachové pracují. Dle výsledků assessment centra, master coachové následně importérovi doporučí vhodného kouče pro daný trh.

4.1.1 ŠBE coaching a poradenství

Pro koučink a následně případný poradenství je dle ŠBE vhodný holistický přístup, tedy takový proces, který zahrnuje analýzu a coaching dealerství jako celku, nikoliv pouze jeho částí. Z tohoto důvodu se v rámci coachingu zaměřují jak na činnosti související s před prodejem, prodejem, poprodejními aktivitami ale také odprodejem vozidla a následným pořízením automobilu nového nebo ojetého od stejného zákazníka.

Velice důležitým aspektem tohoto coachingu je, že veškerý obsah, moduly a nástroje využívané při tomto coachingu jsou již obsahově zcela vyvinuty a připraveny na okamžitou implementaci na trhy, kde je coaching zapotřebí.

Pro coachingy je důležitá příprava, která zahrnuje přípravná analýzy. První analýza probíhá před návštěvou dealera a spočívá ve shromáždění informací ze zdrojů, které mohou pro tuto analýzu využít. Informace získávají tedy od importéra, jeho regionálních manažerů či z webových stránek nebo sociálních sítí daného dealera. Dalším krokem je dokončení této analýzy, která se koná již v daném dealerství, a to například prohlídkou autosalonu, pozorováním či pomocí rozhovorů. Další fází této analýzy je evaluace mezi coachem a dealerem. Prostřednictvím této fáze coach představí managementu daného dealerství výsledky z analýz a na základě těchto výsledků se dohodnou, na jakém modulu společně budou chtít pracovat a vytvoří se akční plán. V rámci akčního plánu se navrhnou oblasti, kde coachové vidí největší potenciál pro případné zlepšení a s dealerem se domluví i ohledně časového plánu. Celá příprava na koučink, včetně těchto dvou analýz trvá přibližně čtyři dny.

Následným krokem je implementace jednotlivých modulů. Tématicky se coachingové moduly dělí na management, prodej (*anglicky sales*), poprodejní služby (*anglicky after sales*), marketing a e-mobilita (*anglicky e-mobility*).

V rámci management modulu jsou hlavními předměty coachingů leadership a komunikace, management lidí, řízení nákladů a výnosů nebo zákaznická zkušenost. Modul prodej se zaměřuje na prodej nových a ojetých vozidel, ale zároveň se neopomíjí ani B2B zákazníci nebo prodej příslušenství k vozidlům. Modul aftersales nabízí koučovaným prohloubit vědomosti ohledně poskytování vynikajících služeb zákazníkům, aktivní servis prodeje nebo efektivní plánování celé této oblasti. Modul marketing se zaměřuje na marketing v retailu, na zákaznickou zkušenost a s ní spojené téma zákaznické loajality a udržení zákazníků. S přibývajícím zájmem o elektrické automobily je v rámci tohoto koučinku také připravený modul zabývající se elektromobilitou.

Poslední fází tohoto koučinku je tzv. follow up. V rámci této části si účastníci koučinku sdělí zpětnou vazbu a zhodnotí celý průběh, společně i s výsledky

koučinku. Případně se vytvoří další akční plán, kdy se definují takové aktivity, které dále pomáhají dealerství v rámci určité oblasti.

Cílovou skupinou ŠBE coachingu jsou zaměstnanci v rámci dealerství od majitelů nebo ředitele dealerství, přes obchodní manažery, prodejce, až po zaměstnance servisu a servisních manažerů. ŠBE coaching nyní probíhá v Německu, Finsku, Indii, Belgii, Rumunsku, Estonsku, Srbsku, Itálii, Francii a Turecku, nicméně v minulosti již úspěšně proběhl na více trzích.

4.1.2 Dealer Principal Program

Rozvojovým programem v rámci ŠBE aktivit je Dealer Principal Program, který má za cíl sdílení znalostí, zkušeností a osvědčených postupů mezi specifickou skupinou, jimiž jsou dealer principals neboli majitelé či ředitelé dealerství. Účelem tohoto programu je podpora dealerské sítě na daném území. Tento program je velice komplexní, proto je na něj vyhrazena poměrně dost dlouhá doba. Implementace tohoto programu je osm až dvanáct měsíců, přičemž pauza mezi jednotlivými moduly musí být minimálně čtyři týdny. V tomto programu je obsaženo celkem sedm modulů a jeden modul trvá dva dny. Jednotlivé moduly se týkají obchodního vedení (*anglicky business management*), vedení lidí (*anglicky leadership*), lidských zdrojů (*anglicky human resources*), zákaznické zkušenosti (*anglicky customer experience*), nových trendů (*anglicky new trends*), ojetých automobilů (*anglicky used cars*) a po prodejních služeb (*anglicky after sales*).

Na rozdíl od koučinku se tento program a jeho účastníci věnují všem zmíněným modulům, které mají jasně danou strukturu a obsah. V rámci tohoto programu se vytvoří skupina osmi až dvanácti účastníků spolu s moderátorem a prostřednictvím sdílení osvědčených postupů, moderované diskuse a případových studií dochází k inspiraci dalších účastníků, které této výjimečné zkušenosti mohou využít ve svém dealerství. Důraz je kladen na interaktivitu a výměnu informací. Výhodou Dealer Principal Programu je skutečnost, že se koučovaným nabízí komplexní sada prostředků pro každý modul, kde jsou používány nástroje jako hloubková analýza, prezentace nebo například workshopy a prezentace zajímavých hostů a odborníků v daném oboru.

Modul obchodního vedení koučované obsahuje poznatky ohledně plánování financí a jejich kalkulace, dále rozpočty či investice. V modulu vedení lidí se zaměřuje na

témata jako efektivita komunikace, motivace zaměstnanců a kritické faktory pro úspěch daného dealerství. Naproti tomu modul lidské zdroje řeší odměny zaměstnanců, udržení dobrých zaměstnanců nebo řízení výkonnosti. Zkušenost zákazníka je velice důležitým tématem, a proto se mu věnuje i tento program, který v rámci modulu zákaznická zkušenost se zabývá například zacházení se zákazníky, užitečné marketingové nástroje či digitální komunikace se zákazníky. Modul nové trendy nabízí účastníkům předání si informací ohledně aktualit, které formují automobilový trh a modul ojeté automobily zdůrazňuje důležitost tohoto tématu a účastníci si formují dlouhodobé cíle jejich dealerství, co se týče ojetých automobilů. Posledním modulem je modul poprodejních služeb, který se soustředí na zlepšení výkonnosti a strategie, ale také na marketing právě služeb, které jsou zákazníkům nabízeny po prodeji vozidla. Dealer Principal program nyní probíhá ve Velké Británii, Irsku, Slovensku, Bosně, Rumunsku a Turecku.

4.1.3 Field Force Program

Další zajímavou aktivitou, která se v rámci ŠBE týmu poskytuje dealerům je tzv. Field Force Program. Cílovou skupinou tohoto programu jsou field forces neboli lidé, kteří pracují v terénu. Jsou to regionální manažeři, kteří zajišťují dodržování určitých standardů a plnění předem daných cílů v určité oblasti. Předmětem zájmu těchto pracovníků jsou po prodejní služby (*anglicky aftersales*). Field forces kontrolují, jak vypadá místo servisu, zda dealerství účelně využívá dané technické pomůcky, jaká je v rámci aftersales oddílu zákaznická zkušenost a jaké jsou obchodní výsledky dealerství.

Field Force Program sestává ze dvou hlavních částí a úkolů, které se následně implementují do praxe. První částí je simulační hra a téma této simulační hry je koordinace prodeje a poprodejních služeb. První simulační hra je založena na reálných údajích prodejce, čímž mohou být například tržby nebo klíčové ukazatele výkonnosti (dále KPI) dealerství. Při této simulační hře účastníci pracují ve skupinách a společně pracují na různých úkolech. Jednotlivé úkoly například zní: „pokuste se zvýšit loajalitu zákazníků u poprodejních služeb“ nebo „zvyšte zisk a prodej nových vozů“. Simulační hra sestává z několika kol a po každém kole se mezi jednotlivými skupinami probírají rozhodnutí daných týmů a důsledky těchto rozhodnutí. Na konci simulační hry vyhrává tým s nejvyšším celkovým prodejem dealerství. Všichni účastníci programu nakonec dostanou úkol, kdy se vytvoří

akční plán pro prodejce nebo pro pracovníka na aftersales, který se během třech až čtyřech měsíců tento plán implementuje. Cílem první části je zlepšení koordinace prodejních a poprodejních aktivit, ale také efektivnější spolupráce mezi field force a spolupráce mezi prodejním a poprodejním oddělením.

Druhá část, která se v rámci tohoto programu odehrává, se týká přesvědčovacích dovedností prodejce, kdy si mezi sebou field force předávají zkušenosti. Stejně jako v prvním případě, i na konci této části se naučené dovednosti poté implementují na určitého prodejce. Field Force program v této době v Irsku, Maďarsku, Rumunsku, Srbsku a Indii.

4.1.4 Dealer Booster Kit

Nejnovějším programem, který je ve fázi vývoje je ŠBE light neboli Dealer Booster Kit. Dealer Booster Kit se dá považovat za formu sebekoučování. Klíčové principy tohoto programu je jednoduchá a časově nenáročná pomoc dealerovi, která probíhá v rámci online prostředí, kdy se kombinují různé moduly a praktické nástroje.

Program Dealer Booster Kit sestává z tří kroků. Pomocí tohoto programu si dealer sám může udělat diagnostiku a zjistit, kde se vyskytuje jeho potenciál pro zlepšení při pracovní výkonnosti. Následně se provádí rozbor vybraných oblastí a dealer rozpoznává, proč případná překážka existuje a následně se definuje akční plán. Tento nástroj je velice účinný v situaci, kdy si dealer sám potřebuje rychle poradit. Jelikož probíhá pomoc online, tento program skvěle kopíruje trendy v oblasti coachingu, které se během posledních let vyvinuli. Pilotní program Dealer booster kit byl představen v listopadu minulého roku a vyvíjení tohoto programu stále probíhá.

4.2 Popis cílových skupin

Cílem tohoto výzkumu bylo zorganizovat rozhovory s každou stranou, která je do coachingu zapojená a následné porovnání odpovědí. Z tohoto důvodu byli vybráni čtyři dealeři, kteří již coachingem prošli, coach a master coach. Dealeři a coach pocházeli z Finska a master coach, se kterým byl proveden rozhovor, má ve své kompetenci právě finský trh. Kromě finského trhu master coach aktivně spolupracuje s trhy v Belgii, Francii a Turecku.

4.3 Metody sběru dat

Prvním krokem bylo zhotovení otázek do rozhovorů. Pro sběr dat byly vybrány polostrukturované rozhovory s celkem sedmi otázkami. Otázky byly konstruované tak, aby byly podobné pro všechny respondenty, nicméně v závislosti na rolích byly otázky dotazovaným mírně přizpůsobeny. Základní struktura otázek je vyobrazena níže:

1. Jaký je postup při realizaci ŠBE coachingu?
2. Pomáhá coaching dosáhnout cílů, které si dealeři na začátku stanoví?
3. Pomáhá coaching identifikovat slabé stránky dealera a pokud ano, jak jsou řešeny?
4. Jak se měří efektivita coachingu?
5. Jaké jsou nejcennější přínosy ŠBE coachingu?
6. Jak byste ohodnotil celkovou efektivitu coachingu a doporučil byste jej dalším dealerům v automobilovém odvětví?
7. Jaké marketingové nástroje používáte pro komunikaci s cílovým zákazníkem?

Jeden rozhovor s dealerem byl proveden písemnou formou, prostřednictvím emailové komunikace. Tento způsob sběru dat byl vybrán z důvodu komfortu dotazovaného kvůli cizímu jazyku, který byl používán při rozhovorech. Ostatní rozhovory byly provedeny přes MS Teams. Délka rozhovorů se pohybovala mezi 30–75 minut. Pět rozhovorů probíhalo v angličtině a jeden v češtině.

4.4 Analýza rozhovorů

Cílem této kapitoly je analýza uskutečněných rozhovorů, a pro přehlednost je následující kapitola dále členěna na podkapitoly podle jednotlivých otázek.

4.4.1 Otázka č.1: Průběh coachingu

Na otázku číslo jedna, která byla zaměřena na popis procesu coachingu, odpověděli respondenti převážně stejně, jediný rozdíl byl v obsáhlosti odpovědí.

Master coach vysvětlil, že prvním krokem je oslovení importéra s nabídkou coachingu či situace, kdy importér sám osloví master coache s poptávkou coachingu a domluví se základní pravidla spolupráce. Dle mastercoache je v této fázi klíčová motivace importéra a skutečnost, že on sám si přeje změnit a zlepšit procesy v dealerství (*„Při tomto prvotním kontaktu se domluvíme na spolupráci. Důležitým faktorem je motivace importéra a když chce on sám něco zlepšit.“*) Následným krokem je výběr dealerství, kde bude coaching probíhat. Po společné domluvě mezi importérem a master coachem, si importér sám vybere na trhu coache, který coaching povede. Poté následuje lokalizace obsahu coachingu, což znamená jazyková úprava a přizpůsobení obsahu dle trhu. Následně master coachové předají instrukce coachovi o tom, jak by si coaching na daném trhu představovali. Následně probíhá off-site a on-site analýza, nastavení akčního plánu, implementace tohoto plánu a follow-up coaching.

Coach také popsal celý proces ze svého pohledu. Zmínil, že pro něj začíná coaching v momentu, kdy ho osloví importér kvůli potřebám daného dealerství. Poté přichází čas na off-site analýzu. Off-site analýza má, dle coache, za cíl shromáždění co nejvíce informací o dealerství, včetně průzkumu pracovní spokojenosti, údajů o spokojenosti zákazníků, historie podniku či přítomnost dealerství na internetu a různých sociálních sítí, včetně GoogleMyBusiness, Facebooku, Instagramu, Linkedlnu a webových stránkách dealera. V některých případech bývá součástí této off-site analýzy také mystery shopping. Pro coache je v tuto chvíli velice důležité pochopit kontext dealerství, a proto využívá v této fázi i telefonických rozhovorů. (*„Jako kouč obvykle zavolám lidem z dealerství, od manažerů, přes prodejce až po servisní pracovníky, abych pochopil a poznal kontext daného dealerství.“*) Po off-site analýze coach provádí on-site analýzu. On-site analýza zahrnuje hloubkové rozhovory se zaměstnanci, které probíhají již osobně v dealerství nebo také například pořízení fotografií přímo z dealerství. Následným krokem je představení managementu dealerství tzv. „quick wins list“. Tento seznam obsahuje 60-70 oblastí s možným potenciálem pro zlepšení a je poté na dealerovi, na které se v rámci coachingu bude chtít zaměřit. Následně jsou obě analýzy představeny managementu a sestaví se tzv. rozvojové týmy (*anglicky development teams*) ze zaměstnanců dealerství. Tyto rozvojové týmy jsou, dle coache, motivovány ke splnění úkolů a předem určených dílčích cílů. Dalším krokem je management wrap-

up neboli shrnutí poznatků z coachingu. Coach má také ve své kompetenci informovat importéra o průběhu coachingu a dosažených výsledků. Následuje follow-up coaching, kdy coach v podstatě kontroluje, zda dealerství postupuje tak, jak bylo určeno a zda plní potřebné kroky k progresu.

Dealer 1 popsal, že během první části coach nashromáždil informace ještě před návštěvou dealerství. Při první návštěvě pokračoval sběr dat pomocí rozhovorů a průzkumů. Poté coach přišel s návrhem oblastí, ve kterých může dojít ke zlepšení. Dealer 1 zmínil, že o oblastech, které mohou být považovány za problémové, věděli v dealerství již před coachingem, nicméně se jim tolik nevěnovali. („V podstatě jsme věděli, že nějaké problémy existují, ale před koučováním jsme se s nimi nevyřádali.“) Následně popisuje, že si s pomocí coache vytyčili cíle a stanovili akční plán. Následovala implementace plánu a také follow-up coaching.

Dle Dealera 2 začal coaching briefingem, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci dealerství a následovaly průzkumu pracovní spokojenosti. Během této návštěvy, jak popsal dealer 2, probíhaly mimo jiné rozhovory s personálem. Následně coach představil výsledky z analýz a nastínil obsah coachingu. Součástí tohoto dne bylo určení cílů a očekávání. Další den byl personál rozdělen do několika rozvojových týmů, které měly za cíl poukázat na některé slabé stránky a navrhnout řešení pro jejich zlepšení. Pár týdnů na to se procházela zpětná vazba od vývojových týmů, včetně toho, jak byly problematické oblasti v dealerství napraveny. Dealer 2 také zmiňuje, že po celou dobu na proces dohlížel coach, který se ujišťoval, že dochází k implementaci nových metod a ke zlepšení činností.

V rámci procesu coachingu zmiňuje dealer 3 průzkum coache před návštěvou dealerství, průzkum na místě coache neboli on-site analýzu, následovnou schůzkou, kde byly stanoveny cíle a oblasti pro zlepšení, určení akčního plánu, jak tyto oblasti zlepšit a implementace akčního plánu.

Poslední dotazovaný dealer popisoval průběh coachingu velice podobně jako předchozí respondenti. Zmiňuje v první řadě analýzu aktuálního stavu, dále určení cílů a vizí pro budoucí chod dealerství, akční plán a implementaci akčního plánu.

4.4.2 Otázka č.2: Cíle coachingu

Druhá otázka se týkala cílů a zda coaching pomohá těmto cílům dosahovat. Master coach odpověděl, že v případě, pokud jsou zaměstnanci dealerství motivováni a

procesu coachingu je nastaven správně, dochází ke zlepšení a dosažení cílů v každém případě. Dílčí úspěchy nazval také jako klíčovým faktorem pro dealerství. *(„I když výsledky nemusí být 100 %, dosahuje se díky coachingu také dílčích výsledků, které jsou pro dealerství důležitým faktorem.“)*

Coach dodal, že ve většině případů je importér tím, kdo má konkrétní požadavky na potenciální zlepšení. Díky dobře vypracované off-site analýze dokáže coach identifikovat přibližně 80 % oblastí, které mají potenciál pro zlepšení, ještě před návštěvou samotného dealerství. Cíle se dle tohoto respondenta liší podle toho, který modul je coachován. Nicméně pro všechny moduly platí stejné pravidlo – v momentě, kdy je do coachingu zainteresován vyšší management nebo vlastník dealerství, cíle jsou obvykle splněny. V opačném případě, tedy kdy je odpovědnost ponechána manažerským pozicím a vyšší management neprojevuje zájem, existuje riziko i nesplnění těchto cílů.

Dealer 1 uvedl, že mezi cíli bylo z hlediska poprodejních služeb větší ziskovost, lepší zákaznická zkušenost a určení konkrétnějších rolí v rámci dealerství. Dalším cílem byla plynulost procesů či zlepšení time managementu servisního personálu. V rámci dosažení těchto cílů dealer 1 poznamenal, že zapojili do činností v dealerství nové nástroje a jako příklad uvedl pracovní kalendář v telefonu pro mechaniky, díky kterým zaměstnanci ušetří čas, jsou neustále v obraze a dokáží si lépe zorganizovat čas na práci.

Dle dealera 2 byl jedním ze zásadních cílů spokojenost zaměstnanců, efektivita činností, zvýšení prodeje a poprodejních služeb. V dealerství došlo k reorganizaci, která pokrok coachingu pozastavila. Nicméně, i vlivem coachingu byly zavedeny změny a nová pravidla, díky kterým se podařilo v některých oblastech dojít k viditelnému vývoji. Mezi těmito oblastmi dealer 2 zmiňuje například prodej, servisní služby a efektivitu.

Cíle, ke kterým chtěli prostřednictvím coachingu dospět, byli dle dealera 3 hlavně spolupráce mezi dealerem a importérem, lepší dostupnost informací mezi zúčastněnými stranami, zpětná vazba a společná vize pro dealerství. *(„Chtěli jsme se ujistit, že jsme na stejné vlně. Naším cílem byla spolupráce, lepší synergie a naučit se dávat dostatečnou zpětnou vazbu na to, co obě strany dělají.“)* Mezi další cíle dealer 3 řadí větší spokojenost zákazníků, naučení se něčeho nového a lepší

prodejní výsledky. Tento dotazovaný popisuje, že díky coachingu opravdu splnili vytyčené cíle a mezi dealerstvem a importérem probíhá do dnešního dne lepší komunikace, vzájemné pochopení a bližší vztahy.

Mezi cíle, které si stanovili v rámci dealerství před začátkem coachingu, zařadil dealer 4 zvýšení spokojenosti zákazníků a spokojenosti zaměstnanců či ziskovost společnosti. Dealer 4 následně potvrzuje, že díky coachingu se jim těchto cílů podařilo dosáhnout a uvádí příklad, kdy dokázali lépe synchronizovat procesy, díky čemuž zvýšili prodeje a zaměstnaneckou a zákaznickou spokojenost.

4.4.3 Otázka č.3: Identifikace slabých stránek

Na třetí otázku, která zněla, zda *coaching pomáhá identifikovat slabé stránky dealera a pokud ano, jak se tyto slabé stránky řeší*, master coach odpověděl, že již při off-site a on-site analýze jsou zjištěny slabé stránky a oblasti s největším potenciálem pro zlepšení. Dle této analýzy nastavuje coaching akční plán, díky kterému se na těchto slabých stránkách během programu pracuje.

Coachova odpověď zněla, že holistický přístup a off-site analýza dokáže identifikovat určité slabiny dealerství. On-site analýza poté ověřuje zjištění z off-site analýzy a snaží se hlouběji pochopit příčinu těchto nedostatků. Dealer si následně s pomocí coache vybere slabé stránky a oblasti, které jsou pro něj v ten daný moment nejpodstatnější. Poté je stanoven podrobný akční plán, který zahrnuje konkrétní aktivity pro zlepšení, načasování těchto aktivit a činnosti, díky kterým dealeři svých cílů dosahují.

Na třetí otázku dealer 1 odpověděl, že jim coaching opravdu pomohl s identifikací slabých stránek a že s příchodem coache si museli přiznat pravdu a začít na daných slabínách pracovat. Dle dealera je efektivnější, když na slabé stránky upozorní někdo, kdo v dealerství nepracuje. („*V zásadě jste otevřenější a jste si víc vědomi svých nedostatků ve chvíli, kdy na ně upozorní někdo z vnějšího světa.*“) Slabé stránky řešili pomocí změny některých metod, jako již zmiňované pracovní kalendáře v telefonu personálu.

Dealer 2 potvrdil, že coaching poukazuje na slabé stránky a také je nápomocný pro budoucí identifikaci problematických oblastí, na které se následně poukáže a pracuje se na nich.

Také dealer 3 uvedl, že je coaching přiměl k většímu soustředění na určité oblasti s možným potenciálem zlepšení. Navíc pomocí coache vytvořili akční plán, začali na těchto oblastech důkladně pracovat, díky čemuž zaznamenali velký progres. („*Po koučování jsme v těchto oblastech udělali významný pokrok.*“)

Čtvrtý dotazovaný dealer odpověděl, že jim coaching opravdu pomohl s identifikací slabých stránek a díky coachovi dokázali k sobě být upřímní a otevřenější vůči jejich slabinám. Implementace akčního plánu je poté dovedla k vyřešení těchto slabých stránek.

4.4.4 Otázka č.4: Metriky měření efektivity coachingu

Otázka číslo čtyři byla zaměřena na měření efektivity či úspěšnosti coachingu a metriky či KPI, které respondenti považují za nejefektivnější.

Způsobů měření efektivity coachingu je, dle master coache, hned několik. Dle jeho názoru je nejefektivnějším nástrojem komparace stavu před coachingem a po coachingu. Další používanou metodou je komparace coachovaných a necoachovaných dealerů na daném trhu či KPI, kdy se pozorují dílčí úspěchy, například zákaznická zkušenost a prodejní výsledky dealerství.

Dotazovaný coach v tomto případě odpověděl, že základním vzorcem pro měření efektivity je průzkum pracovní spokojenosti. Dle coache, pokud jsou výsledky z tohoto průzkumu zaměstnanecké spokojenosti pozitivní, znamená to, že lidé v daném dealerství rádi pracují, což se odráží i na spokojenosti zákazníků. Také zmiňuje existenci korelace mezi zaměstnaneckou a zákaznickou spokojeností a v případě, kdy vyjdou zaměstnanecké průzkumy bídně, je náročné s coachingem v daném dealerství začít. („*Pokud jsou výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců špatné, je poté v takovém dealerství obtížné spustit jakýkoliv program.*“.) Dále uvádí další příklady měření efektivity, mezi kterými jsou například v rámci servisu efektivita, produktivita, pracovní vytížení a ztracené minuty mechanika nebo čekací doba zákazníka na servis automobilu. V rámci prodeje a výměny pneumatik jsou dobré ukazatele počet zákazníků, které v daném servise pneumatiky skladují, množství sad pneumatik, které byly prodány nebo vyměněny za sezónu ve srovnání před a po coachingu.

Dealer 1 uvádí, že efektivitu coachingu měřili pomocí softwaru, kde se dají snadno porovnat jisté faktory, jako je produktivita, efektivita, míra využití jednoho

pracovníka. Dle dealera každý měsíc kontrolují a porovnávají různé faktory, které pak společně s personálem diskutují na měsíčních schůzkách.

Pro měření úspěšnosti coachingu využili, dle dealera 2, zákaznické a zaměstnanecké průzkumy spokojenosti. Výsledky z průzkumů týdně procházejí s celým personálem. Dealer 2 uvedl, že také sledují recenze na Facebooku a GoogleMyBusiness stránce.

Jako jednu z nejefektivnějších metrik pro měření úspěšnosti coachingu zmiňuje dealer 3 pracovní kalendář mechanika a porovnání stavu před a po coachingu. Po coachingu, dle dealera 3, například došlo k výraznému zefektivnění pracovní doby zaměstnanců. (*„Zaznamenali jsme, že z pracovní doby mechanika byl po coachingu eliminován čas, který není pro společnost rentabilní.“*) Tento dealer potvrzuje, že čísla a výsledky kontrolují na pravidelné týdenní schůzce.

Dealer 4 popsal jako neúčinnější pomůcku tzv. „human touch index“, dále různé KPI k měření efektivity a porovnávání výsledků před a po coachingu, z čehož sledovali výsledky plynoucí z tohoto programu. (*„Z porovnávání stavu před a po coachingu jsme jasně pozorovali, jak jsme se v některých oblastech výrazně zlepšili.“*)

4.4.5 Otázka č.5: Nejcennější přínosy coachingu

Pátá otázka zjišťovala, jaké jsou dle respondentů nejcennější přínosy coachingu. Tato otázka byla zároveň použita i jako výzkumná otázka.

Master coach zhodnotil jako nejcennější přínos ŠBE coachingu skutečnost, že si dealer uvědomí svůj potenciál. Dalšími přínosy jsou dle respondenta také menší změny, které nejsou komplikované na implementaci a díky kterým dochází k ovlivnění spokojenosti zaměstnanců a následně zákazníků. (*„Tyto menší změny ovlivní zaměstnance a celkovou atmosféru v dealerství, což se přenáší na zákazníky, kteří díky tomu budou také spokojenější.“*)

Dle coache je klíčovou výhodou coachingu fakt, že importér hlouběji porozumí dealerství a procesům v něm. Vedení dealerství se díky coachingu může dozvědět takové informace, které například před coachingem nevěděli a coach se k takovým informacím dostane prostřednictvím otevřených rozhovorů se zaměstnanci. Dotazovaný také popisuje důležitost vztahu mezi dealerem a importérem, kdy

coaching v tomto případě tyto dvě strany více sblíží. Dále se díky coachingu rozvíjí spolupráce, vztahy mezi zaměstnanci a coaching přinutí dealera pozastavit se a ohodnotit si své dosavadní provedení práce. (*„Koučování přiměje dealera, aby se na chvíli zastavil a aby sám zhodnotil svůj výkon.“*)

Nejcennějším přínosem coachingu je dle dealera 1 fakt, že coach poukáže na slabé stránky a pomáhá se s těmito slabinami vypořádat díky určitému tlaku a motivaci při coachingu. (*„S coachem jsme cítili mírný tlak, což nás namotivovalo. Chtěli jsme být každý den lepší a nacházet nové způsoby, jak věci dělat.“*)

Dealer 2 podotýká, že coaching a spolupráce mezi členy personálu navodila lepší atmosféru a týmového ducha, který se odráží i ve spokojenosti klientů. Tento respondent popisuje, že personál představuje jednu z největších sil podniku. (*„Když je personál spokojený, klienti to dokáží vycítit. S ohledem na to si myslím, že personál společnosti je jednou, ne-li největší silnou stránkou, kterou můžete mít.“*) Právě tato skutečnost je za něj nejcennějším přínosem ŠBE coachingu.

Dealer 3 za nejcennější přínos coachingu považuje profesionalitu a vstřícnost coachů. Vyzdvihuje také identifikaci slabých stránek a podotýká, že program je dle něj jeden z nejlepších, se kterým se v automobilovém průmyslu setkal.

Pro dealera 4 jsou mezi nejdůležitějšími přínosy coachingu hlavně skutečnost, že se začali více soustředit na důležité aspekty podniku, dovednost identifikace problémových oblastí a spolupráce mezi zaměstnanci na různých odděleních. (*„Důležitou součástí tohoto coachingu, která nás pozitivně poznamenala, byla spolupráce mezi zaměstnanci z různých oddělení.“*)

4.4.6 Otázka č.6: Hodnocení efektivity coachingu

Šestá otázka sledovala celkovou efektivitu coachingu a zda by jej doporučili dalším dealerům v automobilovém průmyslu.

Master coach na tuto otázku odpověděl, že by coaching doporučil a dodává, že pokud coaching vede zkušený coach, dokáže dealerství pomocí programu dosáhnout velkých posunů.

Coach zhodnotil coaching jako velice dobře promyšlený program. Také vyzdvihl zapojení do coachingu společnost ŠA, která je dle coache ochotna tento koncept dále rozvíjet. Na závěr podotknul, že by coaching doporučil všem ŠKODA

importérům a dealerům. („*ŠBE coaching vřele doporučuji všem importérům a dealerům ŠKODA AUTO.*“)

Dealer 1 uvádí, že velká část úspěchu závisí na coachovi a podotýká, že v jejich případě byli s coachem velice spokojeni. Tvrdí, že se v mnoha oblastech zlepšili. Také zmiňuje, že automobilový dealeři jiných značek poptávali tento coaching, což je jasným důkazem kvality tohoto programu. („*Zjistili jsme, že lidé od jiných automobilových značek poptávali tento coaching, což jasně svědčí o kvalitě ŠBE coachingu.*“)

Coaching je dle dealera 2 přínosný a doporučil by jej dalším dealerům. Coach jim nabídl pohled z jiné perspektivy a pomohl jim dojít k uvědomění, že jako management musí neustále své procesy zdokonalovat.

Dealer 3 velice stručně odpovídá na šestou otázku a dodává, že by coaching doporučil dalším dealerům a coaching hodnotí velice pozitivně.

Velice podobnou a stručnou odpověď autorka zaznamenala od dealera 4, který coaching doporučuje a také vyzdvihl důležitost motivace jako klíčový faktor úspěšnosti tohoto programu. („*Motivace je všechno a pokud nebudete motivováni, neuspějete.*“)

4.4.7 Otázka č.7: Marketingová komunikace se zákazníkem

Poslední otázka byla zaměřená na marketingovou komunikaci se zákazníkem. Master coach ve své odpovědi uvedl, že je coaching nepovinným programem a pro master coache je zákazník importér, který musí coaching na daném trhu vyžadovat, a proto je jejich marketingová komunikace směřována na importéra. Pro oslovení importéra používají především různé eventy a konference. Při těchto eventech využívají POS materiály v podobě různých stánků a POP materiály jako například letáky či prezentace, kde importérům ukazují tzv. best practices z jiných trhů, kde coaching již proběhl. Master coach také dodává, že důležitou součástí je WOM, česky ústní doporučení a odkaz na jejich aktivity na B2B portále ŠKODA AUTO.

Dealer 1 zmiňuje, že nejúčinnější a nejpoužívanější technikou pro marketingovou komunikaci se zákazníky je email. Prostřednictvím emailu zákazníkům posílají letáky s různými akcemi. V těchto emailech mají také zákazníci přímý odkaz na

jejich webové stránky. Toto dealerství má své stránky na Facebooku, Instagramu a LinkedInu.

Digitální marketing a reklamy v časopisech jsou, dle dealera 2, nejběžnějšími nástroji marketingové komunikace. V online prostoru, jak popisuje dealer 2, využívají hlavně bannery a reklamy na různých webových stránkách. Také jsou aktivní na Facebooku, Instagramu a LinkedInu. Dalším způsobem je rozesílání emailů, kde posílají klientům například nabídku nových modelů. Respondent zdůrazňuje důležitost loajality a retenci zákazníků, kterou podporují telefonáty a emaily.

Klíčovým nástrojem marketingové komunikace se zákazníkem, je dle dealera 3, hlavně online prostor, který nahradil tištěné reklamy. (*„Dříve jsme využívali hlavně tištěné reklamy. Nyní je nejdůležitějším nástrojem naší marketingové komunikace online prostor.“*) Používají nástroje jako webové stránky dealerství, Facebook, LinkedIn, Instagram a cílené reklamy na potenciální zákazníky.

Dealer 4 podotýká, že pro marketingovou komunikaci se zákazníkem využívají email, kde si zákazníci mohou prohlédnout aktuální nabídky, slevy či nabízené modely vozidel. Toto konkrétní dealerství také působí na Facebooku, Instagramu, LinkedInu a má své vlastní webové stránky. Tyto způsoby jsou dle respondenta neúčinnější.

4.5 Výsledky rozhovorů

Cílem následující části je porovnání odpovědí respondentů, a to formou dvou tabulek. Tabulka 1 obsahuje odpovědi master coache a coache a v tabulce 2 jsou pro porovnání odpovědi všech dealerů, kteří byli součástí rozhovorů.

Všichni respondenti popsali proces coachingu velice podobně, ačkoliv dealeři pochopitelně vynechali kroky, jež prakticky nejsou součástí. Tyto části procesu coachingu uvedl master coach a coach. Respondenti se také shodli na účinnosti coachingu při dosahování cílů a při identifikaci slabých stránek dealerství. Dokonce zhodnotili identifikaci slabých stránek jako klíčovým faktorem coachingu. Dle odpovědí jsou metrikami pro měření efektivity coachingu často používány KPI, porovnání stavu před a po coachingu či průzkumy zákaznické a zaměstnanecké spokojenosti. Respondenty vyzdvihovanými přínosy ŠBE coachingu jsou lepší spolupráce a komunikace zaměstnanců dealerství, dovednost identifikace slabých

stránek a spokojenost zákazníků a zaměstnanců v dealerství. Každý respondent odpověděl, že by coaching doporučil dalším dealerům v automobilovém průmyslu a všichni hodnotili tento program kladně. Marketingová komunikace je v závislosti na roli odlišná. Master coachovým zákazníkem je importér a jako klíčový marketingový nástroj zmínil eventy a konference. Z odpovědí dealerů vychází, že pro svou marketingovou komunikaci využívají především emaily, vlastní webové stránky či sociálně sítě a tyto metody považují za nejužitečnější.

Tabulka 1: Shrnutí poznatků z rozhovorů s coachem a master coachem

	Coach	Mastercoach
Otázka 1	<ul style="list-style-type: none"> Importér osloví kouče Kouč osloví dealerství Off-site analýza On-site analýza Návrh oblastí s potenciálem pro zlepšení Stanovení cílů Nastavení akčního plánu Implementace akčního plánu (včetně sestavení rozvojových týmů) Management wrap-up Follow up coaching 	<ul style="list-style-type: none"> Oslovení importéra Domluvení spolupráce Výběr dealerství Importér si najde coache/ coachovací agenturu Lokalizace coachingu Off – site analýza On-site analýza Stanovení cílů Nastavení akčního plánu Implementace akčního plánu
Otázka 2	<ul style="list-style-type: none"> Cíle: liší se v závislosti na coachovaném modulu Management je zainteresován, cíle jsou splněny Management není zainteresován, riziko nesplnění cílů 	<ul style="list-style-type: none"> Cíle: liší se v závislosti na coachovaném modulu Pokud jsou zaměstnanci motivováni→ dochází k dosažení cílů
Otázka 3	<ul style="list-style-type: none"> Holistický přístup a of-site analýza dokážou identifikovat slabé stránky Slabé stránky jsou následně řešeny prostřednictvím akčního plánu 	<ul style="list-style-type: none"> Off-site a on-site analýza pomáhají identifikovat slabé stránky Slabé stránky jsou následně řešeny prostřednictvím akčního plánu
Otázka 4	<ul style="list-style-type: none"> Základní pilíř pro měření efektivity coachingu: průzkum pracovní spokojenosti KPI: efektivita, produktivita, ztracené minuty mechanika, čekací doba zákazníka na servis, prodaný/ vyměněný počet sad pneumatik Srovnání stavu před a po coachingu 	<ul style="list-style-type: none"> Komparace stavu před a po coachingu Komparace coachovaných a necoachovaných dealerů na daném trhu KPI: zákaznická zkušenost, prodej dealerství
Otázka 5	<ul style="list-style-type: none"> Nejcennější přínosy: Importér hlouběji porozumí dealerství 	<ul style="list-style-type: none"> Nejcennější přínosy: Dealer si uvědomí svůj potenciál

	Prohloubení vztahu mezi importérem a dealerem Spolupráce a vztahy mezi zaměstnanci	Menší změny, které mají pozitivní dopad na dealerství
Otázka 6	Coaching doporučuje a hodnotí jej kladně	Coaching doporučuje a hodnotí jej kladně
Otázka 7	Respondentovi nebyla otázka položena	Eventy / Konference POS materiály (stánky) POP materiály (letáky) WOM

Tabulka 2: Shrnutí poznatků z rozhovorů s dealery

	Dealer 1	Dealer 2	Dealer 3	Dealer 4
Otázka 1	Off-site analýza On-site analýza Návrh oblastí s potenciálem pro zlepšení Stanovení cílů Nastavení akčního plánu Implementace akčního plánu Follow-up coaching	Off-site analýza On-site analýza Představení výsledků z analýz Návrh oblastí s potenciálem pro zlepšení Stanovení cílů Implementace akčního plánu Follow-up coaching	Off-site analýza On-site analýza Návrh oblastí s potenciálem pro zlepšení Stanovení cílů Nastavení akčního plánu Implementace akčního plánu	Analýza aktuálního stavu Stanovení cílů Nastavení akčního plánu Implementace akčního plánu Follow-up coaching
Otázka 2	Cíle: Ziskovost podniku, lepší zákaznická zkušenost, plynulost procesů Ano, bylo dosaženo progresu	Cíle: spokojenost zaměstnanců, efektivita činností, zvýšení prodeje a poprodejních služeb Ano, bylo dosaženo progresu	Cíle: efektivní spolupráce mezi importérem a dealerstvím, větší spokojenost zákazníků, lepší prodejní výsledky Ano, bylo dosaženo cílů	Cíle: zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, ziskovost společnosti Ano, bylo dosaženo cílů
Otázka 3	Ano, coaching pomohl s identifikací slabých stránek Slabé stránky byly následně řešeny změnou některých metod	Ano, coaching pomohl s identifikací slabých stránek Slabé stránky byly následně řešeny prostřednictvím akčního plánu	Ano, coaching pomohl s identifikací slabých stránek Slabé stránky byly následně řešeny prostřednictvím akčního plánu	Ano, coaching pomohl s identifikací slabých stránek Slabé stránky byly následně řešeny prostřednictvím akčního plánu
	Měření efektivity pomocí porovnávání	Měření efektivity pomocí zákaznických a	Měření efektivity pomocí porovnávání stavu před a po coachingu	Měření efektivity pomocí porovnávání

Otázka 4	stavu před a po coachingu	zaměstnaneckých průzkumů spokojenosti		stavu před a po coachingu Human touch index
Otázka 5	Nejcennější přínosy: Dovednost identifikace slabých stránek a oblastí s potenciálem Stanovení a implementace akčního plánu	Nejcennější přínosy: Spolupráce mezi zaměstnanci Spokojenost zákazníků	Nejcennější přínosy: Dovednost identifikace slabých stránek a oblastí s potenciálem	Nejcennější přínosy: Dovednost identifikace slabých stránek a oblastí s potenciálem Spolupráce mezi zaměstnanci
Otázka 6	Dealer coaching doporučuje a hodnotí jej kladně	Dealer coaching doporučuje a hodnotí jej kladně	Dealer coaching doporučuje a hodnotí jej kladně	Dealer coaching doporučuje a hodnotí jej kladně
Otázka 7	Emailová komunikace Sociální sítě – Facebook, Instagram, LinkedIn Vlastní webové stránky dealerství	Reklamy v časopisech Bannery a reklamy na webových stránkách Sociální sítě – Facebook, Instagram, LinkedIn Emailová komunikace	Vlastní webové stránky Cílené reklamy na potenciální zákazníky Sociální sítě – Facebook, Instagram, LinkedIn	Emailová komunikace Vlastní webové stránky Sociální sítě – Facebook, Instagram, LinkedIn

4.6 Shrnutí výzkumných poznatků a vyhodnocení cílů práce

Respondenti reagovali na průběh a vedení rozhovoru velice kladně, při svých odpovědích byli velice vstřícní a ochotní autorce pomoci. Také všichni dotazovaní požádali o zaslání vyhodnocení rozhovorů. Například pro coache mohou být výsledky výzkumu jedinečnou příležitostí zpětné vazby.

Z výsledků rozhovorů je patrné, že ŠBE coaching je efektivním programem pro ŠKODA dealery. Tento výsledek lze podpořit tím, že respondenti pomocí coachingu dokázali zjistit své slabé stránky či podstatu těchto slabých stránek. Často opakovaným fenoménem byla znalost slabých stránek či oblastí již před coachingem. Nicméně dealeři podotýkali, že je pro ně daleko účinnější, když na slabé stránky upozorní někdo, kdo není součástí každodenních procesů a činností v dealersví, v tomto případě coach.

Dotazovaní potvrzovali, že po coachingu zaznamenali v určených oblastech pokroky, efektivní změny metod činností v dealersví, větší zákaznickou a zaměstnaneckou spokojenost a lepší výsledky z prodejních a poprodejních aktivit dealersví než před coachingem. Vyplívajícím poznatkem z rozhovorů je skutečnost, že pro dosahování

cílů a úspěšnosti coachingu je klíčová angažovanost a motivace vyššího managementu.

Vyhodnocování kvality coachingu probíhá prostřednictvím komparace stavu dealerství před a po coachingu, komparace coachovaných a necoachovaných dealerů na trhu, KPI či moderní technologie v podobě softwaru. Při používání těchto metodách mohou účastníci coachingu přehledně sledovat data a výsledky.

Respondenti se shodovali, že za jeden z nejcennějších přínosů coachingu považují právě identifikaci slabých stránek v rámci off-site a on-site analýzy a holistický přístup programu. Nejpřínosnějším faktorem je, dle analýzy rozhovorů, prohloubení vztahů mezi zaměstnanci či mezi importérem a dealerem, spolupráce, hlubší porozumění rolí a činností jiných zaměstnanců, byť zmiňované přínosy nebyly pro dealery na počátku coachingu hlavním cílem. Dotazovaní se shodli, že spolupráce mezi zaměstnanci způsobila řadu pozitivních změn v dealerství, které se následně odráží na větší spokojenosti zaměstnanců a zákazníků. Další výhodou coachingu je zpětná vazba na předešlý provoz dealerství. Přínosem pro coachované byla také ochota, vstřícnost a profesionalita coache.

Marketingová komunikace dealerů byla součástí otázek rozhovoru a dotazování dealerů odpovídali na tuto otázku velice podobně. Mezi převládající metody marketingové komunikace dealerů patří přímé oslovování zákazníků pomocí emailové korespondence, vlastní webové stránky a sociální sítě, jako například Facebook, Instagram či LinkedIn, kde pravidelně se zákazníci komunikují.

Z výsledků tedy vyplývá, že ŠBE coaching je účelným programem, který podporuje dobré zaměstnanecké vztahy mezi importérem a dealerem, ale také vztahy na úrovni dealerství, účinně pobízí dealery k nahlédnutí na své slabé stránky a přispívá k rozvíjení potenciálu daných oblastí. Z analýzy marketingové komunikace dealerů lze konstatovat, že nejpoužívanějšími a zároveň nejúčinnějšími nástroji jsou emaily, webové stránky a sociální sítě dealerství.

4.7 Návrh optimalizace coachingu a dealer marketingu

Z analýzy rozhovorů vyšlo, že coaching je účelným programem, který zefektivňuje procesy v rámci koučovaného dealerství. Nicméně vzhledem k rešerši sekundárních zdrojů a dominantních témat, která vyplynula z rozhovorů, se zpracoval návrh optimalizace coachingu a dealer marketingu.

Role managementu

Z dat vyplynula důležitost motivace a angažovanosti vyššího managementu daného dealerství a importéra. Právě v rámci komunikace s importérem a při prvotním představení ŠBE coachingu by měla být motivace povzbuzována. Podkladem pro namotivování importéra či vyššího managementu dealerství mohou být výsledky z jiných trhů či zpětná vazba od již coachovaných dealerů. Průzkum jasně dokázal, že díky coachingu se v dealerství zlepšují vztahy mezi zaměstnanci a vztahy mezi importérem a dealerem, což vedlo k dalším dílčím úspěchům, které na sebe navazovali, mezi nimi i spokojenost zákazníků a větší ziskovost podniku.

Sledování trendů

Data také naznačují, že pro moderní coaching je nutné sledovat trendy na poli technologického vývoje a nebát se využívat moderních nástrojů a pomůcek, díky kterým se coaching může stát i dostupnější technikou. Mezi těmito moderními nástroji patří přechod na více digitální prostředí. Sám coach v rozhovoru vysvětlil, že v některých případech svolávají schůzky přes např. Microsoft Teams hlavně z důvodu vzdálenosti či pracovní vytíženosti, nicméně většina coachingového programu se odehrává přímo v dealerství. Tento způsob coachingu má zajisté své výhody. Coaching face-to-face může být úspěšnější, například kvůli přítomnosti coache, což coachované jistě motivuje k neustálému zlepšování se. Na druhou stranu, účelný by mohl být i takový program, který by například kombinoval formu online a offline coachingu. Skvělým příkladem je ŠBE Dealer Booster Kit, program kvalifikován jako sebecoaching. Hlavní výhodou tohoto coachingu je rychlá pomoc, která se obejde i bez dlouhého procesu běžného coachingu a která probíhá v online prostředí. Dealer Booster Kit účelně kopíruje nejnovější trendy v oblasti coachingu a autorka navrhuje vývoj více takových programů, které by se zajisté setkaly s úspěchem. Dalším návrhem je vývoj coachingu, který by se odehrával pouze v online prostředí a který by sestával z naučných videí od coache či pravidelnými online schůzkami.

Flexibilita

Pro snazší a efektivnější implementaci nových a modernějších metod, které jsou výsledkem coachingu, je nutné vybrat a realizovat coaching v takovém dealerství, kde jsou lidé ochotni se neustále učit novým věcem a zdokonalovat se. Toto tvrzení

také souvisí s nepředpojatostí a s tím, že by se zaměstnanci, dealeři nebo importéři neměli bát vyjet ze starých kolejí a začít se změnami. Ze strachu z neznáma totiž často brzdí svůj úspěch a potenciál.

Spokojenost zaměstnanců a zákazníků

Data jasně prokázaly souvislost mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností zákazníků, čemuž coaching může významně přispívat. Trendem, který se rozvinul v posledních letech, je coaching zaměstnanců, kteří nejsou ve vyšším managementu. Nicméně, v případě ŠBE coachingu je toto běžnou praxí. Coachingu se účastní zaměstnanci napříč pozicemi a odděleními, nejen vrcholový management. Právě tato skutečnost je součástí skvělých výsledků, kterých ŠBE coaching dosahuje a z rozhovorů vyplynulo, že je angažovanost zaměstnanců z různých pozic pro dealery velice důležitou součástí programu.

Holistický přístup

Jedním z nejpřínosnějších faktorů coachingu je dle rozhovorů holistický přístup v rámci analýz, které jsou zhotovené ještě před začátkem coachingu. Coachování ocení celistvost coachingu, kdy se pod drobnohled coache dostanou veškeré dosud používané metody a aktivity. Jako v každém podniku, jedna činnost navazuje na druhou, a proto je nutné se zabývat při coachingu dealerstvím jako celkem, nikoliv pouze jeho jednotlivým oblastem. Například prodej nefunguje tak účelně, pokud nemá oporu v efektivně fungujících poprodejních službách a naopak. Off-site a on-site analýza funguje pro dealerství a management dealerství jako jedinečná zpětná vazba na chod, kontext a činnosti v dealerství.

Feedback

Na předchozí odstavec navazuje i tato část. Z dat také lze usoudit, že coaching je účelným nástrojem pro zpětnou vazbu provozu dealerství, a to jak dealer managementu, tak pro importéra. Program dealery přiměl reflektovat jejich dosavadní rozhodnutí o dealerství a zhodnotit si stav daného dealerství, k čemuž předtím například neměli dostatečný důvod nebo právě motivaci.

Hodnocení kvality

Pro hodnocení kvality coachingových programů se doporučuje zaznamenání si stavu před a po coachingu a následné porovnání. Data prokázala užitečnost této metody, kdy coachovaní, ale také coach přehledně a jasně poznají benefity, které jim coaching přinesl. Jako užitečným pomocníkem se prokázal být také průzkum zaměstnanecké spokojenosti, který reflektuje kontext a prostředí dealerství. Mezi další indikátory kvality patří také KPI.

Marketingová komunikace dealerů

Hlavní využívané nástroje marketingové komunikace dealerů jsou webové stránky, emaily a sociální sítě, tedy online prostor. V rámci online prostoru se stává stále výraznější trendem influencer marketing. Účelným zviditelněním by mohla být pro dealery možnost zapůjčení auta influencerovi či jiné internetové osobnosti na prodloužený víkend výměnou za označování instagramového profilu dealerství na stories a feedu. Součástí tohoto výstupu by také mohla být soutěž pro sledující na profilu influencera o propůjčení daného automobilu. Dalším způsobem je využívání jiných než dosud zmiňovaných sociálních sítí pro dealer marketing. Instagram, Facebook či LinkedIn mohou už v této době působit zastarale a více mladých lidí začíná přecházet na novější platformy, jako je například TikTok. Tato sociální síť by mohla skvěle sloužit jako propagátor automobilového dealerství. Zmiňované techniky mohou pomoci dealerstvím v marketingové komunikaci se zákazníky, hlavně tedy s mladým publikem.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývá coachingem a marketingem automobilových dealerů. Coaching je velmi zajímavou technikou a mnozí ani neví, že je coaching úspěšnou používanou technikou také v automobilovém světě. Marketing je naopak znám jako velice mocný nástroj, bez kterého by neměli ostatní činnosti ve společnosti takovou hodnotu.

Teoretická část vychází ze sekundárních zdrojů a jsou v ní popsány hlavní předměty diplomové práce, jež jsou dealerství, marketingová komunikace a coaching. V praktické části byly popsány cíle práce, objekt, který byl předmětem zkoumání, cílové skupiny, metoda sběru dat a následná analýza rozhovorů. Výzkum byl realizován prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Analýza a výsledky průzkumu ukázaly, že ŠBE coaching je účelným program pro dealery a pro podporu dealerské sítě. Účastníci výzkumu byli součástí několika modulů coachingu a v jejich odpovědích se shodovali, že díky coachingu dosáhli lepších výsledků, vztahů a motivace změnit zaseté postupy, díky čemuž se stali úspěšnějším dealerstvím.

Coaching je metoda budoucnosti, a to nejen v automobilovém světě a dealerství. I přes postupný přechod do doby, kdy se z fyzického kontaktu stává digitální a kde stroje nahrazují lidskou práci, stále lidé dokáží ocenit individuální přístup, který, mimo jiné, coaching dokáže nabídnout. Tato metoda je úchvatná z toho důvodu, že dokáže z koučovaných vytáhnout maximální potenciál lidských schopností, a z tohoto důvodu by měla být implementována ve všech společnostech, které chtějí být v dnešní turbulentní době konkurenceschopné a prosperující.

Práce na základě analýzy coachingu a marketingové komunikace dealerů přináší doporučení pro optimalizaci coachingu a marketingové komunikace dealerů. Pro úspěšný průběh coachingového programu je nezbytná, jak vyplynulo z dat, vysoká motivace managementu či importéra, sledování nejnovějších trendů a využívání moderních technologií či flexibilita coachovaných, kteří právě moderní metody a techniky implementují ve svém dealerství. Z dat byla také vyzjištěna korelace mezi spokojeností zaměstnanců a zákazníků, ke které coaching výrazně přispívá. Coachovaní ocenili holistický přístup v rámci off-site a on-site analýzy a skutečnost, že se díky coachingu přiměli pozastavit a posoudit aktuální stav dealerství. Pro

měření efektivity coachingu se doporučuje porovnat stav před a po coachingem, který se ukázal jako nejpoužívanější metodou napříč dotazovanými. V rámci marketingové komunikace dealerů se zákazníky byl vyzdvižen influencer marketing. Dle odpovědí dealeři Instagram a jiné sociální sítě pravidelně využívají, nicméně pro upoutání pozornosti zákazníků je pro dealerství oslovení influencera a následná spolupráce s ním velice efektivní metodou, která je také účelným trendem dnešní doby. Pro zviditelnění dealerství se také doporučuje rozšířit pole působnosti i na modernější sociální sítě a aplikace.

Závěrem lze dodat, že pro rozšíření tohoto výzkumu by bylo velice zajímavé podrobit analýze i další trhy, na kterých byl coaching realizován a výsledky z jednotlivých zemí následně porovnat. Pozoruhodné jsou také ostatní nabízené programy, které má ŠBE ve svém portfoliu, a jistě by si zasloužily podobný výzkum, jaký se dostal coachingu. Nicméně takový rozsah výzkumu přesahuje možnosti této diplomové práce.

Seznam literatury

BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0581-4.

BRUNSON, Kendrick a Steve BARNES. *Automotive Dealership Management Fundamentals* [online]. 2020 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&=&context=busi_fac_pubs&=&sei-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.com%252Fscholar%253Fhl%253Dcs%2526as_sdt%253D0%25252C5%2526q%253Dautomotive%252Bdealer%252Bmanagement%252Bsystem%2526btnG%253D%2526oq%253Dautomotive%252Bdealer%252Bmanageme#search=%22automotive%20dealer%20management%20system%22 Liberty University.

CARTER, Bradley R. An introduction to automobile dealerships. *Appraisal Journal* [online]. 22.6.2015 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.thefreelibrary.com/An+introduction+to+automobile+dealerships.-a0430717148>

CELIS, Myke. 5 More Mistakes Coaches Should Avoid. *International Coaching Federation* [online]. 15.2.2023 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://coachingfederation.org/blog/5-more-mistakes-coaches>

CESPEDES, Frank V. a Jared HAMILTON. Selling to Customers Who Do Their Homework Online. *Harvard Business Review Press* [online]. 16.3.2016 [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/03/selling-to-customers-who-do-their-homework-online>

COHEN, Michele in FORBES COACHES COUNCIL: *15 Professional Coaching Trends From The Past Year That Will Carry Into 2023* [online]. 26.1.2023 [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/01/26/15-professional-coaching-trends-from-the-past-year-that-will-carry-into-2023/?sh=580005d5582d>

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.

DONOVAN, D. Why Automotive Marketing Is Changing And How To Meet The Demand. [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/09/10/whyautomotive-marketing-is-changing-and-how-to-meet-the-demand/>.

EMMETT, Patrick W. *Quick Serv: A Guide for Repair Shop Management In New Car Dealerships*. CreateSpace Independent Publishing Platfor, 2010. ISBN 9781456593728.

FRÁNEK, Tomáš. *Soud: Značku a logo aut mohou využívat i nezávislí prodejci* [online]. 15.4.2014 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/soud-urcil-pravidla-pro-nabidku-aut-v-nezavislych-prodejnach/r~aefcf4cac3c311e3af98002590604f2e/>

GIACOPELLO, Fabio. *Parallel import: the battle between safe and cheap* [online]. 2.4.2019 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.hfgip.com/news/parallel-import-battle-between-safe-and-cheap>

HAAN, Erik de. *Relational Coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning*. Chichester: Wiley, 2008. ISBN 9780470724286.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

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

HAMILTON, Olivia a Robert CUMMING. *Parallel imports: navigating the grey market* [online]. 11.5.2022 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.appleyardlees.com/parallel-imports-navigating-the-grey-market/>

HAYES, Adam. *What Is The Gray Market? Definition and How It Works in Trading* [online]. 7.7.2022 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/g/graymarket.asp>

JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1384-2.

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

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Selling and Sales Management*. 10. Pearson, 2015. ISBN 9781292078007.

JÓNSDÓTTIR, Krumma in FORBES COACHES COUNCIL: *15 Professional Coaching Trends From The Past Year That Will Carry Into 2023* [online]. 26.1.2023 [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/01/26/15-professional-coaching-trends-from-the-past-year-that-will-carry-into-2023/?sh=580005d5582d>

JURÁŠKOVÁ, Olga, HORŇÁK, Pavel a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-8750-002-6.

MAZAL, Mirek. *Carvana: Jak funguje nákup auta z automatu* [online]. 3.2.2022 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/carvana-jak-funguje-nakup-auta-z-automatu-142617>

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4336-3.

MURRAY, Brittney. *Digital Marketing and Dealerships: How the Process of Car Buying is Changing, and Who the Gamechangers Are* [online]. 12.1.2018 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://autodealerlive.net/digital-marketing-and-dealerships-how-the-process-of-car-buying-is-changing-and-who-the-gamechangers-are/>

NASIR, Süphan. *Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era*. IGI Global, 2015. ISBN 1466682310.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

PHILLIPS, M. – RASBERRY, S. *Marketing Without Advertising*. 6. vyd. Berkeley: Nolo, 2008. ISBN 978-1-4133-0632-3.

PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.

PRETORIUS, Martin. *Buying from an independent dealer: The pros and cons* [online]. 21.12.2017 [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: <https://www.autotrader.co.za/cars/news-and-advice/automotive-news/buying-from-an-independent-dealer-the-pros-and-cons/2309>

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

QUAIN, Sampson. *What Is the Difference Between a Franchise Dealership and an Independent Dealership?* [online]. 9.11.2018 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-franchise-dealership-independent-dealership-10015.html>

ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024740393.

SCHIFFMAN, Leon G. a Leslie Lazar KANUK. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0094-4.

STACKE, Edouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0937-6.

STOUT, Chris E. a Stephen G. FAIRLEY. *Getting Started in Personal and Executive Coaching: How to Create a Thriving Coaching Practice*. Wiley, 2004. ISBN 0-471-42624-5.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-101-0.

WILLIS, Rebecca. 3 Trends that will Shape the Future of Coaching. *International Coaching Federation* [online]. 4.1.2021 [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://coachingfederation.org/blog/3-trends-that-will-shape-the-future-of-coaching>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-247-2049-4.

ZATLOUKAL, Leoš a Pavel VÍTEK. *Koučování zaměřené na řešení: 50 klíčů pro společné otevírání nových možností*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1011-5.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí poznatků z rozhovorů s coachem a master coachem..... 58

Tabulka 2: Shrnutí poznatků z rozhovorů s dealery 59

Seznam příloh

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s master coachem	75
Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s coachem	76
Příloha 3 Polostrukturované rozhovory s účastníky coachingu	77

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s master coachem

1. Jaký je postup při realizaci ŠBE coachingu?
2. Pomáhá coaching dosáhnout cílů, které si dealeři na začátku stanoví?
3. Pomáhá coaching identifikovat slabé stránky dealera a pokud ano, jak jsou řešeny?
4. Jak se měří efektivita coachingu?
5. Jaké jsou dle Vašeho názoru nejcennější přínosy ŠBE coachingu?
6. Jak byste ohodnotil celkovou efektivitu coachingu a doporučili byste jej dealerům v automobilovém odvětví?
7. Jaké marketingové nástroje používáte směrem k importérovi, abyste mu coaching nabídli a jsou podle Vás tyto marketingové nástroje dostačující?

Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s coachem

1. What is the procedure for implementing ŠBE coaching?
2. What are the specific goals when dealers start working with a coach, and do they succeed in achieving these goals with the help of coaching?
3. Does coaching help identify the dealer's weaknesses and if so, how are they addressed?
4. How did you measure the success or effectiveness of coaching and what metrics or KPIs did you use?
5. In your opinion, what are the most valuable benefits of ŠBE coaching?
6. How would you rate the overall effectiveness of the coaching, and would you recommend it to other dealers in the automotive industry?

Příloha 3 Polostrukturované rozhovory s účastníky coachingu

1. How would you describe the process of coaching from your point of view?
2. What were your specific goals when you started working with a coach, and did you manage to achieve these goals with the help of coaching?
3. Did coaching help identify the dealer's weaknesses and if so, how were/are they addressed?
4. How did you measure the success or effectiveness of coaching and what metrics or KPIs did you use?
5. In your opinion, what are the most valuable benefits of ŠBE coaching?
6. How would you rate the overall effectiveness of the coaching, and would you recommend it to other dealers in the automotive industry?
7. What marketing tools do you use within the dealership to communicate with customers and which do you think are the most effective?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Magdaléna Barešová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Dealer marketing a coaching		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	79		
POČET OBRÁZKŮ	0		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce je zaměřena na dealer marketing a dealer coaching. První část práce se zabývá dealerstvím, marketingovou komunikací a coachingem. Následně je provedena analýza coachingu vybrané organizace a šest hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Cílem této práce je analýza coachingu vybrané organizace a marketingové komunikace automobilových dealerů se zákazníky a na základě nejnovějších trendů navržení optimalizace coachingu a marketingové komunikace těchto dealerů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Dealer, marketing, coaching, coach, zákazník, marketingová komunikace se zákazníkem, dealerství</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Magdaléna Barešová		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Dealer marketing and coaching		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	79		
NUMBER OF PICTURES	0		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>The diploma thesis is focused on dealer marketing and dealer coaching. The first part of the work deals with dealership, marketing communication and coaching. Subsequently, there is an analysis of the coaching of selected organization and six in-depth semi-structured interviews. The aim of this thesis is to analyze the coaching of a selected organization and the marketing communication of car dealers with customers and, based on the latest trends, to propose the optimization of coaching and marketing communication of these dealers.</p>		
KEY WORDS	<p>Dealer, marketing, coaching, coach, customer, marketing communication with the customer, dealership</p>		