

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# DIPLOMOVÁ PRÁCE



## MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Komunikace v místě prodeje v automobilovém průmyslu / Communication in the point of sale in the automotive industry

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Ondřej Smetana / MF 14

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Jiří Boháček, Dr.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejich následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2016 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Diplomová práce si klade za cíl identifikovat rozdíly v komunikaci v místě prodeje u značek nabízejících vozy rozdílných cenových kategorií na trhu nových osobních automobilů v České republice. Následně stanovit možné návrhy na zlepšení komunikace v místě prodeje ve vybraných autosalónech.

### 2. Výzkumné metody:

Pro zachycení co nejautentičtějšího prostředí, tak jak s ním přijde do styku reálný zákazník, byla pro sběr dat využita metoda mystery shopping, kterou doplňuje fotodokumentace z interiérů a exteriérů vybraných autosalónů. Získaná data z fiktivního nakupování byla následně vyhodnocena bodovací metodou. Poté byla data z jednotlivých autosalónů mezi sebou porovnána metodou komparace, čímž došlo k identifikaci rozdílů v komunikaci v místě prodeje.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z hlediska místa prodeje byly nejvýraznější rozdíly vysledovány v rozmístění jednotlivých částí autosalónů a v jejich vybavenosti. Vybava jednotlivých salónů se lišila především v různě řešených POP prvcích a také prvcích sloužících k podpoře prodeje z hlediska customizace, jako jsou vzorníky laků, potahů, disků kol nebo dalšího příslušenství k nabízeným vozům. V případě osobního prodeje byly nejvýraznější rozdíly zjištěny v prezentaci nabídky prodejcem, v přístupu k zákazníkovi a v materiálech, které byly v průběhu jednání prodejcem použity a následně poskytnuty zákazníkovi.

### 4. Závěry a doporučení:

Jako možné návrhy na zefektivnění komunikace v místě prodeje se nabízí zapojení moderních a kreativních POP prvků vycházejících ze světových automobilových výstav a důmyslnější využití prostoru a vybavenosti autosalónu. V neposlední řadě se doporučení týká drobných změn vycházejících ze zjištěných nedostatků, které bez velkých nákladů pomohou zlepšit celkový dojem z vnitřního prostředí. Návrhy na zlepšení v projevu a nabídce prodejce se orientují na již konkrétní zjištěné nedostatky a týkají se především komplectace a kvality materiálů poskytnutých zákazníkovi a osobního přístupu prodejce v průběhu jednání.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Automobilový průmysl, osobní prodej, místo prodeje, in-store marketing.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to identify the differences in the point of sale communication among the car brands, offering cars in different price categories at the passenger car market in the Czech Republic. The thesis continued with proposals on how to improve communication in the point of sale communication in the selected car showrooms.

### 2. Research methods:

For monitoring the most authentic situation as it looks for real customer, the mystery shopping method was used for data collection. Both photos of interior and exterior of chosen car showrooms were added. Findings from fictitious purchase was evaluated by point method. Afterwards the data from each car showroom were compared by the comparison method. The result was identification of communication differences in the point of sale.

### 3. Result of research:

Regarding the point of sale, the highest number of differences was found in showrooms allocation, parts of showrooms and their equipment. The equipment of each car showroom varied mostly in unlikely solved POP components and in the sales promotion components for a customization such as books of paint samples, car seats covers, wheel discs and the others. Concerning personal sale the most significant differences were found in seller presentation, in their approach to a customer and used marketing materials.

### 4. Conclusions and recommendation:

The possible suggestion how to make communication in the point of sale more effective is to not only implement modern and creative POP components from world car exhibitions but as well more sophisticated utilization of the space and equipment of car showroom. Last but not least, the recommendation involves minor changes stemming from findings which can help to improve the whole impression of inner environment without high costs. Proposals involving how to improve a personal approach to a customer throughout negotiation, are focused on particular deficiencies concerning mainly completion and quality of promotional materials which are provided to a customer.

## KEYWORDS

Automotive industry, personal selling, point of sale, in-store marketing.

## JEL CLASSIFICATION

M30 General  
M31 Marketing  
M39 Other

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ondřej Smetana
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 14
Název DP:	Komunikace v místě prodeje v automobilovém průmyslu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoretická část: hodnota vztahu se zákazníkem pro podnik, řízení vztahů se zákazníkem, komunikace v místě prodeje, metodika práce</li><li>3. Analytická část: vyhodnocení komunikace vybraných značek se zákazníky a jejich vzájemná komparace</li><li>4. Závěr: závěry z komparace a doporučení pro efektivnější komunikaci v místě prodeje</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, G., KOTLER, P. <i>Moderní Marketing</i>. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.</li><li>• KOZÁK, V. <i>Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi</i>. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.</li><li>• PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. <i>Moderní marketingová komunikace</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.</li><li>• STUCKER, C. <i>The mystery shopper's manual</i>. 6th ed. Sugar Land, TX: Special Interests Pub, 2005. ISBN 18-889-8330-2.</li><li>• WESSLING, H. <i>Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 9. 2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 11. 2015</li><li>• Zpracování výsledků do 29. 2. 2016</li><li>• Finální verze do 15. 4. 2016</li></ul>
Vedoucí DP:	Mgr. Jiří Boháček, Dr.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 3.10.2015

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Vztahový marketing.....	3
2.1.1 Hodnota zákazníka pro podnik.....	4
2.1.2 Řízení vztahu se zákazníkem.....	8
2.2 Komunikace v místě prodeje.....	10
2.2.1 Marketingová komunikace .....	11
2.2.2 Osobní prodej .....	13
2.2.3 Místo prodeje.....	18
2.2.4 In-store marketing v autosalónech.....	19
2.3 Mystery shopping.....	20
2.4 Metodika práce.....	22
3 Analytická část .....	25
3.1 Výběr výrobců a jejich autosalónů.....	25
3.2 Mystery shopping – sběr a vyhodnocení dat.....	28
3.2.1 Dacia – RENAULT RETAIL GROUP CZ, s. r. o. ....	28
3.2.2 Opel – BS Auto Praha s. r. o. ....	41
3.2.3 BMW – invelt - s. r. o.....	54
3.3 Komparace komunikace vybraných autosalónů.....	67
3.3.1 Místo prodeje.....	67
3.3.2 Osobní prodej .....	69
3.4 Doporučení pro komunikaci v místě prodeje.....	71
4 Závěr.....	74
Literatura .....	
Přílohy .....	

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam zkratk

- 3D – Třetí dimenze, trojrozměrné zobrazení
- ATL – Above the line, nadlinková komunikace
- B2B – Business to business, podnik podniku
- B2C – Business to customer, podnik zákazníkům
- CRM – Customer relationship management, řízení vztahu se zákazníky
- DPH – Daň z přidané hodnoty
- ESP – Elektronický stabilizační program
- Kč – Koruna česká
- NFC – Near field communication, bezdrátová komunikace na krátkou vzdálenost
- POP – Point of purchase, místo nákupu
- POS – Point of sale, místo prodeje
- QR – Quick response, rychlá odezva
- SDA – Sdružení dovozců automobilů
- SUV – Sport utility vehicle, sportovně užitkový vůz
- VŠEM – Vysoká škola ekonomie a managementu

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Příjezd do autosalónu Dacia.....	29
Tabulka 2 Vnější prostředí autosalónu Dacia .....	30
Tabulka 3 Vnitřní prostředí autosalónu Dacia – rozmístění .....	31
Tabulka 4 Vnitřní prostředí autosalónu Dacia – vybavení.....	32
Tabulka 5 Vnitřní prostředí autosalónu Dacia – atmosféra a prostředí.....	34
Tabulka 6 První kontakt v autosalónu Dacia .....	35
Tabulka 7 Údaje o prodejci Dacia.....	36
Tabulka 8 Neverbální komunikace prodejce Dacia .....	36
Tabulka 9 Chování prodejce Dacia během jednání.....	37
Tabulka 10 Nabídka od prodejce Dacia v průběhu jednání .....	39
Tabulka 11 Materiály použité prodejcem Dacia v průběhu jednání .....	40
Tabulka 12 Zpětný kontakt prodejce Dacia .....	41
Tabulka 13 Příjezd do autosalónu Opel .....	42
Tabulka 14 Vnější prostředí autosalónu Opel .....	43
Tabulka 15 Vnitřní prostředí autosalónu Opel – rozmístění .....	44
Tabulka 16 Vnitřní prostředí autosalónu Opel – vybavení .....	45
Tabulka 17 Vnitřní prostředí autosalónu Opel – atmosféra a prostředí .....	47
Tabulka 18 První kontakt v autosalónu Opel .....	48
Tabulka 19 Údaje o prodejci Opel .....	49
Tabulka 20 Neverbální komunikace prodejce Opel.....	50
Tabulka 21 Chování prodejce Opel během jednání .....	50
Tabulka 22 Nabídka od prodejce Opel v průběhu jednání.....	52
Tabulka 23 Materiály použité prodejcem Opel v průběhu jednání .....	53
Tabulka 24 Zpětný kontakt prodejce Opel .....	54
Tabulka 25 Příjezd do autosalónu BMW .....	55
Tabulka 26 Vnější prostředí autosalónu BMW .....	56
Tabulka 27 Vnitřní prostředí autosalónu BMW – rozmístění.....	57
Tabulka 28 Vnitřní prostředí autosalónu BMW – vybavení .....	58
Tabulka 29 Vnitřní prostředí autosalónu BMW – atmosféra a prostředí.....	60
Tabulka 30 První kontakt v autosalónu BMW.....	61
Tabulka 31 Údaje o prodejci BMW .....	62
Tabulka 32 Neverbální komunikace prodejce BMW.....	62
Tabulka 33 Chování prodejce BMW během jednání .....	63
Tabulka 34 Nabídka od prodejce BMW v průběhu jednání.....	65
Tabulka 35 Materiály použité prodejcem BMW v průběhu jednání.....	66
Tabulka 36 Zpětný kontakt prodejce BMW.....	67

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Rovnováha hodnot mezi zákazníkem a podnikem .....	4
Obrázek 2 Fáze vztahu se zákazníkem.....	9



## 1 Úvod

U osobního automobilu jako věci dlouhodobé spotřeby je místo prodeje důležité nejen pro prodej samotného vozu, ale i z hlediska marketingové komunikace značky. I přes rostoucí trend prodeje zboží na internetu nebo využívání moderních technologií k nákupu je z hlediska povahy zboží pro tento segment stále typický prodej v autosalónech a internet slouží především jako nástroj podpory prodeje. Místo prodeje představuje v celém procesu prodeje osobních vozů klíčový faktor, a tedy jednotlivé prvky ovlivňující rozhodovací proces zákazníka by měly být automobilkou takřka dokonale zvládnuté, aby co nejpřesněji pracovaly podle zvolených marketingových cílů. Samotný prodej nového vozu v autosalónech formou osobního prodeje lze chápat jako poslední článek v mnohaletém procesu počínajícím výzkumem trhu a pokračujícím vývojem a následnou výrobou osobního vozu určeného pro spotřební trh. Je tedy nezbytné přistupovat k němu se stejnou vážností, a dokonce s ním a se zbývajícími nástroji marketingového mixu automobilky a samotného vozu korespondovat tak, aby bylo dosaženo co nejlepší synergie všech prvků majících vliv na rozhodovací proces zákazníka.

Kromě výjimečných nerovností na trhu, jakými mohou být například státní podpory v daném odvětví, přichází všechny zdroje automobilky od zákazníků. Proto je důležité, aby nejen veškeré formy komunikace, ale i celý marketingový mix se přizpůsobily cílové skupině zákazníků a korespondovaly s jejich životním stylem a hodnotami, které vyznávají. Různé automobilky jsou více či méně zaměřeny na korporátní trhy a povětšinou mají pro tento trh připraveny nejen adekvátní modelové řady, ale i celý koncept prodeje. Spotřebitelský trh se bude lišit nejen formou využívání vozu, ale především v tvorbě obratu jednoho zákazníka. Během životního cyklu vztahu zákazníka může tento vztah značně přinést daleko více hodnot, a to nejen z hlediska spotřebitelského, ale i korporátního trhu. Osobní prodej, jako forma prodeje povětšinou dlouhodobých a hodnotnějších věcí movitých i nemovitých, s sebou přináší i mnohé výhody, obzvláště pak na spotřebitelském trhu. Běžný spotřebitel se s ním nesetkává tak často jako prodejce nových vozů, pro kterého je osobní prodej každodenní náplní práce.

Diplomová práce se svým zaměřením věnuje komunikaci v místě prodeje, a to jak v osobní, tak v neosobní formě. Cílem této práce je identifikovat rozdíly v komunikaci v místě prodeje u značek nabízejících vozy rozdílných cenových kategorií a následně pak stanovit možné návrhy na zlepšení komunikace v místě prodeje vybraných autosalónů.

Teoreticko-metodologická část práce se nejdříve bude věnovat vyjádření různých hodnot, které zákazník přináší podniku za využití vztahového marketingu v rámci životního cyklu vztahu se zákazníkem i způsobům efektivního řízení tohoto vztahu. Další část se bude zabývat marketingovou komunikací se zaměřením na osobní prodej a místo prodeje. Závěr této části se bude týkat metody sběru dat fiktivním nakupováním – mystery shoppingu. Poté bude popsána metodika zpracování práce.

Analytická část práce se zaměří na komparaci tří značek nových osobních vozů z deseti nejprodávanějších na českém trhu. Jde o zastoupení nejdražší a nejlevnější značky a značky ve střední cenové kategorii. Pro popsání co nejautentičtějšího prostředí, tak jak s ním přijde do styku reálný zákazník, bude pro sběr dat využita metoda mystery shoppingu doplněná

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

o fotodokumentaci z interiérů a exteriérů vybraných autosalónů. Po vyhodnocení získaných dat z jednotlivých autosalónů budou mezi sebou tato data porovnána a stanoveny charakteristické rozdíly.

V případě autosalónů komunikuje místo prodeje se zákazníkem už dlouho předtím, než do něj vstoupí. A to nejen vnějším vzhledem, ale vůbec veškerými aspekty ovlivňujícími příjezd a příchod k autosalónu, přes komunikaci uvnitř, až po zpětný kontakt po odchodu z autosalónu. Práce se zaměří na většinu pozorovatelných vlivů, které jakýmkoliv způsobem ovlivňují pocity a celkové dojmy zákazníka.

Zákazníci mají u různých značek různá očekávání, především pak u značek zastupujících různé cenové kategorie ve stejných segmentech nových vozů. Tomu by měla odpovídat forma komunikace v místě prodeje i ostatní části marketingového mixu, které se na utváření celkového dojmu a očekávání velkou měrou podílejí. Na rozdíly v komunikaci je tedy nutné nahlížet z hlediska jejich zaměření na různé cílové skupiny zákazníků. Některé zcela funkční prvky komunikace u značky zastupující levnější vozy na trhu nemusí fungovat u značek vozů dražších, i když stejné kategorie. Práce tak zohlední spektrum cenově rozdílných značek na trhu nových osobních automobilů.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Před zaměřením na jednotlivé nástroje a formy komunikace v místě prodeje je třeba věnovat pozornost vztahu podniku se zákazníkem. Uspokojení potřeby zákazníka jako hlavní hybná síla veškerého snažení podniku v marketingovém pojetí obchodního prostředí je přímo odvislé od síly a kvality vztahu se zákazníkem.

Práce se nejdříve věnuje identifikaci hodnot zákazníka pro podnik, na jejímž základě se následně formuje strategie vztahu s tímto zákazníkem. I když se na první pohled může zdát, že hlavní hodnota zákazníka pro podnik je především v jeho obratu, který vytváří podniku, nemusí to být tak úplně pravda a je nezbytné vnímat hodnotu zákazníka z více aspektů. Formování a řízení tohoto vztahu se zákazníkem pak nabízí mnohem komplexnější možnosti, pokud si podnik tyto hodnoty a výhody, které z nich může využít, uvědomí.

Následně se teoreticko-metodologická část práce zaměřuje na marketingovou komunikaci, věnuje se zejména osobnímu prodeji a POP prvkům v místě prodeje, tedy tomu, s čím zákazník při návštěvě autosalónu přijde do styku.

V případě osobního prodeje je kladen důraz na techniky komunikačních a obchodních dovedností jako důležitý nástroj osobního prodeje jako celku. Často jsou také označovány souhrnně jako „soft skills“, to lze přeložit jako měkké dovednosti. Jejich správné zvládnutí však může rozhodovat o úspěšnosti a neúspěšnosti celého obchodu, který se v rámci automobilového průmyslu pohybuje v rámci statisíců korun za jeden osobní automobil.

Dále je v této části práce i podrobněji představena metoda fiktivního nakupování – mystery shopping. Na závěr teoreticko-metodologické části je vypracována metodika pro zpracování práce.

### 2.1 Vztahový marketing

Jak uvádí Lošťáková (2009, s. 168), vzhledem k velké konkurenci na trhu napříč odvětvími je pozice zákazníků stále silnější. Je tak nezbytné posilovat vztahy se zákazníky v závislosti na jejich hodnotě pro podnik. Podle autorky jsou spokojení a loajální zákazníci závěrečným testem kvality jednotlivých firem, proto by jednotlivé podnikové úseky měly přijmout řízení orientované na zákazníky.

Lošťáková (2009, s. 168) bere jako klíčový proces v rámci řízení vztahu se zákazníky - CRM identifikaci a porozumění zákazníkům. Právě porozumění zákazníkům a jejich nákupnímu chování je podle Lošťákové (2005, s. 93) účelné na všech typech trhů (spotřebních, průmyslových, vládních atd.). Jak autorka uvádí, zde je třeba věnovat zvýšenou pozornost především důkladné analýze nákupu a spotřeby daného produktu, dále pak očekávaných požadavků a preferencí zákazníků a v neposlední řadě i analýze rozhodovacího procesu zákazníků.

## 2.1.1 Hodnota zákazníka pro podnik

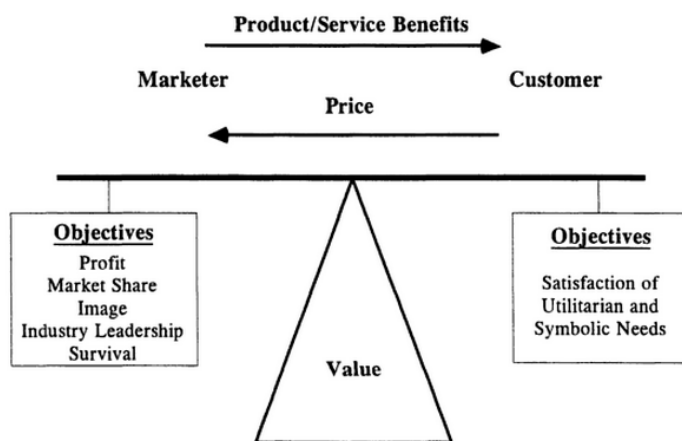
Podle Lehtinena (2007, s. 87) je klíčovým faktorem správné posouzení zákaznických strategií a hodnoty vztahu se zákazníky právě proto, že všechny zdroje podniku v konečném důsledku pocházejí od zákazníků. Proto je podle autora potřeba jednotlivé strategie v podniku (personální, investiční, finanční a další) přizpůsobit strategické volbě v oblasti vztahů se zákazníky.

Lošťáková (2009, s. 106) dává do souvislosti nutnost stálého poznávání a dokonalejšího uspokojování potřeb zákazníka s ekonomickým přínosem. Zákazníci jsou, jak autorka uvádí, stále informovanější, náročnější a pod neustálým tlakem konkurence.

Podle Lošťákové (2009, s. 107) je při řízení vztahu se zákazníkem důležité sledovat obě stránky hodnoty: tedy jak hodnotu pro zákazníka, to je užitek ze vztahu pro zákazníka, tak i hodnotu užítku, který zákazník během vztahu přinese podniku.

Stejný pohled na hodnoty mezi podnikem a zákazníkem má i Dodds (2003, s. 11), který právě hodnotu pro zákazníka a hodnotu pro podnik dává na pomyslné misky vah, jež by měly být v rovnováze. Tedy že užitek by pro obě strany měl být vyvážený, což je předpokladem úspěšného a dlouhotrvajícího obchodního vztahu mezi zákazníkem a podnikem. Uvedené je znázorněno na následujícím obrázku 1.

Obrázek 1 Rovnováha hodnot mezi zákazníkem a podnikem



Zdroj: Dodds (2003, s. 11)

Doods (2003, s. 11) uvádí mezi cíli na straně podniku: profit, podíl na trhu, image, průmyslové vedení, přežití. Mezi cíli na straně zákazníka uvádí: uspokojení z užítku a symbolické potřeby.

Lehtinen (2007, s. 87) vymezuje základní hodnoty do dvou oblastí:

- 1) Hodnoty stanové na základě faktů:
  - a. profitabilita zákazníka;
  - b. objem na zákazníka.
  
- 2) Hodnoty stanovené na základě hodnocení a odhadů:
  - a. referenční hodnota;
  - b. hodnota sítě kontaktů;
  - c. hodnota poznání;
  - d. emocionální hodnota;
  - e. hodnota pravidelnosti.

Tyto oblasti a jejich posuzování musí podle Lehtinena (2007, s. 87) respektovat strategickou situaci podniku. Strategické cíle podniku diktují, jaké hodnoty budou zvýrazněny. Například autor uvádí, že pokud je cílem prudký růst, klíčovou oblastí bude referenční hodnota, kdy způsob posuzování může přitáhnout pozornost zákazníků a způsobit rychlejší růst objemů prodeje. V případě, že je cílem zvýšení efektivnosti vynaložených nákladů, bude kladen důraz na návratnost a objem zákaznických vztahů.

Stejně tak Lošťáková (2009, s. 106) uvádí, že užitek zákazníka pro podnik je komplexní. A přikládá velký význam i právě nefinančním přínosům, jako je image nebo sdílení informací. To Lehtinen (2007, s. 87) posuzuje jako referenční hodnotu a hodnotu sítě kontaktů.

## **Profitabilita a objem na zákazníka**

Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, vztah se zákazníkem je založený na oboustranné maximalizaci zisku z tohoto vztahu, jak pro zákazníka, tak pro podnik. Podle Lehtinena (2007, s. 82) je důležité rozdělovat přístup k zákazníkům dle ekonomických aspektů. Různí zákazníci jsou různě důležití v závislosti na jejich ekonomickém přínosu pro podnik. Lze tak říci, že u zákazníka, který navyšuje objednávky exponenciálně, roste i riziko spojené se vztahem k tomuto zákazníkovi. Podle autora může dokonce ztráta významného zákazníka podnik zničit, či jej přinejmenším výrazně poškodit.

Jak uvádí Lehtinen (2007, s. 82), profitabilita jednotlivých zákazníků je založena na odhadu zisku, který podniku přináší. Ziskovost je pak odhadnuta na základě sledování vztahu tak, že jsou náklady vztažené k tomuto zákazníkovi odečteny od dosažených příjmů.

## **Referenční hodnota**

Podle Lehtinena (2007, 84) platí staré pořekadlo o tom, že podnik vypadá tak, jak vypadají jeho zákazníci. Čím více hodnotných zákazníků podnik má, tím je hodnotnější i on sám. To je podle autora základ pro referenční hodnotu podniku, nebo též pro hodnotu značky v očích zákazníka.

Lehtinen (2007, s. 84) k referenční hodnotě vztahuje dva aspekty:

- 1) pověst jednotlivých zákazníků podniku;
- 2) podstata jejich pověsti.

Hlavní zákazníci jsou podle Lehtinena (2007, s. 84) dobře známí a z tohoto důvodu jsou považováni za žádoucí. Někdy jsou tito zákazníci známí natolik, že se tím i dále všeobecně posiluje hodnota značky. Podle autora je důležité, aby byl podnik znám jako úspěšný, a vědělo se, že jeho aktivity podléhají etickému kódu a světu hodnot, který byl obecně přijat.

Lehtinen (2007, s. 85) uvádí, že právě reference od velkých mezinárodních korporací mohou být důležité především pro malé agentury, konzultační společnosti, instruktory či podobné podniky. I když projekt byl ve skutečnosti malý, referenční hodnota je pro daný podnik vysoká.

## **Hodnota kontaktu**

Podle Lehtinena (2007, s. 85) roste ve světě, který je navzájem propojen, úloha zákazníka jako zprostředkovatele pro ostatní potenciální zákazníky. To se stává, když je zákazník součástí většího podnikového spojení. Hodnota kontaktu pak podle autora vychází z dosažitelnosti dalších potenciálních zákazníků, pro které může být tento zákazník považován za zprostředkovatele.

Tento přístup podle Lehtinena (2007, s. 85) může vést k tomu, že zákazník podniku nemusí být sám o sobě významný, ale jelikož je zprostředkovatelem, může tak podniku otevřít příležitost k rozšíření a navázání nových vztahů se zákazníky.

## **Emocionální hodnota**

Posouzení emocionální hodnoty je velmi složité a vyjádření téměř nemožné. Podle Lehtinena (2007, s. 85) se jedná o tzv. chemii mezilidských vztahů a jsou s ní spojeny tyto okolnosti:

- 1) spolehlivost a důvěryhodnost daného podniku a dané kontaktní osoby;
- 2) vcítění se do vztahu se zákazníkem – je-li spolupráce příjemná či nikoliv, to je založeno především na osobním kontaktu, a to více než v předchozím bodě;
- 3) kompatibilita hodnot mezi podnikem a lidmi.

Podle Lehtinena (2007, s. 85) je kladen velký důraz právě na kompatibilitu hodnot, neboť sdílení stejných zásadních hodnot je ve spolupráci žádoucí. Klíčovou částí je pak pozorování světa hodnot zákazníka a základních hodnot, s nimiž zákazník žije v souladu. To je podle autora předpokladem pro nalezení míry kompatibility mezi světy jednotlivých hodnot. Autor upozorňuje, že čím je tato kompatibilita hlubší, tím je emocionální oblast hodnotnější.

## **Hodnota poznání**

Podle Lehtinena (2007, s. 86) se hodnota poznání zákazníka stala velmi kritickou oblastí ve vztahu se zákazníkem, a to díky sdružování, diverzifikaci a komplexnosti výrobků.

Zákazníci jsou různí a z pohledu kooperace s nimi existuje mnoho poznání. Autor poukazuje především na náročné zákazníky, u nichž je hodnota poznání vysoká.

## Hodnota pravidelnosti

Jak uvádí Lehtinen (2007, s. 86) jedná se především o procesně orientované výroby, které díky pravidelným objednávkám mohou dosahovat zlepšení využitelnosti výrobních kapacit a dosáhnout i snadnějšího plánování výroby. Jako příklad autor uvádí papírny, pro které je dobré vyrábět papír takovou rychlostí, jakou je prodáván zákazníkům, aby se předešlo nutnosti držení rezerv. Podle autora by měla pravidelnost vycházet z podnikové dokumentace nebo jiných zdrojů. Jako veličina předvídatelnosti tedy nepatří do oblasti odhadů.

## Strategická pozice zákazníka

Podle Lehtinena (2007, s. 86) dochází v mnoha odvětvích a hlavně na B2B trzích ke konsolidacím způsobeným globalizací. Proto je hodnota zákazníka rozdílná v případě, kdy zákazník může být koupen, nebo kdy je kupujícím podnikem. Jestli je zákazník v pozici, kdy může být koupen, je pravděpodobné, že se podoba vztahu s tímto zákazníkem změní, zároveň se však mohou v tomto vztahu objevit i nové příležitosti. Autor uznává, že hodnocení zákaznickovy strategické pozice je obtížné, a někdy i nemožné. Mohou však existovat různé signály z hospodářského odvětví, které mohou o pozici zákazníka poskytnout alespoň základní údaje.

Podle Lehtinena (2007, s. 86) lze v rámci posuzování či měření hodnoty jednotlivých zákazníků pro podnik vyjádřit i potenciální hodnotu vztahu. Tato hodnota může být extrémně vysoká, nebo naopak velmi malá, či dokonce záporná, když například podnikání směřuje k zániku.

Lehtinen (2007, s. 88) uznává, že posouzení této potenciální hodnoty je složité a vyžaduje dobré poznání hospodářské oblasti zákazníka a porozumění jemu samotnému. Tato hodnota je posuzována ze dvou pohledů:

- 1) skutečný a potenciální podíl zákazníka;
- 2) růst zákaznickova podniku a jeho hospodářské oblasti.

Podle Lehtinena (2007, s. 86) lze podíl zákazníka definovat jako tu část výstupů, kterou podnik získává z hospodářských aktivit zákaznickova podniku. Podíl zákazníka má tedy pozitivní význam pro ziskovost vztahu. Dále autor uvádí, že některé podniky mají nastavena taková pravidla, aby podíl zákazníka nebyl větší než jedna třetina podílu všech zákazníků, to především kvůli řízení rizik podniku.

Zákazníkův růst může podle Lehtinena (2007, s. 86) nastat, i když jeho podíl zůstane stejný, nebo se dokonce i snižuje. Jak autor uvádí, posouzení tohoto růstu může vycházet jak z růstu zákaznickova hospodářského odvětví, tak z dobrého porozumění zákazníkovi.

Kozák (2011, s. 14) vymezuje vztah mezi náklady a přínosy na CRM jako strategickou hnací sílu pro všechny kroky ovlivňující CRM. Zprvu je důležité stanovit náklady na CRM na jednoho zákazníka. Podle Kozáka (2011, s. 14) je nezbytné zaměřit se na tři faktory:

- odhad potenciálních příjmů a zisku bez použití CRM u daného zákazníka;
- odhad možného nárůstu potenciálních příjmů a zisku při použití CRM a odhad souvisejících nákladů u daného zákazníka;
- odhad nákladů na nahrazení daného zákazníka obdobným novým zákazníkem.

Ačkoliv je podle Kozáka (2011, s. 14) výpočet vztahu mezi příjmy a náklady daného zákazníka postaven na množství odhadů, může být důležitý z hlediska rozhodování a posuzování možností pro využití CRM v daném podniku.

## 2.1.2 Řízení vztahu se zákazníkem

Podle Chlebovského (2005, s. 23) neexistuje žádná obecně uznávaná definice Customer Relationship Managementu. Podle tohoto autora však lze vyjádřit CRM takto: „*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*“

Podle Wesslinga (2003, s. 16) znamená Customer Relationship Management vytváření a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů s našimi zákazníky. Autor uvádí tři základní prvky CRM – jsou jimi lidé, obchodní procesy a technologie. Mezi těmito prvky existuje podle autora bezprostřední souvislost a doplňuje je prvek čtvrtý, obsah.

Dále se Wessling (2003, s. 16) domnívá, že CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, CRM bere jako komplexní metodiku pro vytváření ekonomicky výhodných vztahů se zákazníky.

Opačný názor má Chlebovský (2005, s. 2), podle něhož CRM naopak přináší spoustu nových pohledů na marketingové aktivity. Autor vidí ale zásadní problém v implementaci tohoto nástroje v podniku. Jako tři základní pilíře úspěšné implementace Chlebovský (2005, s. 2) uvádí:

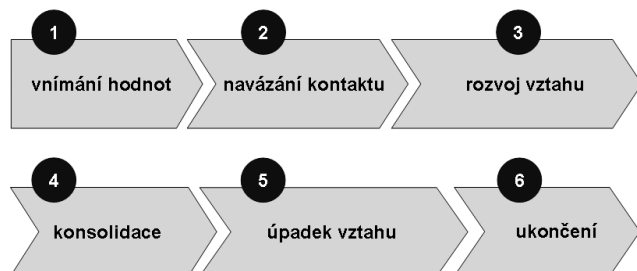
- 1) změna myšlení všech zaměstnanců firmy;
- 2) využívání moderních nástrojů;
- 3) průběžné provádění kontroly.

Podle Chlebovského (2005, s. 2) je v rámci moderního marketingu CRM relativně nový nástroj, jehož počátky sahají do osmdesátých a devadesátých let minulého století. Jde tedy o relativně novou disciplínu v rámci moderního pojetí marketingu. To s sebou podle autora nese i celou řadu problémů a citlivých míst, které je potřeba v rámci rozvoje této disciplíny řešit.



Wessling (2003, s. 18) uvádí, že právě z pojmu relationship vyplývá, že má tento vztah zpravidla i určité fáze, kterými prochází. Viz následující obrázek 2.

Obrázek 2 Fáze vztahu se zákazníkem



Zdroj: Wessling (2003, str. 16)

Podle Wesslinga (2003, s. 16) začíná tento vztah vytvořením image u potenciálních zákazníků. Tato iniciativa by měla dle autora vždy vycházet ze strany podniku. To platí i v případě, když se na podnik zákazník obrací například po navštívení webových stránek, neboť právě za tímto účelem jsou provozovány. Jak autor uvádí, dále následuje fáze, kdy dochází k rozvíjení a konsolidaci vztahu. V případě, že jednomu nebo oběma partnerům nepřináší tento vztah hodnotu, následuje úpadek a ukončení. Tento zánik vztahu může být podle autora veden ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o výměnu hodnot s podnikem, nebo ze strany podniku v případě že zákazník již nepřináší zisk a jeho ztráta neznamená další újmy. Podle autora by vztah se zákazníkem neměl být udržován za každou cenu, především proto, že když podniku nepřináší zisk, není to ekonomicky efektivní. Výjimku tvoří dle stejného zdroje situace, kdy se jedná například o reprezentativní zákazníky.

Jak uvádí Wessling (2003, s. 19) dále, CRM je základní funkcí v určování sledu interakcí se zákazníkem. Podnik tak může podle autora řídit vztah se zákazníkem během celé doby životního cyklu výrobku - od první fáze interakce na marketingové aktivity, poté přes obchodní kanál, dále když zákazník využívá nějaký servis k výrobku.

Podmínkou úspěšného CRM je podle Wesslinga (2003, s. 19), aby sled interakcí se zákazníkem nebyl nikde přerušen. Tato kontinuita je podle autora možná jen tehdy, pokud sled informací funguje jako celopodnikový informační systém, který je využíván napříč všemi místy a kanály podniku. Jak autor dodává, realita se poté vyznačuje velkým množstvím informačních uzlů a databází.

Z pohledu manažerské funkce CRM vidí Wessling (2003, s. 21) hlavní funkci právě v tvorbě interakcí se zákazníkem. To je podle něj mnohem více než pouhá komunikace. Komunikace je podle autora pouze výměna informací, kdežto při interakci dochází k výměně ekonomických hodnot, kdy hodnota vyčísluje užitečnost. Interakce je v dnešní době mnohem lépe dosažitelná, například díky internetu. Podle autora je interakce u CRM složitější než interakce v marketingu.

U CRM se totiž jedná o propojení marketingu, odbytu a služeb s ohledem na životní cyklus zákazníka.

## CRM strategie

Podle Hommerové (2012, s. 22) CRM strategie zapadá do ostatních podnikových strategií a její důležitost v rámci operačních strategií podniku je pak odvislá od toho, jakou roli vztah se zákazníkem hraje v profitabilitě podniku.

Jak autorka dále uvádí, strategie CRM musí obsahovat správně formulované cíle, na které musí být nahlíženo komplexně v rámci řízení vztahu se zákazníkem.

Podle Hommerové (2012, s. 22) by měla CRM strategie obsahovat:

- „Stanovení základních preferovaných kontaktů se zákazníkem,
- definice typu koncového zákazníka,
- rozhodnutí, jak se bude firma bránit odchodu cenných zákazníků,
- stanovení cílového obsazení trhu (penetrace),
- pravidla hodnocení úspěšnosti projektu.“

Na tyto strategie je podle autorky nezbytné nahlížet jako na dynamické a stále aktuální, protože jsou hnacím motorem podnikových aktivit. Proto je určení strategie dynamický proces, který Hommerová (2012, s. 22) definuje následovně:

- 1) určení místa v závislosti na trhu a zákazníkovi;
- 2) segmentace zákazníků a identifikace cílových segmentů;
- 3) soulad cílů na zákaznické úrovni, vztažený k tržním cílům;
- 4) definice metrik controllingu implementace strategie a další kontinuální rozvoj;
- 5) vybudování hodnoty pro zákazníka (Customer Value Proposition) a modelování čistého užítku zákazníka, jehož chceme dosáhnout (Customer Experience);
- 6) specifikace podnikových možností (Capabilities) a potřebných informačních technologií.

## 2.2 Komunikace v místě prodeje

Osobní prodej je vzhledem k povaze produktu, stěžejním komunikačním nástrojem osobní formy v samotném místě prodeje osobních automobilů. Tento způsob marketingové komunikace však není na B2C trhu tak běžný jako na trhu B2B, kde je naopak velmi rozšířený. Prakticky jen těžko lze pořídit nový osobní automobil a nepřijít do kontaktu s osobním prodejcem, místem prodeje a nesetkat se s prvky POP komunikace. Vyškolení prodejci tak často mohou mít nad kupujícím převahu, kterou naopak na B2B trhu budou postrádat.

Tato kapitola se nejdříve zaměří na marketingovou komunikaci jako celek a dále pak na techniky osobního prodeje včetně komunikačních dovedností. Další část se bude věnovat místu prodeje, především POP komunikaci a jejím prvkům.

## 2.2.1 Marketingová komunikace

Zamazalová a kol. (2010, s. 253) popisuje komunikaci jako obousměrný tok informací za cílem snížit nejistotu na obou stranách, které mezi sebou komunikují. Karlíček a Král (2011, s. 9) popisují marketingovou komunikaci jako řízené informování a přesvědčování cílových skupin zákazníků za účelem dosažení vlastních marketingových cílů obchodních společností nebo jiných institucí.

Keller (2007, s. 310) dává marketingovou komunikaci přímo do souvislosti se značkou: *„Marketingová komunikace jsou prostředky, jimiž se firmy snaží informovat, přesvědčit a připomenout se zákazníkům – přímo či nepřímo – v souvislosti se značkami, které prodávají. V jistém smyslu představují marketingové komunikace hlas značky. Jsou prostředkem, jímž může značka nastolit dialog a vybudovat si vztah se spotřebiteli.“*

Podle Zamazalové a kol. (2010, s. 253) může být tato komunikace určena jak pro publikum mimo firmu, tak i pro samotné zaměstnance firmy. Autoři rozlišují marketingovou komunikaci na interní a externí. *Interní marketingová komunikace* slouží podle stejného zdroje k informování zaměstnanců o firemních hodnotách, vizích, změnách ve vizuální propagaci a dalších důležitých souvislostech, které souvisejí s marketingem společnosti. *Externí marketingová komunikace* je dle autorů určena pro oslovení současných nebo potenciálních zákazníků, primárně cílových skupin vně podniku.

Zamazalová a kol. (2010, s. 253-254) uvádějí, že od vzniku a v průběhu celé své existence firma nějakým způsobem se svým okolím komunikuje. A k této komunikaci může přistupovat různými způsoby:

- **Vědomě** – Firma aktivně a kontinuálně řídí komunikaci s veškerým okolím a implementuje jí do celého produkčního procesu. Takto může dosahovat příznivé image.
- **Instinktivně** – I přes uvědomění o nutnosti komunikace firma komunikuje jen běžně. Neřízená komunikace může naopak firmě uškodit například neúplnými nebo zkreslenými informacemi. Podle autorů je známo několik případů, kdy firmu před krachem zachránila právě dobrá marketingová komunikace.
- **Odmítavě** – Firma neuznává jakýkoliv význam marketingové komunikace, včetně reklamy. V neviditelném prostředí se často firma domnívá, že skryje své negativní stránky a že si může dělat, co chce. Podle autorů je to krátkozraký přístup, který může vést ke ztrátě důvěry, především v době krizí. Bude pro firmu mnohem těžší se bránit bez vytvořené důvěry u spotřebitelů. Zhoršená image může následně vést k hromadnému a spontánnímu opouštění produktu. Náprava je pak velmi náročná, zdoluhavá i nákladná.

Komunikační proces má podle Zamazalové a kol. (2010, s. 254) svá pravidla, která je potřeba dodržovat, aby komunikace byla účelná. Autoři uvádí Shannonův lineární model, který tvoří v první řadě zdroj, tím může být například firma, vysílající určitou zprávu. Tato zpráva je kódována, tzn. převedena do takové formy, aby mohla být později dekodována. Zpráva pak podle autorů putuje přes komunikační kanál, ve kterém ji mohou ovlivňovat šumy v mnoha podobách, a na závěr dochází na straně příjemce k dekodování a přijetí zprávy.

Zamazalová a kol. (2010, s. 257) zdůrazňují, že pro tvorbu komunikačního plánu je základním pilířem stanovení cíle komunikace, což je důležité pro následné vyhodnocení efektivity a výsledků.

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 40) rozlišují sedm komunikačních cílů:

- **Poskytnout informace.** Podstatná část veškeré komunikace je soustředěna na prosté poskytování informací potenciálním zákazníkům. Předávání informací o dostupnosti bylo původním posláním marketingové komunikace.
- **Vytvořit, stimulovat poptávku.** Zvýšení poptávky po značce, výrobku nebo službě je zpravidla primárním cílem marketingové komunikace. Správně zvolená komunikace může zvýšit poptávku bez změny cenových strategií.
- **Diferenciace produktu nebo služby.** Pokud je nabídka firem homogenní, zákazník nemusí dokonale rozlišit určité výrobky v dané kategorii. Marketingová komunikace může posloužit k zvýraznění odlišností od konkurence. V souvislosti s marketingovou komunikací pak firma může lépe pracovat s cenovými strategiemi.
- **Zdůraznit užitek a hodnotu výrobku.** Podobně jako v případě diferenciace lze komunikaci zaměřit na zdůraznění přínosů za účelem zvýšení ceny produktu.
- **Stabilizovat obrat.** Marketingová komunikace může stabilizovat obrat u produktů, jejichž prodejnost je sezónní povahy. Napomáhá tak snížení výrobních, skladových a ostatních nákladů a hlavně vyrovnání jejich sezónních výkyvů.
- **Vybudovat a pěstovat značku.** Marketingová komunikace vytváří povědomí o značce a posiluje její znalost. Ovlivňuje tak znalost značky a tvorbu postojů zákazníků ke značce.
- **Posílit image firmy.** Posílení image lze docílit dlouhodobou konzistentní formou marketingové komunikace, především pomocí stejných symbolů vzbuzujících pozitivní asociace.

Podle komunikačních nástrojů a cílové skupiny se podle Zamazalové a kol. (2010, s. 258) rozlišují dvě základní komunikační strategie, a to strategie tlaku (push) a strategie tahu (pull). *Strategie tlaku* je podle autorů založena především na osobním prodeji a podpoře prodeje. Je využívána především v případech, kdy hraje významnou roli místo prodeje. Podle autorů je proto zaměřena především na distributory, aby kupovali produkt. *Strategie tahu* je podle stejného zdroje zacílena na oslovení potenciálních zákazníků (spotřebitelů), u kterých se snaží vyvolat poptávku po produktu u maloobchodních firem, které ji přenášejí až k výrobcí. Tato strategie dle autorů využívá především reklamu a je vhodná u diferenciovaných nebo přitažlivých produktů, které dokážou zákazníky zaujmout. Autoři na závěr dodávají, že v praxi dochází k vzájemné kombinaci těchto strategií, jedna je však vždy výraznější.

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 44) rozdělují nástroje marketingové komunikace na osobní a neosobní. Do neosobních řadí reklamu, podporu prodeje, přímý marketing a public relations. Do osobní řadí osobní prodej.

## 2.2.2 Osobní prodej

Kotler a Armstrong (2007, s. 905) osobní prodej popisují jako starobylé umění a jednu z nejstarších profesí. Král (2011, s. 149) osobní prodej charakterizuje jako nejstarší nástroj komunikačního mixu, který pro řadu firem hraje významnou roli. Mezi hlavní výhody tohoto nástroje patří podle Krále (2011, s. 159) především možnost přímého kontaktu mezi firmou a jejím zákazníkem. Dále je to okamžitá zpětná vazba a tím i možnost individualizace komunikace. Osobní prodej dává podle autora obchodníkovi možnost lépe pochopit a odhadnout přání a potřeby zákazníků, udělat si přehled o jejich očekávání a motivaci. Mohou tak nabídku připravit přesně podle očekávání a potřeb zákazníků.

Král (2011, s. 159) vidí tyto parametry osobního prodeje, které jsou v rámci komunikačních nástrojů i ojedinělé, jako klíčové v dlouhodobém vztahu se zákazníkem. Osobní prodej je tak velice důležitý nástroj pro řízení tohoto dlouhodobého vztahu. Obchodník se podle autora může dostat do role důvěrného konzultanta zákazníka. Obchodníkům cíl tak není jen prodat produkt, ale také získat důvěru zákazníka. Jak autor dále doplňuje, díky budování dlouhodobého důvěrného vztahu se zákazníkem se pak může právě on stát zákaznickovou první volbou při řešení určité potřeby.

Podle Krále (2011, s. 159) mají takto věrní zákazníci menší tendenci k tomu měnit dodavatele produktu nebo služby a tito zákazníci jsou často ochotni platit i vyšší cenu.

Chlebovský (2005, s. 32) rozlišuje mezi dvěma základními přístupy osobního prodeje. Tyto přístupy se navzájem nevylučují, naopak se doplňují:

- 1) vztahový prodej – základem jsou dlouhodobé oboustranně prospěšné vazby mezi zákazníkem a prodejcem;
- 2) přizpůsobivý prodej – základem je přizpůsobení strategie podle každého konkrétního zákazníka.

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 125) uvádějí jako hlavní výhody osobního prodeje možnost reakce a získání okamžité zpětné vazby od zákazníka. Jako nevýhody naopak autorky uvádějí vysoké náklady na oslovení a také nesnadné získání či vychování vlastních kvalifikovaných obchodních zástupců.

### **Osobní prodej a řízení vztahu se zákazníky**

Právě pro vytvoření vzájemně prospěšného vztahu spojuje Kotlera a Kellera (2007, s. 924) osobní prodej s řízením vztahu se zákazníky, podle něhož řada firem upouští od transakčního marketingu a začíná používat marketing vztahový. Podle autora klade vztahový marketing důraz na vytváření, udržování a vývoj silných hodnotových vztahů se zákazníkem, založených

na vysoké hodnotě a uspokojení pro zákazníka. Dle stejného zdroje je jedním z důvodů fakt, že velcí zákazníci dávají přednost takovým firmám, které jim dokáží dodat komplexní produkt či službu do mnoha míst nebo například dokáží spolupracovat na vylepšení produktů či procesů. První uzavřený obchod tak bývá počátkem vztahu. Autor dále zdůrazňuje, že nelze jen vytvořit dobrý produkt a pak nechat na prodejcích, aby ho prodali. Jedná se o kontrolovanou celofiremní snahu o tvorbu hodnotových vztahů se zákazníkem.

Vztahový marketing je podle Kotlera a Kellera (2007, s. 924) založen na předpokladu, že důležití zákazníci potřebují neustálou pozornost. Úspěšní prodejci jsou podle autora vysoce motivovaní a především jsou schopni řešit problémy svých zákazníků. Jak autor uvádí, tyto prodejci musí dělat něco navíc, musí studovat zákazníka a porozumět jeho potřebám. Často jsou s ním ve spojení a projevují o něj zájem.

## **Komunikace a komunikační dovednosti**

Lze tvrdit, že komunikace je zcela zásadní součástí osobního prodeje. Chlebovský (2005, s. 41-41) koncepčně rozlišuje komunikaci ve dvou dimenzích. Jednou z nich je obsah a druhou styl. Pokud nejsou obě tyto složky v obousměrném souladu, nebývá vztah příliš úspěšný. Podle autora je mnohem náročnější sladit a přizpůsobit stylový rozměr komunikace než právě obsahovou formu.

Chlebovský (2005, s. 42) rozděluje **obsahový rozměr komunikace** na následující oblasti:

- *Funkční* – zaměřuje se na vlastnosti a specifikace diskutovaného produktu nebo služby.
- *Sociálně organizační* – zaměřuje se na obecný význam daného produktu.
- *Situační* – zaměřuje se na konkrétní situaci a okolnosti této situace.
- *Emocionální* – zaměřuje se na emoce a asociace, které produkt nebo služba vyvolává.

**Styly komunikace** rozlišuje Chlebovský (2005, s. 42) tyto:

- *Úkolově orientovaný* – komunikace je účelově orientovaná a čistě účelná.
- *Orientovaný na interakci* – základem tohoto stylu komunikace je personifikace a společenský styl. Autor tento styl označuje za nejvhodnější pro tvorbu dlouhodobého vztahu mezi prodávajícím a zákazníkem.
- *Osobně orientovaný* – V případě tohoto stylu klade prodávající velký důraz na svou osobu. Nejdříve se tak snaží prodat svoje vlastní schopnosti a poté nabízený produkt.

Khelerová (2010, s. 16) zdůrazňuje, že pro úspěšný osobní prodej je téměř samozřejmé být dobrým znalcem problému a mít připraveny argumenty a promyšlený postup komunikace. Je však také neméně důležité dokázat na ostatní zapůsobit, ovlivnit je. Jedná se o komunikační dovednosti.

Mezi základní komunikační dovednosti Khelerová (2010, s. 16) řadí tyto:

- aktivní naslouchání;
- techniku kladení otázek;
- neverbální komunikaci;
- empatii;
- odstraňování bariér.

Podle Khelerové (2010, s. 17), lze osobní náklonnost protistrany získat právě vyslechnutím problémů, nebo naopak podělením se o radosti. V tomto případě je podle autorky velmi důležité, aby toto naslouchání bylo skutečně aktivní tak, aby posluchač projevoval zájem o řečníka. Tím jsou myšleny jak slovní, tak mimoslovní projevy, které řečníka povzbuzují k další výpovědi. V případě slovního projevu se jedná o přitakávání typu „aha“, „rozumím“, „skutečně“, nebo jde o stručné shrnutí toho, co bylo řečeno. V případě neverbální komunikace prozrazuje aktivní naslouchání podle autorky držení těla, které vyjadřuje soustředěnost, a dále je to především pohled, který by měl jasně dávat řečníkovi najevo, že je skutečně vnímán. Podle autorky je mnohdy obtížné se na aktivní naslouchání soustředit delší dobu. Často výpověď řečníka vzbuzuje u posluchače touhu po okamžité reakci nebo podání vysvětlení. Jak autorka upozorňuje, je důležité se držet zpátky a partnera nepřerušovat. V tomto případě je dobré pracovat s poznámkami a důležité body si poznamenat, aby je posluchač neopomenul.

Jako hlavní chyby v aktivním naslouchání uvádí Khelerová (2010, s. 17) především skákání do řeči, přerušování, převádění konverzace na vlastní osobu, absence očního kontaktu, neprojevovalí zájmu, nedostatečná reakce. Tyto projevy pak partner vnímá velmi citlivě.

Aktivní naslouchání je podle Khelerové (2010, s. 17) impulsem navazujícím na druhou komunikační dovednost, jakou je volba správné techniky kladení otázek. Podle autorky dokáže správná technika kladení otázek zcela korigovat komunikaci. Otevřené otázky mohou komunikaci rozproudit, uzavřené naopak zrychlit. Podle autorky je na začátku jednání vhodné partnerovi položit otázku, na kterou není jednoznačná odpověď. Partner se tak musí rozhovořit zešíroka. Z hlediska kladení otázek je v rámci komunikace často nezbytné vracet partnera k problému, nebo ujasňovat určitá fakta. Autorka zdůrazňuje, že je potřeba s uzavřenými otázkami nakládat opatrně. Když je jich příliš mnoho a jsou koncipovány přímo za sebou, mohou partnera nudit, odrazovat, a jednání pak působí velmi stroze.

Podle Khelerové (2010, s. 17-18) si lidé často neuvědomují, jak důležité pokládání otázek je. V rámci vyjednávání je dle autorky například velmi důležité před samotným položením vlastního návrhu zmapování situace. A to jak jinak než dobrým kladením otázek. Autorka dále uvádí, že metoda kladení otázek je dobrá i v případě řešení konfliktů. Zatímco přímé konstatování dokáže situaci vyhrotit, kladení otázek na vyjasnění dokáže situaci uklidnit. Autorka uvádí, že tyto otázky vedou partnera k zamyšlení a ke komunikaci o daném problému a faktech, která ho vedou k opačnému názoru. V tomto případě se partner může dostat do situace, kdy si svým postojem nemusí již být natolik jistý.

Jako další formu komunikace popisuje Khelerová (2010, s. 18) neverbální komunikaci, protože jsou pro úspěšné vyjednávání s partnerem důležitá nejenom slova, ale všechny signály, které

vysíláme. Tyto projevy pak dodávají na důrazu a přesvědčivosti tomu, co bylo vyřčeno. Podle autorky je poměrně často rozpoznatelné, že nám partner zatajuje informace, sděluje nepravdu nebo například není přesvědčen o tom, co říká. Jak autorka popisuje, jeho neverbální komunikace ho dokáže prozradit, jelikož je v rozporu s jeho komunikací verbální.

Khelerová (2010, s. 18) zdůrazňuje, že na jednotlivé projevy neverbální komunikace je potřeba nahlížet v celém kontextu a podle situace a dále je třeba uvažovat i nad změnou jednotlivých gest v průběhu jednání a obsahu komunikace. Podle autorky lze podle míry způsobu neverbální komunikace odhalit míru sebevědomí partnera.

V souvislosti s neverbální komunikací Khelerová (2010, s. 19) zdůrazňuje především:

- „*Gesta, postoje a pozice,*
- *mimiku obličeje,*
- *kontakt pohledem,*
- *sílu hlasu, rychlost mluvy,*
- *interpersonální zóny.*“

Gesta jsou podle Khelerové (2010, s. 19) nejčastějšími projevy neverbální komunikace. Jde o gesta dlaní, způsob podání ruky, gesta rukou a paží, různé křížení rukou, pohyby rukou po obličeji. Mimika obličeje jako další prvek neverbální komunikace podle autorky dokáže vypovídat například o překvapení, počínající zlobě, nebo naopak o spokojenosti. Zvláště v krizových situacích je podle autorky těžké mimiku dobře ovládat, proto z ní lze dobře číst aktuální stav partnera. Stejně jako gesta lze i mimiku obličeje do určité míry natrénovat. Dalším z předpokladů úspěšné neverbální komunikace je podle Khelerové (2010, s. 27) oční kontakt mezi partnery. Jak autorka uvádí, ten, kdo nemá co skrývat, důvěřuje sobě i partnerovi, nemá problém s ním udržet oční kontakt. Naopak ten, kdo má tendence uhýbat pohledem, nemusí být pro partnera důvěryhodný. Z pohledu partnera lze například vyčíst i míru zaujetí. Khelerová (2010, s. 27) dále uvádí jako důležitý nástroj neverbální komunikaci sílu hlasu a rychlost mluvy, a to především proto, že je to jediná forma neverbální komunikace v rámci telefonického kontaktu. Je však důležitý i v přímé komunikaci. Podle autorky síla hlasu partnera ukazuje na tendence se prosadit a míru sebevědomí. Ovládní hlasových projevů je dle stejného zdroje důležité především při veřejném vystoupení před více lidmi, lze tak určité části projevu vyzdvihnout nebo vystoupení udělat dynamičtější. Jedním z důležitých prvků neverbální komunikace jsou podle Khelerové (2010, s. 28) interpersonální zóny, tedy vzdálenost mezi partnery v rámci komunikace. Podle autorky je to přímo vyjádření postoje, kdo je nám „blízký“ a kdo je nám „vzdálený“. Autorka vysvětluje, že interpersonální zóny se u lidí liší podle prostředí, ve kterém žijí. Jinak interpersonální zóny chápou lidé, kteří žijí v zalidněných městech a jinak lidé žijící na vesnicích.

Khelerová (2010, s. 28) rozlišuje čtyři základní interpersonální zóny:

- 1) **Intimní zóna** - do 50 cm. Osobní prostor každého jedince. Narušení tohoto prostoru může vyvolat negativní pocity.
- 2) **Osobní zóna** – 50 cm až 1,5 m. Zóna, která by se dala nazvat jako přátelská. Do ní pouštíme lidi, s kterými se cítíme příjemně.



- 3) **Sociální zóna** – 1,5 m až 3 m. Tato vzdálenost je vhodná v případě neznámého prostředí a pro lidi, kteří vyžadují odstup nebo které dobře neznáme.
- 4) **Veřejná zóna** – nad 3,5 m. Tato zóna je obvyklá pro veřejné vystupování.

Podle Khelerové (2010, s. 28) neexistuje žádná přesná definice jednotlivých projevů v rámci neverbální komunikace a různá gesta mohou mít více významů, které se pak dále mohou lišit i u jednotlivých lidí.

Khelerová (2010, s. 29) v otázce komunikace klade důraz na empatii. Podle autorky je důležité dát partnerovi najevo pochopení, a to i v konfliktních situacích. Výhoda těch, kdo jsou dostatečně empatičtí, je pak ve správném odhadu lidí kolem sebe, v pochopení jejich potřeb, rozpoznání jejich schopností. Na základě toho jsou pak podle autorky schopni přizpůsobit způsob komunikace danému člověku a dané situaci, jelikož se dokáží vcítit do postavení partnerů, dokážou rozlišit, co je pro koho důležité, a podle toho přizpůsobit komunikaci. Autorka to popisuje jako velkou přednost každého vyjednavče.

Jak dále uvádí Khelerová (2010, s. 29), navazování kontaktů mezi lidmi může být někdy obtížnější nebo komunikace mezi partnery nekomfortní. Podle zdroje to může být dáno jak prostředím, tak i nesouladem mezi partnery. Tento nesoulad je vyvolán především různými bariérami, které vznikají na základě odlišností mezi lidmi.

Khelerová (2010, s. 29) vymezuje tyto základní rozdíly:

- *„Partneři se odlišují věkem.*
- *Partneři jsou každý z jiného prostředí.*
- *Partneři mají odlišné vzdělání a kulturu vystupování.*
- *Partneři mají odlišnou osobní image.“*

Jak uvádí Khelerová (2010, s. 29), může se stát, že starší z partnerů zdůrazňuje svoji převahu, zdůrazňuje svoje zkušenosti a snaží se zastíňovat mladšího vyjednavče. Mladší by měl s tímto přístupem počítat a připravit se na něj. Podle autorky toho docílí nejlépe tak, že dává najevo svůj respekt, ale zároveň se snaží prokázat svoji způsobilost. V obchodních společnostech se například prvního kola vyjednávání zúčastní nadřazený nebo starší kolega.

V případě odlišného prostředí mohou mít podle Khelerové (2010, s. 30) partneři rozdílné vystupování, ve vyjadřování mohou používat jiné termíny nebo jinak prezentují vlastní image. Zvětšit odstup mezi partnery může podle autorky například i rozdílná úroveň vzdělání, zvláště pak pokud vzdělanější z nich působí na partnera odměřeně nebo vychloubavě. V neposlední řadě autorka zdůrazňuje i přizpůsobení zevnějšku, kdy často lze situaci špatně posoudit i z této příčiny. Může tak dojít k situacím, kdy špatně zvolené oblečení, ať už je společenské, nebo naopak více ležerní, dokáže prohloubit bariéru v komunikaci s partnerem.

Khelerová (2010, s. 30) zdůrazňuje, že i přes tyto bariéry je ale důležité najít si k partnerovi cestu. A to i za cenu, že převezmeme určité prvky jeho komunikace tak, abychom se mu více přiblížili. Partner v nás bude cítit větší důvěru a více se v komunikaci „otevře“. Čím méně bariér je mezi partnery, tím je poté podle autorky komunikace snazší.

## 2.2.3 Místo prodeje

Místo prodeje je podle Bočka a kol. (2009, s. 16.) v marketingu často označováno jako POP (point of purchase – místo nákupu), POS (point of sale – místo prodeje) nebo jednoduše in-store marketing (marketing v prodejně). Zkratky POP a POS se využívají také pro pojmenování samotných materiálů, které na místě prodeje slouží k propagaci. Boček a kolektiv (2009, s. 23) řadí in-store marketing v rámci marketingové komunikace do podpory prodeje. Podle Jakubíkové (2008, s. 256) právě nástroje podpory prodeje na rozdíl od reklamy působí na zákazníka okamžitě a dokáží vygenerovat i okamžitou reakci.

Bárta a kol. (2009, s. 201) za počátky této formy komunikace v českém prostředí uvádějí rok 1992, kdy obchodní společnosti začaly provádět tzv. consumer promotion, tedy nejruznější ochutnávky a demonstrace v maloobchodě.

Boček a kol. (2009, s. 16) vidí velký potenciál v této formě komunikace právě díky sofistikovanější implementaci oproti běžným jiným formám reklamy, především ATL. Další výhodou je fakt, že podle autorů zhruba 75 % nákupních rozhodnutí se realizuje v místě prodeje. Machková (2009, s. 177) uvádí rozmezí 50–70 %. To potvrzuje, že místo prodeje má v rámci marketingové komunikace nemalý význam.

Podle Bočka a kol. (2009, s. 21) komunikují POP materiály nejen značku a kvalitu produktů, ale v rámci sociálního podtextu informují také o postojích a filozofii firmy. Podle autorů lze konstatovat, že čím více dané POP prvky odpovídají komunikační strategii, tím účinnější celá strategie je a přispívá k vytváření zážitků a posilování značky.

Z pohledu moderních POP prvků se podle Bočka a kol. (2009, s. 21) prosazuje trend intenzivního působení na smysly zákazníka a tím vyvolání emocionálního zážitku. Do popředí se tak dostává nejen zrak a sluch, ale i hmat. Zákazníci se tak určitého produktu mohou dotknout, osahat si jej. V případě osobních automobilů se mohou například posadit na sedadlo nebo vyzkoušet držení volantu. Dalším smyslem, který lze díky POP prvkům použít pro oslovení zákazníků, je podle autorů čich. Příjemnou vůni lze dopomoci k navození správné atmosféry a přispět k zvýšení emocionálního prožitku z nákupu. Jak autoři uvádějí, využití smyslů v marketingu se věnuje senzorický marketing.

Karlíček a Král (2011, s. 111) vidí právě emocionální prožitky, díky možné interakci mezi produktem a zákazníkem, jako velkou výhodu této formy komunikace.

Dále podle Bočka a kol. (2009, s. 21) mají POP materiály silný vliv na image produktu a značky. Proto jsou často velmi kreativní, dobře zpracované a mají moderní design. Autoři uvádí, že vypovídající hodnota POP materiálů má na spotřebitele dlouhodobější dopad, protože jsou často situovány už pro konkrétní cílovou skupinu zákazníků. Tyto POP materiály mají podle autorů za cíl zákazníkovi přinést jak zážitek z nakupování, tak i potřebné informace.

POP prvky podle Bočka a kol. (2009, s. 22) jsou schopny komunikovat a fungovat na základech marketingového mixu, protože komunikují cenu, působí v místě prodeje, podporují produkt a podporují PR aktivity.

Jednotlivé funkce POP prvků v místě prodeje jsou podle Bočka a kol. (2009, s. 22) především tyto:

- informovat;
- připomínat;
- podněcovat k nákupu;
- prodávat samy o sobě;
- vytvářet atmosféru a tím i nákupní zážitek.

Není však výjimkou, že POP prvky jsou často umístěny špatně, nebo jsou pro daný typ prodejny nevhodné, a nezapadají tak do prodejního prostředí. V těchto případech nemohou správně fungovat a přinést efekt, jaký se od nich očekává. Boček a kol. (2009, s. 20) uvádějí tři základní chyby, kterých je potřeba se vyvarovat:

- 1) V prodejně je velké množství POP prvků. A to někdy až tolik, že často i zákazníkům překážejí v prodejním prostoru.
- 2) POP prvky nic nekomunikují a o ničem neinformují. Postrádají tak svoji základní funkci.
- 3) Prvky POP komunikace nejsou sladěny s ostatními prvky komunikační kampaně.

## 2.2.4 In-store marketing v autosalónech

Boček a kol. (2009, s. 108) označují komunikaci v místě prodeje v automobilovém průmyslu za velmi specifickou. Podle autorů je to dáno nižší frekvencí nákupu nových vozů, složitějším rozhodovacím procesem zákazníka a také velkou konkurencí na trhu. Těmito podmínkám je potřeba se přizpůsobovat.

POP komunikaci lze v případě autosalónů podle Bočka a kol. (2009, s. 108) rozdělit na exteriér a interiér. V případě *exteriéru* by měly POP prvky podle autorů zanechat v potenciálním zákazníkovi zprávu o tom, kde se autosalón nachází, a zaujmout ho zevnějškem natolik, aby při dalším výběru vozu do salónu zavítal. Autoři uvádí, že se jedná především o světelné prvky, způsob architektury, prostorové poutače a v neposlední řadě i výlohy a další skleněné plochy, které často mohou nést informace o cenových nabídkách.

V případě *interiéru* je podle Bočka a kol. (2009, s. 108) důležitý především dobře zvolený navigační systém, který zákazníka dokáže rychle nasměrovat a umožní mu zorientovat se v salónu – např. do oddělení prodeje, servisu atd. U vystavených modelů jsou podle autorů využívány držáky katalogů o daném voze, ale i katalogy příslušenství, financování a další. Jako další POP prvky uvádí Boček a kol. (2009, s. 109) stojan na ráfky, displeje na nabízené typy laků nebo na typy potahů. Podle autorů lze využít i individuální atypické prvky POP pro nové nebo omlazené modely vozů, např. výrazné displeje vedle vozu. Dále je dle autorů ve velké míře využíváno POP při prodeji doplňků – hračky s logem automobilky, oblečení, až po velké příslušenství jako jsou držáky na kola nebo střešní boxy. Autoři uvádí, že velmi časté jsou i POP

prvky partnerů automobilky, jedná se o nabídky pneumatik, leasingových společností, zabezpečovacích systémů a další.

Boček a kol. (2009, s. 110) vidí určitý trend v teatralnosti prodeje neboli ve zvyšování zážitku z nakupování. Podle autorů je například předávání klíčku od nového vozu často doprovázeno určitým rituálem za použití předem připraveného vybavení, jako je např. speciální nasvícený stolek. Dále jsou často pro zvyšování zážitku v autosalónech využívány pohodlné kožené sedačky, je zde možnost objednat si kávu. Zákazník tak má prostor pro seznámení se s dokumenty o nabízeném nebo již prodávaném voze v plném pohodlí.

## 2.3 Mystery shopping

Kozel (2011, s. 180) definuje mystery shopping jako jednu z často využívaných pozorovacích technik moderního marketingového výzkumu. Podle autora se jedná se o výzkum, který měří kvalitu maloobchodních služeb, nebo jde o získávání informací o produktech a službách vlastní nebo konkurenční firmy.

Podle Wagnerové (2011, s. 70) není potřeba mystery shopping do češtiny překládat, jelikož je v českém marketingovém prostředí již zavedený. Podle autorky je často označován jako testovací nebo tajný nákup. V zahraničí se také používají termíny jako secret shopping, phantom shopping nebo silent shopper. Jak autorka uvádí, mystery shopping lze řadit k behaviorálním systémům hodnocení, kdy posuzovatelem je povětšinou externí, odborně proškolený hodnotitel.

Základní výzkumnou metodou je podle Wagnerové (2011, s. 70) strukturované pozorování. Jeho součástí může být manipulace s určitými proměnnými (podněty) a sledování reakcí závislých proměnných. Podle autorky je pro dosažení co nejobektivnějších výsledků nezbytné dodržování konstantních podmínek, aby obchodní prostředí bylo co nejvíce podobné reálné situaci.

Stucker (2005, s. 19) vidí obchodní prostředí jako velmi konkurenční. Firmy, které nedokáží poskytnout dobré služby, nemohou přežít. A právě mystery shopping dokáže podle autora identifikovat potenciální problémy, které by v budoucnu mohly znamenat i ohrožení existence.

Mystery shopperem se podle Stuckera (2005, s. 26-27) může stát téměř kdokoliv, protože jde především o to, vypadat jako běžný zákazník. Měl by to být především člověk spolehlivý. Dle autora Mystery shopping provází i manuál o konkrétním nákupu, mystery shopper tak tento materiál musí nastudovat a porozumět mu. Dále by měl disponovat organizačními schopnostmi pro řádné dodržování postupů a termínů. Důležitou vlastností je schopnost všimnout si okolních jevů v průběhu mystery shoppingu. Pracovník by měl podle autora disponovat i časovou flexibilitou a měl by být schopen pamatovat si detaily; pokud nezaznamenává průběh nákupu na diktafon, bude muset všechny podrobnosti o nákupu sepsat následně.

## Fáze mystery shoppingu

Průběh mystery shoppingu lze podle Wagnerové (2011, s. 74) rozdělit do několika po sobě jdoucích fází:

- 1) Definice problému – věnuje se výběru cílů výzkumu, výběru vhodné výzkumné organizace, výběru kritérií a cílové skupiny.
- 2) Vytvoření výzkumného nástroje – tvorba záznamových archů, dotazníků a scénáře mystery shoppingu.
- 3) Výběr mystery shopperů a jejich proškolení.
- 4) Sběr dat – samotné provedení mystery shoppingu.
- 5) Zpracování výsledků – analýza dosažených dat a jejich definice, formulace doporučení.

## Etika mystery shoppingu

Podle Wagnerové (2011, s. 74) je jednou z kontroverzních otázek týkajících se mystery shoppingu míra, do jaké se vměšuje do soukromí pracovníka. Autorka poukazuje na několik studií zaměřených na etiku této metody. Tyto studie vysvětlují, proč je použití mystery shoppingu pro evaluaci pracovníka problematické. Wagnerová (2011, s. 74) poukazuje na čtyři nejčastěji uváděné argumenty:

- 1) Hodnotitelé nejsou členy organizace.
- 2) Situace měření je vždy rozdílná, nelze zajistit totožné podmínky výzkumu.
- 3) Výzkum je prováděn v krátkém časovém úseku a většinou jednorázově. Jde tak pouze o hodnocení velice krátkého časového úseku z pracovní činnosti.
- 4) Pracovník neví, že je v daném okamžiku hodnocen.

Agentury realizující pro své klienty výzkumy metodou mystery shopping se podle Wagnerové (2011, s. 74) zavazují k dodržování určitých opatření k ochraně zaměstnance firmy.

## Standardy mystery shoppingu

Kvalitativní standard dle SIMAR – „Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění“ – (2015) stanovuje základní pravidla pro mystery shopping jakožto marketingové výzkumné metody. Tento standard respektuje mezinárodně platné kodexy a pravidla ICC/ESOMAR – „Mezinárodní výzkum trhu a sociálního výzkumu“, mezinárodní normu ISO 20252 – „Výzkum trhu a veřejného mínění a sociální výzkum - Terminologický slovník a požadavky na prováděné služby“. Dále také mystery shopping vychází i z ustanovení národní legislativy, zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

SIMAR (2015) v rámci standardu definuje základní zásady následovně:

*„1.1. Klíčovou charakteristikou Mystery shopping je, že zkoumaný subjekt není v době dotazování obeznámen s tím, že je zkoumán, protože tato znalost by mohla vést k jeho atypickému chování a tím i k znehodnocení výsledků studie.*

*1.2. Za předpokladu, že je Mystery shopping veden profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu, je činností platnou a legitimní.*

*1.3. Výzkumníci provádějící Mystery shopping musí v každém možném ohledu zaručit, aby byla respektována důvěrnost a aby získané poznatky neznevýhodnily či nepoškozovaly zkoumaný subjekt v jeho práci.*

*1.4. Mystery shopping musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů. Proto musí být vytvořeny odpovídající bezpečnostní záruky jak u klienta, tak ve výzkumné agentuře, aby byly zabezpečeny osobní údaje a nebyly přístupné pro neoprávněné subjekty.*

*1.5. Ve všech případech je zásadní postupovat podle platné legislativy a jurisdikce.*

*1.6. Metoda Mystery shopping nesmí být využívána pro podporu distribuce či prodeje vyvoláváním zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku či službě. Výsledky z mystery shoppingu nesmí být použity jako jediný důvod k propouštění nebo postihu zaměstnanců.*

*1.7. Ať je použit jakýkoliv scénář pro studie Mystery shopping, vždy musí být zabezpečeno, aby dotazovaní nebyli tázáni na cokoli, co není zákonné nebo co by v nich vyvolávalo psychickou obavu o jejich osobní bezpečnost, např. co se týče místa, nezpůsobilosti, rodu, etnika.“*

## 2.4 Metodika práce

Teoreticko-metodologická část práce byla sepsána na základě odborných publikací a posloužila jako zdroj informací k vypracování analytické části práce a pro dosažení stanovených cílů.

Analytická část práce pak vychází z primárních dat získaných metodou mystery shopping. Před samotným sběrem a vyhodnocením dat bylo nezbytné vybrat značky automobilů a následně i autosalóny zastupující tyto značky, kterým se práce bude věnovat. Práce se zaměřila na tři značky, které byly vybrány z deseti nejprodávanějších značek v České republice na trhu nových osobních vozů v roce 2015. Tyto tři vybrané značky zastupovaly nejlevnější a nejdražší značku a značku střední cenové kategorie.

Pro výběr deseti nejprodávanějších značek na českém trhu posloužila data o reálných prodejkách nových osobních vozů na českém trhu za rok 2015 od společnosti Médea Research (2016), která získává nezpracovaná data z ministerstva dopravy. Stanovení nejdražší, nejlevnější a značky střední cenové kategorie bylo dosaženo vyhodnocením a srovnáním základních cen u nejlevnějších modelů jednotlivých značek. Data o cenách byla čerpána z veřejně dostupných ceníků na webových stránkách jednotlivých importérů. Na základě těchto cen bylo stanoveno jejich pořadí. Následně byl vybrán nejprodávanější model značky ze stejných statistik společnosti Médea Research (2016) o reálných prodejkách za rok 2015, který byl během

fiktivního nákupu mystery shopperem poptáván. U vybraných značek výrobců automobilů následoval výběr autosalónů, ve kterých proběhl výzkum, přičemž hlavním hlediskem byla nejbližší vzdálenost od budovy VŠEM.

Pro získání potřebných dat s ohledem na cíl práce byla zvolena metoda sběru dat fiktivním nakupováním – mystery shoppingem. Ten byl uskutečněn ve dnech 27. - 29. ledna roku 2016 vždy ve 13 hodin ve vybraných autosalónech. Postup a průběh fiktivního nákupu byl stanoven dle scénáře uvedeného v příloze 1. Scénář byl stejný pro všechny autosalóny, aby bylo možné získaná data mezi sebou porovnat. Průběh sběru dat se dle scénáře může lišit v závislosti na vybavenosti autosalónu a reakci prodejce. Zjištěné údaje byly bezprostředně po odchodu z autosalónu zaneseny do záznamového archu, který je uveden v příloze 2. Během mystery shoppingu nedošlo k uskutečnění obchodu.

Po sběru dat ze všech vybraných autosalónů došlo k jejich vyhodnocení. Hodnocení je rozděleno do dvou hlavních oblastí, jako je místo prodeje a osobní prodej. Celkem se jedná o dvanáct podskupin otázek. Každá podskupina pak obsahuje konkrétní otázky, na které mystery shopper odpověděl v záznamovém archu bezprostředně po absolvování fiktivního nákupu. Hodnotící arch byl sestaven na základě teorie o mystery shoppingu a marketingové komunikaci. Hodnocení je odvislé od subjektivního pohledu mystery shoppera.

Mystery shopper v průběhu fiktivního nákupu zachytil na fotografiích několik pohledů v interiéru i exteriéru každého z autosalónů, které se vztahují k hodnoceným podskupinám otázek. Tyto fotografie jsou pak v práci uvedeny jako samostatné přílohy a v analytické části je na ně odkazováno. Jména prodejců na tištěných materiálech a případné fotografie obličejů byly na fotografiích začerněny.

Dvanáct podskupin otázek bylo rozvrženo podle dvou hlavních zkoumaných otázek – místa prodeje a osobního prodeje – následovně:

## 1) Místo prodeje:

- 1.1) Příjezd do autosalónu.
- 1.2) Vnější prostředí autosalónu.
- 1.3) Vnitřní prostředí – rozmístění.
- 1.4) Vnitřní prostředí – vybavení.
- 1.5) Vnitřní prostředí – atmosféra a prostředí.

## 2) Osobní prodej:

- 2.1) První kontakt.
- 2.2) Údaje o prodejci.
- 2.3) Neverbální komunikace.
- 2.4) Chování prodejce během jednání.
- 2.5) Nabídka prodejce v průběhu jednání.
- 2.6) Materiály použité v průběhu jednání.
- 2.7) Zpětný kontakt prodejce.

Každá otázka v dané podskupině měla přidělenou váhu v závislosti na její důležitosti. Podle Fotra a Součka (2011, s. 313) určují váhy kritérií jejich relativní významnost. Větší váha kritéria značí i větší významnost daného kritéria. Autoři dále uvádějí, že stanovení váhy kritérií a hodnocení v rámci bodovací metody není objektivní, ale jedná se o subjektivní názor hodnotitele.

Zvolené otázky byly uzavřené i otevřené a blíže jsou specifikovány v příloze 3. Odpovědi na otázky byly mystery shopperem klasifikovány bodovým hodnocením v rozsahu 0–10 bodů, kdy 0 bodů znamenalo nejnižší hodnocení a 10 bodů nejvyšší.

Součet vah všech otázek v dané podskupině byl roven hodnotě 100 a jejich popis je součástí přílohy 3. Vážené hodnocení konkrétní otázky bylo tedy stanoveno násobkem bodového hodnocení dané otázky a její váhy. Celkové vážené hodnocení bylo tvořeno součtem těchto jednotlivých vážených hodnocení v dané podskupině a mohlo dosahovat rozmezí 0–1000 bodů.

Pro nalezení rozdílů v komunikaci v místě prodeje u vybraných značek nových osobních vozů byla zvolena metoda komparace. Pomocí komparace lze podle Širokého a kol. (2008, s. 32) stanovit shody a rozdíly jevů nebo objektů. Komparace odhaluje shodné nebo rozdílné stránky různých jevů, úkazů, ukazatelů nebo předmětů. Podle těchto autorů lze rozlišovat dvě metody komparace:

- 1) srovnávání ověřováním či zdůvodňováním vlastního stanoviska;
- 2) srovnání jako měření a hodnocení dosažených výsledků.

Právě druhou uvedenou metodou, jak jí popisují Široký a kol. (2008, s. 32), byly mezi sebou srovnány výstupy z jednotlivých podskupin otázek, a to na základě celkových vážených hodnocení u všech tří hodnocených autosalónů. Toto bodové srovnání bylo zároveň doplněno o hodnotící komentář.

Na základě rozdílů zjištěných z komparace jednotlivých autosalónů a nedostatků zjištěných z hlediska bodového hodnocení byly stanoveny návrhy možného zlepšení marketingové komunikace v místě prodeje. Návrhy byly vždy prezentovány v rámci dané skupiny podotázek a byly zaměřeny na konkrétní značku nebo souhrnně pro více značek dohromady.



## 3 Analytická část

Tato část práce se nejdříve věnuje výběru deseti nejprodávanějších značek na českém trhu nových osobních vozů. Následně je vybrána nejlevnější a nejdražší značka a značka nacházející se uprostřed cenového rozpětí těchto deseti nejprodávanějších značek. Z těchto značek jsou pak vybrány jejich nejprodávanější modely nových osobních vozů, které jsou v rámci fiktivního nákupu poptávány. V práci dále následuje sběr dat formou mystery shoppingu ve vybraných autosalónech a jejich vyhodnocení. Samotné hodnocení je u každého autosalónu rozděleno na komunikaci v místě prodeje a na komunikaci v rámci osobního prodeje. Získané výsledky jsou mezi sebou na závěr komparovány a poté jsou stanoveny návrhy možného zlepšení.

### 3.1 Výběr výrobců a jejich autosalónů

Jak je uvedeno v metodice práce, výběr značek vychází z reálných prodejů v České republice. Tato data o reálných prodejkách v průběhu roku 2014 začala zveřejňovat soukromá agentura Médea Research (2016), která získává nezpracovaná data od ministerstva dopravy. Doposud informace o prodejkách poskytovalo pouze Sdružení dovozců automobilů SDA. Podle Pecáka a Hovorky (2014) však docházelo k navyšování prodejů takzvanými účelovými registracemi vozů, což je jedním z důvodů, proč nově zpracovává data i agentura Médea Research (2016). Ta začala se zveřejňováním registrací kratších než 90 dní, což jsou většinou ony účelové registrace vozů jednotlivých automobilek.

Počet prodaných nových osobních vozů deseti nejprodávanějších značek na českém trhu za rok 2015 podle Médea Research (2016):

Škoda	celkem: 68 435 vozů
Hyundai	celkem: 19 362 vozů
Volkswagen	celkem: 15 223 vozů
Dacia	celkem: 8 936 vozů
Opel	celkem: 7 817 vozů
Renault	celkem: 7 313 vozů
Kia	celkem: 7 269 vozů
Peugeot	celkem: 6 299 vozů
BMW	celkem: 5 601 vozů
Ford	celkem: 5 255 vozů

Z výpisu je jasně patrné, že vedoucí značkou na českém trhu je Škoda s 68 435 prodanými vozy za rok 2015. Pro představu se jedná o zhruba 45 % objemu ze všech deseti nejprodávanějších značek, tento náskok je tedy značný. Druhá je automobilka Hyundai s 19 362 prodanými vozy, třetí následuje Volkswagen s 15 223 vozy. Ostatní značky se poté pohybují pod deseti tisíci prodanými vozy. Na čtvrtém místě je to značka Dacia s 8 936 prodanými vozy, následuje pátý Opel se 7 817 vozy. V těsném závěsu za Opelem je na šestém místě Renault se 7 313 a sedmá Kia se 7 269 prodanými vozy. Osmé místo obsadil Peugeot za 6 299 vozy, deváté skončilo BMW s 5 601 vozy a tabulku uzavírá na desátém místě Ford s 5 255 prodanými vozy. Významný skok zaznamenal šestý Renault, který měl dle Médea Research (2016) po tři čtvrtletí horší prodeje než Kia, ve čtvrtém kvartálu dokázal navýšit prodej téměř na dvojnásobek oproti třetímu čtvrtletí, a dokázal tak v celkových prodejích předstihnout Kiu o 44 prodaných vozů.

Těchto deset nejprodávanějších značek osobních vozů na českém trhu bylo rozřazeno podle základní ceny nejlevnějšího modelu, uvedených v následujícím přehledu – stav na českém trhu ke dni 20. 1. 2016 dle oficiálních webů zastupující značky Škoda (2016), Hyundai (2016), Volkswagen (2016), Dacia (2016), Opel (2016), Renault (2016), Kia (2016), Peugeot (2016), BMW (2016), Ford (2016):

1. Dacia Logan	169 900 Kč
2. Ford Ka	186 990 Kč
3. Škoda Citigo	197 200 Kč
4. Renault Twingo	214 900 Kč
5. Kia Picanto	214 980 Kč
6. Opel Corsa	219 900 Kč
7. Hyundai i10	219 990 Kč
8. Peugeot 108	223 900 Kč
9. Volkswagen Up	225 900 Kč
10. BMW 1	590 200 Kč

Z výsledků je patrné, že nejlevnější model nabízí rumunská značka Dacia, její model Logan lze pořídit již za 169 900 Kč včetně DPH. Ceny pod 200 000 Kč z vybraných modelů dosahují už pouze dvě další značky – Ford se svým nejmenším modelem Ka a model Citigo nejprodávanější značky Škoda. Většina značek se poté nalézá v rozmezí 210 000 Kč až 230 000 Kč. Výrazný rozdíl oproti všem ostatním představuje značka BMW, jejíž nejlevnější model BMW řady 1 se prodává od 590 200 Kč.

Sběr a vyhodnocení dat proběhlo dle postupu uvedeného v metodice práce u značky Dacia zastupující nejlevnější vozy a u BMW jako zástupce nejdražší značky. Ve střední cenové kategorii se pohybuje Kia, která je na pátém místě, a Opel na místě šestém, vzhledem k většímu počtu prodaných vozů byla vybrána značka Opel.

Pro přiblížení mystery shoppingu co nejvíce reálnému prostředí a nejběžnější situaci v daném autosalonu byl výzkum zaměřen na nejprodávanější model dané značky.

Nejprodávanější modely vybraných značek za rok 2015 dle Médea Research (2016):

Dacia Duster	celkem: 2 938 vozů
Opel Astra	celkem: 2 296 vozů
BMW 5	celkem: 888 vozů

U značky Dacia byl podle Médea Research (2016) nejprodávanějším vozem za rok 2015 model Duster. Prodej tohoto modelu činil v roce 2015 celkem 2 938 kusů a stal se dvanáctým nejprodávanějším vozem na českém trhu. Médea Research (2016) tento model řadí do segmentu SUV-B. Duster je v tomto segmentu druhým nejprodávanějším vozem, předstihl ho pouze model Yeti od mladoboleslavské značky Škoda s celkem 4 617 prodanými vozy. V rámci značky Dacia jsou podle údajů Médea Research (2016) na druhém místě model Sandero s 1 994 prodanými vozy a hned za ním model Logan s 1 946 prodanými vozy. Duster je tak v rámci značky značně populární.

V případě značky Opel je podle Médea Research (2016) nejprodávanějším modelem za rok 2015 vůz Astra, kterého se za rok 2015 prodalo celkem 2 296 kusů. V rámci celkového srovnání nejprodávanějších vozů se tak ocitá hned za modelem Dacia Duster. Model Astra spadá dle Médea Research (2016) do segmentu C, tedy nižší střední třída. V tomto segmentu se v rámci prodeje umístila na pátém místě. Stejně jako u segmentu Dacia Duster i v segmentu, v němž se nachází model Opel Astra, je nejprodávanějším vozem mladoboleslavská Škoda. V tomto případě její model Octavia s celkem 23 268 prodanými vozy. V rámci značky Opel je druhým nejprodávanějším vozem model Meriva s celkem 1 684 prodanými vozy.

U značky BMW je neprodávanějším vozem roku 2015 BMW řady 5. Celkem se tohoto modelu prodalo 888 kusů. Médea Research (2016) řadí řadu 5 do segmentu E, tedy vyšší střední třídy. V tomto segmentu je řada 5 nejprodávanějším vozem, druhým nejprodávanějším je vůz Audi A6 s 544 prodanými vozy a třetím je Mercedes-Benz třídy E s 349 prodanými vozy. Řada 5 se tak drží v oblíbenosti nejen v rámci značky, ale i v rámci segmentu na českém trhu. Druhý nejprodávanější vůz značky dle Médea Research (2016) je model X5, za řadou 5 však příliš nezaostává, celkem se ho prodalo 861 kusů.

V této fázi jsou pro výzkum vybrány jednotlivé značky a jejich nejprodávanější modely v České republice. Pro stanovení autosalónu práce dle metodiky vychází ze vzdálenosti od budovy VŠEM – Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5. Rovněž hodnocení příjezdu vycházející ze scénáře mystery shoppingu bude posuzováno z trasy od budovy VŠEM do příslušného autosalónu.

V případě značky Dacia se jedná o autosalón společnosti RENAULT RETAIL GROUP CZ, s. r. o., na adrese Helsinská 166/2, 155 00 Praha 5. Od budovy VŠEM je vzdálen dle Google Maps (2016b) 5 km a jízda bez provozu trvá šest minut. Nejrychlejší cesta k autosalónu vede z Nárožní ulice přes ulici Bucharova, nájezdem na Rozvadovskou spojku a sjezdem na Řevnickou ulici a poté odbočení do ulice Helsinská.

V případě značky Opel se jedná o autosalón společnosti BS Auto Praha, s. r. o., na adrese Za Opravnou 186/1, 155 00 Praha 5. Od budovy VŠEM je vzdálen dle Google Maps (2016c)

2,6 km a jízda bez provozu trvá čtyři minuty. Nejrychlejší cesta k autosalónu vede z Nárožní ulice přes ulici Bucharova, sjezd na ulici Plzeňskou a následné odbočení do ulice Za Opravnou.

V případě značky BMW se jedná o autosalón společnosti invelt - s. r. o., na adrese Jeremiášova 1127/5, 155 00 Praha 5. Od budovy VŠEM je vzdálen dle Google Maps (2016a) 2,9 km a jízda bez provozu trvá pět minut. Nejrychlejší cesta k autosalónu vede z Nárožní ulice přes ulici Pod Hranicí na ulici Jeremiášovou. Autosalón je poté vzdálen 1,3 km od odbočení na ulici Jeremiášovu.

## **3.2 Mystery shopping – sběr a vyhodnocení dat**

V této části práce je popsán samotný sběr dat z vybraných autosalónů a vyhodnoceny údaje ze záznamového archu získané mystery shoppingem. Zjištěné informace jsou bodově ohodnoceny v rámci jednotlivého otázkového bloku. Výsledkem je celkové vážené hodnocení odpovědi a celého otázkového bloku. Tato data budou v další části práce použita ke komparaci mezi jednotlivými autosalóny.

### **3.2.1 Dacia – RENAULT RETAIL GROUP CZ, s. r. o.**

Podle oficiálního webu společnosti RENAULT RETAIL GROUP CZ, s. r. o. (2016) byl autosalón Dacia uveden do provozu v dubnu roku 2008 jako součást autosalónu Renault. Podle stejného zdroje jsou pracovníci společnosti pravidelně proškolení ve všech oblastech působení společnosti. Společnost je držitelem certifikátu ČSN ISO 9001:2001, je importérem vozů skupiny Renault do České republiky.

#### **3.2.1.1 Místo prodeje**

Z hlediska prodejního místa se práce nejdříve zaměřuje na samotný příjezd do autosalónu Dacia, vjezd a vyhledání parkoviště a poté obtížnost parkování. Následuje zhodnocení exteriéru včetně okolního prostředí autosalónu. V případě interiéru se práce věnuje nejdříve rozmístění jednotlivých prvků, poté vybavenosti autosalónu a následně samotnému prostředí a atmosféře uvnitř autosalónu.

Tabulka 1 Příjezd do autosalónu Dacia

1.1) Příjezd do autosalónu	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	1	2	3	4	5			
1.1.1) Jak dostatečně byl příjezd značený a pochopitelný na cestě k autosalónu?	1	2	3	4	5	6	30	<b>180</b>
1.1.2) Jak dostatečně byl značený vjezd k parkovišti autosalónu?	1	2	3	4	5	4	30	<b>120</b>
1.1.3) Jak obtížné bylo zaparkovat v areálu autosalónu?	1	2	3	4	5	0	40	<b>0</b>
<b>Celkem</b>								<b>300</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V případě autosalónu Dacia je příjezd nepříliš dobře značený. Je to dáno tím, že ačkoliv je ze silnice vidět „totem“ s logem automobilky a drobné cedule ve výšce asi 30 cm nad zemí (viz příloha 4: Příjezd do autosalónu Dacia), sám autosalón na první pohled vidět není. Vyplyvá to z jeho umístění z boku autosalónu Renault (viz příloha 7: Společný exteriér Dacia a Renault). Jelikož se jedná o slepou ulici, nemusí každého napadnout, že by tam další autosalón byl umístěn, pokud se do ulice aktivně nevydá.

Z hlediska parkování je na tom autosalón Dacia velmi špatně. Nejenže se nedalo rozpoznat, kde začíná a kde končí parkoviště pro návštěvy, k dispozici nebylo ani žádné volné místo (viz příloha 6: Plné parkoviště autosalónu Dacia). Na běžných parkovacích místech stály nové vozy Dacia a Renault. Po přejetí k vedlejšímu autosalónu Renault se opět nepodařilo zaparkovat, i zde byla všechna parkovací místa obsazená a opět značnou část zabíraly nové vozy Renault. Další zaparkované vozy stály přímo před samotným vchodem do autosalónu Dacia a nedalo se rozeznat, jestli to je běžné parkoviště, nebo speciální parkoviště pro nové vozy (viz příloha 8: Vystavené vozy Dacia v exteriéru). Dalo se tam najet pouze přes část chodníku, a tak bylo pro jistotu zvoleno parkoviště u vzdálenějšího obchodu s koupelnami Siko, který je orientovaný naproti autosalónu Dacia. Celkové vážené bodové hodnocení příjezdu do autosalónu dosáhlo podle dat uvedených v tabulce 1 celkem 300 bodů.

Následující hodnocení se zaměřuje na exteriér a vnější prostředí autosalónu Dacia zohledňující nejen stav okolí, ale i POP prvky použité v exteriéru.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 2 Vnější prostředí autosalónu Dacia

1.2) Vnější prostředí	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.2.1) Stav údržby zeleně a stav okolního prostředí v salónu.	1	2	3	4	5	6	20	120
1.2.2) Kolik modelů bylo vystaveno v exteriéru?	6 z 6					5	15	75
1.2.3) Byly modely vozů uvnitř salónu vidět z exteriéru?	ano	ne				10	5	50
1.2.4) Byly stěny nebo okenní plochy použity pro marketingovou komunikaci?	ano	ne				0	20	0
1.2.5) Jaké ostatní POP prvky byly v exteriéru použity?	vlajky s logem					3	15	45
1.2.6) Celkový dojem z vnějšího vzhledu autosalónu.	1	2	3	4	5	6	25	150
<b>Celkem</b>								<b>440</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení vnějšího prostředí se nejdříve zaměřuje na stav údržby zeleně a stav okolního prostředí. Jak bylo popsáno výše, autosalón Dacia je součástí autosalónu Renault, sdílí tak zeleň i okolní prostory (viz příloha 7: Společný exteriér Dacia a Renault). Ty jsou na pohled upravené, dojem kazí všudypřítomné nové vozy, kvůli kterým se nedalo ani zaparkovat, a navíc byly namíchané značky Dacia a Renault. Celkem bylo v exteriéru vystaveno více než patnáct vozů a zastoupeno bylo všech šest modelů značky. Nelze ale identifikovat, zda se jedná o vozy vystavené účelově, nebo o prodané nové vozy, které pouze čekají na majitele. Jednoznačně to lze určit pouze u čtyř modelů (viz příloha 4: Příjezd do autosalónu Dacia), které stály blíže k hlavní silnici vedoucí k autosalónu. Bohužel však stály v pozici, kdy není vidět přímo autosalón Dacia, ale opět pouze Renault. Přes okna byly uvnitř vidět pouze dva vozy, které byly umístěny podélně. Další byly umístěny svisle za nimi, a proto nebylo možné je zvenku vidět. Okenní plochy nebyly využity pro žádnou formu prezentace. Z ostatních POP prvků v exteriéru se jednalo o vlajky s logem Dacia před autosalónem. Celkový dojem z vnějšího prostředí byl tedy pouze průměrný. Celkové vážené hodnocení vnějšího prostředí dosáhlo podle uvedené tabulky 2 celkem 440 bodů.

Hodnocení vnitřního prostředí je rozděleno do tří částí. Nejdříve je hodnoceno rozmístění a rozložení jednotlivých prvků v autosalónu. Další část se zaměřuje na hodnocení vybavení

a POP prvky použité v autosalónu. Třetí část zohledňuje celkovou atmosféru a prostředí uvnitř autosalónu.

Tabulka 3 Vnitřní prostředí autosalónu Dacia – rozmístění

1.3) Vnitřní prostředí – rozmístění	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.3.1) Byla v autosalónu k dispozici recepce?	ano	ne				0	25	0
1.3.2) Kde byla recepce v rámci autosalónu umístěna?	nebyla					0	15	0
1.3.3) Byly v autosalónu navigační cedulky nebo jiné navigační prvky?	ano	ne				10	10	100
1.3.4) Jak pochopitelné navigační prvky byly?	1	2	3	4	5	10	15	150
1.3.5) Jak pochopitelné bylo celkové rozmístění autosalónu?	1	2	3	4	5	10	15	150
1.3.6) Jaký byl způsob rozmístění nových vozů v autosalónu?	vedle sebe, malý rozestup					5	20	100
<b>Celkem</b>								<b>500</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska rozmístění a uspořádání autosalónu je zcela zásadní, že autosalón Dacia nemá vlastní recepci. Avšak nemá ani žádné jiné místo, které by plnilo funkci recepce. Zákazník tak přijde a rovnou se ocitne před vystavenými vozy (viz příloha 12: Vystavený vůz Renault v autosalónu Dacia). Přes vystavené vozy je vidět pouze jeden navigační prvek, tím je cedule „Předávání nových vozů“. Další prvky ani nejsou potřeba, neboť celý autosalón obsahuje pouze tři stoly pro obchodníky. Není zde žádný servis, pokladna, prodej náhradních dílů nebo jiná místa.

Vozy byly rozmístěny celkem přehledně. Bylo to dáno také jednoduchým půdorysem autosalónu. Pět vozů bylo vystaveno boky vedle sebe, další dva byly před těmito vozy horizontálně za sebou (viz příloha 10: Vystavené vozy Dacia v interiéru). Relativně malý prostor způsobuje, že je mezi vozy celkem těsno. Během mystery shoppingu zaměřeného na nejprodávanější model Duster se dokonce stalo, že nebylo možné otevřít páté dveře, neboť tomu bránila židle dalšího zákazníka, který zrovna seděl s obchodníkem u stolu (příloha 11: Stůl prodejce Dacia). Pozoruhodné bylo i zjištění, že jeden z vystavených vozů je Renault (příloha 12: Vystavený vůz Renault v autosalónu Dacia). Bylo to dáno opět skutečností, že jsou autosalóny propojené. Podle prodejce šlo o již prodaný vůz. Do autosalónu Renault se modely k vystavení musí zavézt přes autosalón Dacia. To je pro Dacii nevýhodou, neboť celou jednu stěnu tvoří dvě velká garážová vrata pro najíždění vozů. Podle výše uvedené

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

tabulky 3 je celkové vážené hodnocení vnitřního prostředí autosalónu Dacia z hlediska rozmístění 500 bodů.

Následující hodnocení se zaměřuje na vybavenost autosalónu jak POP prvky a marketingovými materiály, tak i ostatními prvky, s kterými zákazník přijde v rámci návštěvy do kontaktu a mají tak vliv na jeho nákupní rozhodnutí.

Tabulka 4 Vnitřní prostředí autosalónu Dacia – vybavení

1.4) Vnitřní prostředí – vybavení	Odpověď		Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.4.1) Kolik modelů bylo v autosalónu vystaveno?	6 z 6		10	10	<b>80</b>
1.4.2) Byly u vozů stojany s výbavou a cenou	ano	ne	10	2	<b>20</b>
1.4.3) Bylo vystaveno příslušenství a doplňky k nabízeným vozům?	ano	ne	10	10	<b>100</b>
1.4.4) Jaké příslušenství a doplňky byly vystaveny?	pneumatiky, příčníky, držáky lyží		2	15	<b>30</b>
1.4.5) Byly v autosalónu volně dostupné marketingové tiskové materiály?	ano	ne	10	2	<b>20</b>
1.4.6) Jaké marketingové tiskové předměty byly k dispozici?	ceníky, katalogy		8	10	<b>80</b>
1.4.7) Byly v autosalónu reklamní předměty volně dostupné?	ano	ne	0	5	<b>0</b>
1.4.8) Byl v autosalónu vzorník laků?	ano	ne	0	5	<b>0</b>
1.4.9) Byl v autosalónu vzorník potahů?	ano	ne	0	5	<b>0</b>
1.4.10) Byl v autosalónu stojan pro výběr disku?	ano	ne	0	5	<b>0</b>
1.4.11) Bylo možné se v autosalónu bez vyzvání posadit?	ano	ne	0	2	<b>0</b>
1.4.12) Byly u sezení tiskoviny k pročitání?	ano	ne	0	2	<b>0</b>
1.4.13) Bylo v autosalónu místo na odložení kabátu?	ano	ne	0	2	<b>0</b>
1.4.14) Bylo možné se v autosalónu občerstvit bez vyzvání?	ano	ne	0	5	<b>0</b>



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1.4) Vnitřní prostředí – vybavení	Odpověď	Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.4.15) Jaké ostatní POP prvky byly v interiéru použity?	plachtové stojany, obrazy, stojan financování (pneu zdarma), stojan výběr autorádií, cedule jako krabice – na financování	4	20	<b>80</b>
<b>Celkem</b>				<b>410</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Autosalon Dacia byl vybaven celkem šesti vozy, tedy celou produktovou řadou. Jednalo se vždy o vozy v posledním stupni výbavy. U každého vystaveného vozu byl stojan s ceníkem a nabízenou výbavou (viz příloha 9: Interiér autosalónu Dacia). Příslušenství k vozům vystavené bylo, ale bylo poměrně chudé, jednalo se pouze o pneumatiky bez disků. Ty zřejmě doplňovaly akci na pneumatiky zdarma k financování vozu Dacia. Ostatní příslušenství bylo namontováno přímo na vozech. Jednalo se o příčníky, držáky lyží. Dále zde byl stojan na volně dostupné katalogy a ceníky jednotlivých modelů. Reklamní předměty byly v rámci autosalónu vystavené ve skleněné vitríně. Jedná se o klíčenky, čepice, hrnky a malé modely vozů. Nebyly však volně dostupné, vitrína byla uzamčena. V autosalónu také zcela chyběl vzorník barev laků, potahů, stojan na výběr disků. Prodejce například demonstroval barvu vozu na vystavených modelech.

Kromě stolů pro obchodníky nebylo možné se ani nikde jinde posadit, natož se občerstvit. Každý kus prostoru byl využit pro prezentaci vozu nebo pro POP prvky. Jako ostatní POP prvky byly zachyceny plachtové stojany zaměřené na nové modely (viz příloha 12: Vystavený vůz Renault v autosalónu Dacia), obrazy lidí s vozy Dacia (viz příloha 10: Vystavené vozy Dacia v interiéru), dále cedule o získání pneumatik zdarma při využití Dacia Finance a stojan pro výběr neoriginálních autorádií, který působil poměrně zastaralým dojmem (viz příloha 11: Stůl prodejce Dacia). Další odkaz na financování Dacia Finance byl v POP prvku – naskládané krabice na sobě (viz příloha 13: Vitrína reklamních předmětů). Podle tabulky 4 celkové vážené hodnocení vybavení autosalónu Dacia dosáhlo 410 bodů, tedy pod průměrem možného bodového ohodnocení.

Poslední parametr hodnocení vnitřního prostředí se zaměřuje na celkovou atmosféru a prostředí v autosalónu vycházející z faktorů, které ovlivňují pocity a celkové dojmy z autosalónu, tedy místa prodeje jako celku.

Tabulka 5 Vnitřní prostředí autosalónu Dacia – atmosféra a prostředí

1.5) Vnitřní prostředí – atmosféra a prostředí	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.5.1) Jaká byla úroveň vnitřního osvětlení autosalónu?	přírodní - dostatečná					10	10	<b>100</b>
1.5.2) Jaká byla úroveň čistoty a pořádku v interiéru autosalónu?	1	2	3	4	5	6	10	<b>60</b>
1.5.3) Jaká byla pocitová teplota v interiéru autosalónu?	17° C					2	10	<b>20</b>
1.5.4) Byla v interiéru použita vůně?	ano	ne				0	5	<b>0</b>
1.5.5) Jaké občerstvení a nápoje byly v autosalónu k dispozici?	žádné					0	10	<b>0</b>
1.5.6) Jaká byla kvalita občerstvení a nápoje?	1	2	3	4	5	0	10	<b>0</b>
1.5.6) Jaká byla úroveň toalet?	1	2	3	4	5	6	5	<b>30</b>
1.5.7) Jaká byla čistota toalet?	1	2	3	4	5	10	10	<b>100</b>
1.5.8) Jaká byla úroveň pohodlí posezení v interiéru autosalónu?	1	2	3	4	5	0	5	<b>0</b>
1.5.9) Celkový dojem z vnitřního prostředí a atmosféry v autosalónu.	1	2	3	4	5	6	25	<b>150</b>
<b>Celkem</b>								<b>460</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska celkového prostředí a atmosféry autosalónu lze kladně hodnotit osvětlení prodejny. Díky velkým proskleným oknům bylo zajištěno dostatečné přirozené osvětlení, které doplňovalo šest průmyslových lamp, které však byly v době mystery shoppingu vypnuté. V autosalónu bylo čisto, pořádek však narušovaly neupravené skříně a věšáky za stoly prodejců (viz příloha 11: Stůl prodejce Dacia). Kvůli již jednou zmíněným velkým garážovým vratům (viz příloha 12: Vystavený vůz Renault v autosalónu Dacia) bylo v autosalónu celkem chladno, pocitová teplota byla odhadnuta na 17 °C, dokládalo to i teplejší oblečení prodejců. Vůně nebyla v autosalónu zaznamenána. Nebylo k dispozici žádné občerstvení, ani obyčejná voda ze stojanu s barelem s vodou. Kompletní vybavení a zázemí jako recepce, nápoje, občerstvení, místo k sezení bylo vidět přes skleněné dveře ve vedlejším autosalónu Renault. V zákaznících to může evokovat pocity odstrčení a izolování, jako kdyby se Renault značkou Dacia nechtěl moc chlubit a naopak by ji i její zákazníky od autosalónu Renault poněkud izoloval. Sloučení má kromě marketingové komunikace zjevně vliv i na náklady především z hlediska provozu. Toalety byly ve vedlejším autosalónu Renault, byly však standardní a čisté (viz

příloha 15: Toalety Dacia). I z hlediska atmosféry a prostředí uvnitř autosalónu je celkové vážené bodové hodnocení podle tabulky 5 pod průměrnou hodnotou, celkem dosáhlo 460 bodů.

### 3.2.1.2 Osobní prodej

Další fáze hodnocení místa prodeje se zaměřuje na osobní prodej – na první kontakt s personálem autosalónu, chování prodejce včetně neverbálního projevu a jeho nabídky zákazníkovi a na materiály, s kterými zákazník během jednání přijde do styku a které od prodejce dostane.

Tabulka 6 První kontakt v autosalónu Dacia

2.1) První kontakt	Odpovědi	Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.1.1) Jak dlouho trvalo, než se zákazníkovi někdo začal věnovat?	3 minuty	5	40	<b>200</b>
2.1.2) S kým byl navázán první kontakt?	s prodejcem	5	20	<b>100</b>
2.1.3) Jak dlouho zákazník čekal na prodejce?	10 minut	0	40	<b>0</b>
<b>Celkem</b>				<b>300</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V případě prvního kontaktu zákazníka a personálu autosalónu Dacia byl velký problém s čekací dobou. V době výzkumu byli v autosalónu pouze dva prodejci a oba se věnovali zákazníkům. A jak už bylo popsáno v rámci vybavení autosalónu, nebyla uvnitř recepce ani jiné místo, které by tuto funkci plnilo. Dle scénáře přistoupil tedy mystery shopper k vystavenému vozu, který poptával, a začal si jej prohlížet. Po cca třech minutách přistoupil prodejce, který se na chvíli uvolnil od klientů, s nimiž byl doposud. Slušně požádal „zákazníka“ o chvíli strpení a nabídl možnost posezení ve vedlejším autosalónu Renault. Dalších několik minut musel mystery shopper čekat, než přišel třetí prodejce z vedlejšího autosalónu Renault. Od prodejce však nenásledovala žádná reakce ve smyslu omluvy nebo naopak poděkování za strpení. Podle tabulky 6 dosáhlo celkové vážené hodnocení prvního kontaktu v autosalónu Dacia 300 bodů.

V následující tabulce 7 je uvedeno vyhodnocení jednotlivých údajů zabývající se přímo prodejcem. Pohlaví a věk prodejce jsou pouze informativní a nemají vliv na bodové hodnocení.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 7 Údaje o prodejci Dacia

2.2) Údaje o prodejci	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	m	ž						
2.2.1) Pohlaví prodejce.						x	x	<b>x</b>
2.2.2) Odhadovaný věk.	40 let					x	x	<b>x</b>
2.2.3) Čistota a upravenost oděvu.	1	2	3	4	5	8	25	<b>200</b>
2.2.4) Čistota a upravenost zevnějšku (vlasy, ruce, nehty, obličej).	1	2	3	4	5	6	25	<b>150</b>
2.2.5) Čistota a upravenost pracovního stolu prodejce.	1	2	3	4	5	6	25	<b>150</b>
2.2.6) Projev zápachu v okolí prodejce.	1	2	3	4	5	6	25	<b>150</b>
<b>Celkem</b>								<b>650</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejcem vozu Dacia byla žena v odhadovaném věku 40 let. Oděv byl čistý a upravený, ve stylu odpovídajícím jejímu věku. Nezvykle působil silný šátek jako doplněk, to bylo dáno již výše popsaným faktem, že v autosalónu byla velmi nízká pocitová teplota. Zjevně pro prodejce nebylo prostředí příjemné z hlediska teploty. Zevnějšek prodejce byl upravený, bez připomínek. Pracovní stůl byl uklizený, upravenost ale rušily neutříděné kabely z počítače, monitoru a tiskárny volně vykulující na zákazníka (viz příloha 14: Skříň a věšák za stolem prodejce Dacia a příloha 16: Stůl prodejce Dacia 2). Zápach ani vůně nebyly zaznamenány v žádném okamžiku. Vážené hodnocení dosáhlo podle tabulky 7 celkem 650 bodů. V případě vážených hodnocení je to tak první nadprůměrný výsledek.

Následující tabulka 8 uvádí hodnocení všech zaznamenaných projevů neverbální komunikace prodejce v průběhu jednání.

Tabulka 8 Neverbální komunikace prodejce Dacia

2.3) Neverbální komunikace prodejce	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	1	2	3	4	5			
2.3.1) Úroveň očního kontaktu prodejce.						10	20	<b>200</b>
2.3.2) Způsob podání ruky prodejce.	velmi slabý stisk ruky					3	20	<b>60</b>
2.3.3) Interpersonální zóna mezi prodejcem a zákazníkem.	příliš velká vzdálenost při jednání u stolu					5	20	<b>100</b>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.3) Neverbální komunikace prodejce	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.3.4) Forma mimiky a gestiky prodejce.	znatelný nezáměr					2	20	40
2.3.5) Síla hlasu a rychlost mluvy prodejce.	1	2	3	4	5	5	20	100
<b>Celkem</b>								<b>500</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce udržoval oční kontakt bez uhýbání pohledem, hodnotit ho lze jako velmi dobrý. Podání ruky následovalo současně s představením jména. Stisk ruky byl však velmi slabý, to lze částečně přikládat tomu, že prodejcem byla žena. Interpersonální zóna byla vnímána pozitivně, u představování vozu prodejce nebyl ani příliš blízko, ani tak daleko, aby to bylo mysterium shopperovi nějak nepříjemné. Při jednání u stolu byla vzdálenost větší kvůli rozložení stolu prodejce. Forma mimiky a gestiky nebyla nijak výrazná, ale ani zcela nevýrazná. Na mimice v obličeji byl znát nezáměr, patrná přivřená víčka a při prezentaci obličej bez projevu emocí. Nezáměr prodejce je více popsán v části o chování prodejce. Síla hlasu a rychlost mluvy prodejce byly na průměrné úrovni. Dle tabulky 8 dosáhlo celkové vážené hodnocení 500 bodů, tedy průměrného bodového hodnocení.

V následující části je pozornost věnována hodnocení chování prodejce v průběhu obchodního jednání v autosalonu Dacia. Zjištěné výsledky uvádí následující tabulka 9.

Tabulka 9 Chování prodejce Dacia během jednání

2.4) Chování prodejce během jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.4.1) Představil se prodejce jménem?	ano	ne				10	5	50
2.4.2) Byl prodejce vůči zákazníkovi vstřícný a ochotný?	1	2	3	4	5	4	10	40
2.4.3) Měl prodejce pozitivní přístup?	1	2	3	4	5	4	5	20
2.4.4) Jevil prodejce známky nervozity?	1	2	3	4	5	10	5	50
2.4.5) Měl prodejce v rámci jednání k zákazníkovi osobní přístup?	1	2	3	4	5	6	5	30
2.4.6) Věnoval prodejce zákazníkovi dostatek času?	1	2	3	4	5	4	5	20
2.4.7) Působil prodejce přesvědčivě?	1	2	3	4	5	10	5	50

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.4) Chování prodejce během jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	1	2	3	4	5			
2.4.8) Projevoval prodejce zájem o zákaznickovy potřeby?	1	2	3	4	5	4	5	20
2.4.9) Projevoval prodejce přístup aktivního naslouchání v rámci jednání?	1	2	3	4	5	0	5	0
2.4.10) Povzbuzoval svým chováním ke koupi?	1	2	3	4	5	0	5	0
2.4.11) Jevil prodejce známky agresivity nebo vnučování?	1	2	3	4	5	10	5	50
2.4.12) Projevil prodejce znalost nabízeného produktu?	1	2	3	4	5	6	5	30
2.4.13) Měl prodejce srozumitelný projev?	1	2	3	4	5	10	5	50
2.4.14) Je ze strany prodejce obsah nabídky dobře vysvětlen?	1	2	3	4	5	8	5	40
2.4.15) Celkový dojem z chování a přístupu prodejce.	1	2	3	4	5	6	25	150
<b>Celkem</b>								<b>600</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce po cca 10 minutách přišel z vedlejšího autosalónu Renault. Mystery shopper mezitím čekal u vozu, o který měl zájem. Prodejce se představil jménem současně s podáním ruky. Dle scénáře projevil „zákazník“ zájem o model Duster. Prodejce začal vůz představovat. Po dotazu na cenovou nabídku přinesl prodejce ceník a katalog, který začal objasňovat. Do této doby však nenabídl posezení, natož nějaký nápoj. Celkový dojem byl, že prodejce to chce „odbyt“ takto ve stoje u auta jen s předložením ceníku a katalogu. Až po sérii dalších otázek dle scénáře mystery shoppingu prodejce vyzval k posezení u jeho stolu. Po usednutí se prodejce dotázal na zájem o nápoj. Dle scénáře byla zvolena káva typu espresso. Prodejce ji objednal telefonem. Kávu po krátkém čase přinesla slečna z vedlejšího autosalónu Renault. Prodejce nejevil žádné známky nervozity nebo napětí, ale ani nepůsobil příliš pozitivním dojmem a v průběhu celého jednání bylo cítit, že by zákazníkovi věnoval raději méně času, než musí. Na jeho potřeby příliš nereagoval a nesnažil se o nich rozvézt diskusi, ani aktivní naslouchání neodpovídalo zákaznickovým potřebám. Na druhou stranu prodejce nejevil známky vnučování, natož nějaké agresivity a ve svém projevu působil přesvědčivě. Stejně tak projev byl dostatečně srozumitelný. Několik zakolísání ve znalosti produktu se v průběhu jednání objevilo. Prodejce například nevěděl, v jakých všech barvách lze model Duster pořídit nebo jaké příslušenství lze k tomuto modelu objednat. Nabídka výbavy a příplatkových položek je u Dacia velmi jednoduchá, prodejce tak nemá složitou situaci při představování nabídky zákazníkovi. Celkové

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

vážené hodnocení chování prodejce dosáhlo podle uvedené tabulky 9 lehce nadprůměrných 600 bodů, a to především z důvodu jeho pasivity a patrné neochoty.

Následující hodnocení prezentované v tabulce 10 se věnuje jednotlivým službám nebo materiálům, které prodejce mystery shopperovi nabídl v průběhu obchodního jednání.

Tabulka 10 Nabídka od prodejce Dacia v průběhu jednání

2.5) Nabídka od prodejce v průběhu jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	ano	ne						
2.5.1) Nabídl prodejce zákazníkovi vyzkoušení vozu?	ano	ne				10	10	<b>100</b>
2.5.2) Nabídl prodejce zákazníkovi zkušební jízdu?	ano	ne				10	10	<b>100</b>
2.5.3) Nabídl prodejce zákazníkovi cenové zvýhodnění?	ano	ne				0	10	<b>0</b>
2.5.4) Nabídl prodejce zákazníkovi financování vozu?	ano	ne				0	10	<b>0</b>
2.5.5) Nabídl prodejce další služby nebo příslušenství?	ano	ne				0	10	<b>0</b>
2.5.6) Nabídl prodejce zákazníkovi nápoj?	ano	ne				10	10	<b>100</b>
2.5.7) Jaký nápoj prodejce zákazníkovi nabídl?	káva, voda					5	10	<b>50</b>
2.5.8) Kdo nápoj připravoval a přinesl?	recepce vedlejšího autosalónu					10	10	<b>100</b>
2.5.9) Jaká byla kvalita nápoje?	1	2	3	4	5	10	10	<b>100</b>
2.5.10) Nabídl prodejce něco dalšího?	nikoliv					0	10	<b>0</b>
<b>Celkem</b>								<b>550</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě jak prodejce, s kterým byl navázán první kontakt, tak prodejce, který se zákazníkovi věnoval, vybízeli k vyzkoušení vozu. Prodejce několikrát v průběhu jednání nabídl možnost zkušební jízdy. Omezení bylo v možnosti motorizací, ve kterých je možné model Duster vyzkoušet. V rámci jednání nebylo zákazníkovi nabídnuto žádné cenové zvýhodnění. Nebyly nabídnuty žádné další služby ani příslušenství k vozu. Nebylo zmíněno ani financování, na které však POP prvky upozorňovaly poměrně často oproti jiným sdělením. Je zde možné však hledat souvislost s průběhem celého jednání, kdy prodejce jevil nedostatek

času na zákazníka. Zákazníkovi byl nabídnut nápoj, přičemž byla možnost volby mezi kávou a vodou. Zákazník si podle scénáře objednal kávu typu espresso. Prodejce ji sám nepřipravoval, telefonem jí objednal a byla donesena z vedlejšího autosalónu Renault. Kvalita kávy byla velmi dobrá. Jednalo se o kávu značky Piazza d'Oro, nejednalo se však o typ kávy espresso z hlediska objemu. Prodejce v průběhu jednání už nic dalšího nenabídl a po skončení jednání odcházel opět do vedlejšího autosalónu Renault. Lze tedy odvodit, že zákazník prodejci přerušil jinou práci, které se předtím věnoval ve vedleším autosalónu, Celkové vážené hodnocení nabídky od prodejce je podle tabulky 10 v tomto případě lehce nadprůměrné, a to 550 bodů.

Následující hodnocení uvedené v tabulce 11 se zaměřuje na materiály, které prodejce použil v průběhu obchodního jednání a které pak mystery shopper od prodejce vozů Dacia dostal.

Tabulka 11 Materiály použité prodejcem Dacia v průběhu jednání

2.6) Materiály použité v průběhu jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.6.1) Jaké materiály prodejce použil v průběhu jednání?	tištěný ceník, katalog					5	30	<b>150</b>
2.6.2) Jaké materiály dostal zákazník od prodejce?	katalog, tištěný ceník, tištěný ceník příslušenství, desky Renault, vizitka					8	40	<b>320</b>
2.6.3) Jaká byla forma a kvalita získaných materiálů?	1	2	3	4	5	8	30	<b>240</b>
<b>Celkem</b>								<b>710</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu jednání prodejce pracoval s katalogem a tištěným ceníkem. Vůbec nepracoval s ceníkem příslušenství, který však později přiložil. Zákazník si z autosalónu odnesl tištěný ceník vozu a příslušenství z běžné tiskárny, nebarevný, secvaknutý sešíváčkou (viz příloha 17: Ceník nových vozů a příslušenství Dacia Duster) a desetistránkový barevný katalog na křídovém papíru vyšší gramáže (viz příloha 19: Katalog vozu Dacia Duster), velmi hezky zpracovaný. To vše si odnáší zákazník ve kvalitních deskách z křídového papíru, na deskách je foto autosalónu Renault, bohužel na deskách není ani zmínka o značce Dacia (viz příloha 18: Papírové desky na nabídky Dacia). Součástí desek je vložená vizitka prodejce (viz příloha 20: Vizitka prodejce Dacia) ve výřezu pro to určeném. Celkové vážené hodnocení materiálů použitých v průběhu jednání dosáhlo podle tabulky 11 celkem 710 bodů.



Poslední hodnocení uvedené v tabulce 12 se v rámci osobního prodeje zaměřuje na zpětný kontakt prodejce směrem k mystery shopperovi po odchodu z autosalónu Dacia.

Tabulka 12 Zpětný kontakt prodejce Dacia

2.7) Zpětný kontakt	Odpovědi	Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.7.1) Po jaké době následoval zpětný kontakt?	nebyl zpětný kontakt	0	40	0
2.7.2) Jakou formou následoval zpětný kontakt?	nebyl zpětný kontakt	0	30	0
2.7.3) Jaký byl obsah zpětného kontaktu?	nebyl zpětný kontakt	0	30	0
<b>Celkem</b>				<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování

I přes projev vážného zájmu o vůz Dacia a předání kontaktních údajů nebyl od prodejce navázán po opuštění autosalónu žádný kontakt jakoukoliv formou. A to i přes výraznější výzvy k možnosti zkušební jízdy a projeveného zájmu o ni mimo den fiktivního nákupu. Celkové vážené hodnocení zpětného kontaktu prodejce Dacia je tak podle tabulky 12 nula bodů.

### 3.2.2 Opel – BS Auto Praha s. r. o.

Podle oficiálního webu BS Auto (2016) se společnost považuje za jednoho z nejvýznamnějších dealerů značky Opel v České republice. Kromě vybraného autosalónu v Motole působí i v Brně a v Průhonicích před Prahou. Mimo vozů Opel obchoduje i s vozy značky Chevrolet a Nissan, ty však na vybraném autosalónu k dispozici nebyly.

#### 3.2.2.1 Místo prodeje

Co se týče hodnocení prodejního místa, práce se nejdříve zaměřuje na samotný příjezd do autosalónu Opel, vjezd a vyhledání parkoviště a poté obtížnost parkování. Následuje zhodnocení exteriéru včetně okolního prostředí autosalónu. V případě interiéru se práce věnuje nejdříve rozmístění jednotlivých prvků, poté vybavenosti autosalónu a následně samotnému prostředí a atmosféře uvnitř autosalónu.

Tabulka 13 Příjezd do autosalónu Opel

1.1) Příjezd do autosalónu	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	1	2	3	4	5			
1.1.1) Jak dostatečně byl příjezd značený a pochopitelný na cestě k autosalónu?	1	2	3	4	5	6	30	<b>180</b>
1.1.2) Jak dostatečně byl značený vjezd k parkovišti autosalónu?	1	2	3	4	5	0	30	<b>0</b>
1.1.3) Jak obtížné bylo zaparkovat v areálu autosalónu?	1	2	3	4	5	6	40	<b>240</b>
<b>Celkem</b>								<b>420</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Autosalón Opel je velmi dobře zpozorovatelný ze silnice (viz příloha 21: Vnější pohled na autosalón Opel), avšak vjezd není k parkovišti zpozorovatelný vůbec. Před autosalónem je jakési vyhraněné místo, kde jsou umístěny nové vozy. Na toto místo se najíždí přes chodník s vysokým obrubníkem z velmi rušné ulice (viz příloha 22: Prostor pro nové vozy Opel). A tak se stalo, že mystery shopper omylem s úmyslem zaparkovat přijel na toto místo a bylo značně komplikované se zde otočit a odjet. Na první pohled bylo obtížné rozeznat, zda se jedná o parkoviště, nebo o plochu k vystavení nových vozů.

Vjezd do autosalónu se ukázal až po odbočení za autosalón, byl velmi špatně značený a jeho umístění až nepochopitelné vzhledem k jeho orientaci. Vjíždělo se do brány, která na první pohled vypadala, že s autosalónem vůbec nesouvisí (viz příloha 23: Vjezd do areálu autosalónu Opel). Ani okolní prostředí nenasvědčovalo tomu, že zákazník vjíždí k showroomu Opel. Teprve po několika metrech se za starší budovou objevil již nově vypadající autosalón a parkoviště. Parkovací místa pro zákazníky byla viditelně označena. Na parkovišti bylo zprvu pouze jedno volné parkovací místo, po chvíli se ale uvolnila i další místa. Celkové vážené hodnocení příjezdu do autosalónu Opel uvedené v tabulce 13 dosáhlo 420 bodů.

Následující hodnocení uvedené v tabulce 14 se zaměřuje na exteriér a vnější prostředí autosalónu Opel zohledňující nejen stav okolí, ale i POP prvky použité v exteriéru.

Tabulka 14 Vnější prostředí autosalónu Opel

1.2) Vnější prostředí	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.2.1) Stav údržby zeleně a stav okolního prostředí v salónu.	1	2	3	4	5	6	20	120
1.2.2) Kolik modelů bylo vystaveno v exteriéru?	3 z 9					5	15	75
1.2.3) Byly modely vozů uvnitř salónu vidět z exteriéru?	ano	ne				10	5	50
1.2.4) Byly stěny nebo okenní plochy použity pro marketingovou komunikaci?	ano	ne				0	20	0
1.2.5) Jaké ostatní POP prvky byly v exteriéru použity?	velkoprostorové plachty, vlajky, totem					3	15	45
1.2.6) Celkový dojem z vnějšího vzhledu autosalónu.	1	2	3	4	5	6	25	150
<b>Celkem</b>								<b>440</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Poměr zeleně vůči zastavěné ploše byl velmi malý a údržba zeleně byla na průměrné úrovni vzhledem k dané roční době. Na dobré úrovni však již nebylo okolní prostředí. Vstupní brána byla stará a oprýskaná (viz příloha 23: Vjezd do areálu autosalónu Opel). Navíc přímo před ní stály neupravené kontejnery na odpad. Všude kolem byly zaparkované vozy, nejen nové, ale i staré a také velké množství bouraných vozů. Při vjezdu je zákazník uvítán roztrhanými vlajkami, které jsou ledabyly přehozené přes plot (viz příloha 24: Roztrhané vlajky Opel). Na první dojem tak není lehké rozpoznat, že skutečně zákazník směřuje k parkovišti a k autosalónu samotnému.

Na této straně autosalónu již nebyly vystaveny žádné vozy. Do salónu bylo velmi dobře vidět, a to nejen před autosalónem z obou stran, ale i z Plzeňské ulice vedoucí kolem (viz příloha 21: Vnější pohled na autosalón Opel). Okenní plochy nebyly použity pro komunikaci, alespoň ne z exteriéru. V interiéru byla u oddělení servisu okna polepena základními cenami pro servisní úkony. V exteriéru byly dále použity vlajky, jak u brány, tak před autosalónem, kde se nacházel i tzv. totem s logem a v barvách automobilky. Některé vlajky však byly poškozeny, a některé dokonce chyběly zcela. Dále byly vedle autosalónu umístěny velkoprostorové billboardy (viz příloha 22: Prostor pro nové vozy Opel). Celkový dojem z vnějšího prostředí kazí především neupravené prostředí, a nabourané vozy v okolí salónu. Vážené hodnocení vnějšího prostředí autosalónu je podle tabulky 14 celkem 440 bodů.

Hodnocení vnitřního prostředí je rozděleno do tří částí. Nejdříve je hodnoceno rozmístění a rozložení jednotlivých prvků v autosalónu Opel. Další část se zaměřuje na hodnocení vybavení a POP prvky použité v autosalónu. Třetí část zohledňuje celkovou atmosféru a prostředí uvnitř autosalónu.

Tabulka 15 Vnitřní prostředí autosalónu Opel – rozmístění

1.3) Vnitřní prostředí – rozmístění	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.3.1) Byla v autosalónu k dispozici recepce?	ano	ne				0	25	0
1.3.2) Kde byla recepce v rámci autosalónu umístěna?	nebyla					0	15	0
1.3.3) Byly v autosalónu navigační cedulky nebo jiné navigační prvky?	ano	ne				10	10	100
1.3.4) Jak pochopitelné navigační prvky byly?	1	2	3	4	5	10	15	150
1.3.5) Jak pochopitelné bylo celkové rozmístění autosalónu?	1	2	3	4	5	6	15	90
1.3.6) Jaký byl způsob rozmístění nových vozů v autosalónu?	tři řady za sebou					8	20	160
<b>Celkem</b>								<b>500</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V autosalónu není k dispozici žádná recepce. Tuto roli zastává stůl servisního oddělení, který je umístěn hned při vstupu od hlavního parkoviště. Má tvar písmene L, a přímo tak navazuje na vstupní dveře a zároveň se pak zalámuje nejdelší stranou do prostoru. Poskytuje jak prostor pro obsluhu příchozího zákazníka, tak i pro řešení servisních záležitostí se zákazníky. Jediné navigační prvky jsou právě zde.

Stoly jednotlivých obchodníků byly zcela neoznačeny (viz příloha 26: Stoly obchodníků Opel) a stály nesymetricky rozložené poblíž sebe. Další neoznačený stůl byl zcela vzadu, schovaný za jedním z vystavovaných vozů Opel Insignia. Nelze identifikovat, jakou měl funkci, ale v době návštěvy mystery shoppera byl obsazený zaměstnancem autosalónu.

Autosalón je otevřený a vzdušný. Celkové rozmístění je kromě neoznačených stolů i celkem dobře pochopitelné. Vozy byly rozmístěny ve třech řadách za sebou (viz příloha 27: Rozmístění vozů Opel), pouze dva vozy se nacházely za oddělovací stěnou (viz příloha 28: Oddělené vozy Opel). Jednalo se o model Opel Zafira a Opel Insignia. Kolem vozů byl dostatek místa. Během prohlížení modelu Astra mystery shopperem mohl jiný zákazník prohlížet vedle stojící vůz,

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

aniž by nezbyl prostor kolem obou otevřených dveří. Celkové vážené hodnocení vnitřního prostředí autosalonu Opel je podle uvedené tabulky 15 z hlediska rozmístění 500 bodů.

Následující hodnocení prezentované v tabulce 16 se zaměřuje na vybavenost autosalonu jak POP prvky a marketingovými materiály, tak i ostatními prvky, s kterými zákazník přijde v rámci návštěvy do kontaktu a májí tak vliv na jeho nákupní rozhodnutí.

Tabulka 16 Vnitřní prostředí autosalonu Opel – vybavení

1.4) Vnitřní prostředí – vybavení	Odpověď		Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.4.1) Kolik modelů bylo v autosalonu vystaveno?	6 z 9		8	10	<b>80</b>
1.4.2) Byly u vozů stojany s výbavou a cenou	ano	ne	10	2	<b>20</b>
1.4.3) Bylo vystaveno příslušenství a doplňky k nabízeným vozům?	ano	ne	10	10	<b>100</b>
1.4.4) Jaké příslušenství a doplňky byly vystaveny?	disky kol, příčníky, držáky lyží, střešní boxy		6	15	<b>90</b>
1.4.5) Byly v autosalonu volně dostupné marketingové tiskové materiály?	ano	ne	10	2	<b>20</b>
1.4.6) Jaké marketingové tiskové předměty byly k dispozici?	ceníky, katalogy		8	10	<b>80</b>
1.4.7) Byly v autosalonu reklamní předměty volně dostupné?	ano	ne	0	5	<b>0</b>
1.4.8) Byl v autosalonu vzorník laků?	ano	ne	10	5	<b>50</b>
1.4.9) Byl v autosalonu vzorník potahů?	ano	ne	0	5	<b>0</b>
1.4.10) Byl v autosalonu stojan pro výběr disku?	ano	ne	10	5	<b>50</b>
1.4.11) Bylo možné se v autosalonu bez vyzvání posadit?	ano	ne	0	2	<b>0</b>
1.4.12) Byly u sezení tiskoviny k pročitání?	ano	ne	0	2	<b>0</b>
1.4.13) Bylo v autosalonu místo na odložení kabátu?	ano	ne	0	2	<b>0</b>
1.4.14) Bylo možné se v autosalonu občerstvit bez vyzvání?	ano	ne	0	5	<b>0</b>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1.4) Vnitřní prostředí – vybavení	Odpověď	Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.4.15) Jaké ostatní POP prvky byly v interiéru použity?	samolepky na podlaze, závěsné cedule, popsané koberce pod vozy, mašle na novém modelu, zástěna z fotky Opel, fotky na stěnách	8	20	<b>160</b>
<b>Celkem</b>				<b>650</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Autosalón byl vybaven celkem šesti z devíti modelů v nabídce osobních vozů Opel. Chyběl sportovní kabriolet model Cascada, dále nejmenší model značky Adam a také zástupce střední třídy SUV model Antara. U každého vystaveného modelu byl stojan s ceníkem a přehledem výbavy (viz příloha 29: Stojan s výbavou vozů Opel). Mezi nabízené doplňky a příslušenství patřil stojan s výběrem disků kol a pak vystavené příslušenství přímo na vozech – příčníky, držáky lyží a střešní boxy. Dále byl v autosalónu dostupný vzorník laků ve stylu malých siluet vozů (viz příloha 30: Vzorník laků Opel). V autosalónu však úplně chyběl vzorník potahů. Tiskové marketingové materiály byly volně přístupné ve velkém přehledném stojanu (viz příloha 31: Stojan tiskových materiálů Opel).

U vchodu z parkoviště stál volný pracovní stůl s židlemi okolo, nepůsobilo to však jako místo pro veřejnost k posezení. V autosalónu se tak nebylo možné posadit jinde než u stolu obchodníka (viz příloha 26: Stoly obchodníků Opel). Také tu nebylo žádné místo na odložení kabátu, dokonce i prodejce ho měl za sebou přehozený přes zábradlí, stejně jako deštník (viz příloha 32: Zábradlí v autosalónu Opel). Další obchodník ten samý problém vyřešil rámečkem zavěšeným na dřevěné stěně za sebou (viz příloha 26: Stoly obchodníků Opel).

Mezi ostatní POP prvky, které byly v autosalónu použity, patří především polepy na podlaze. Jednalo se o šipky směřující na daný model vozu, grafiku s fotkou vozu u daného modelu a pak i řezané samolepky v názvu vozu (viz příloha 33: Šipky a grafika na podlaze Opel). Dále to byly cedule visící od stropu, které měly tvar kruhu (viz příloha 31: Stojan tiskových materiálů Opel) a speciální koberce s vyšívaným názvem modelu patřící přímo pod konkrétní vůz (viz příloha 34: Koberce Opel). Nejnovější model označovala i mašle na kapotě vozu (viz příloha 35: Mašle na kapotě Opel), v tomto případě byla mašle na poptávaném modelu Astra, který byl navíc v autosalónu zastoupen dvakrát v různých stupních výbavy a v různých barvách. Za jedním vozem (Opel Insignia) byla vytvořena grafická zástěna z fotografie krajiny (viz příloha 36: Grafická zástěna Opel) a dále to byly fotky na stěnách. Celkové vážené hodnocení vnitřního prostředí autosalónu Opel z hlediska vybavenosti dosahuje podle tabulky 16 celkem 650 bodů.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Poslední parametr hodnocení vnitřního prostředí se zaměřuje na celkovou atmosféru a prostředí v autosalónu vycházející z faktorů, které ovlivňují pocity a celkové dojmy z autosalónu, tedy místa prodeje jako celku. Hodnocení autosalónu Opel je uvedeno v následující tabulce 17.

Tabulka 17 Vnitřní prostředí autosalónu Opel – atmosféra a prostředí

1.5) Vnitřní prostředí – atmosféra a prostředí	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.5.1) Jaká byla úroveň vnitřního osvětlení autosalónu?	přírodní - dostatečná					10	10	<b>100</b>
1.5.2) Jaká byla úroveň čistoty a pořádku v interiéru autosalónu?	1	2	3	4	5	4	10	<b>40</b>
1.5.3) Jaká byla pocitová teplota v interiéru autosalónu?	22° C					8	10	<b>80</b>
1.5.4) Byla v interiéru použita vůně?	ano	ne				0	5	<b>0</b>
1.5.5) Jaké občerstvení a nápoje byly v autosalónu k dispozici?	kolový nápoj, voda					6	10	<b>60</b>
1.5.6) Jaká byla kvalita občerstvení a nápoje?	1	2	3	4	5	6	10	<b>60</b>
1.5.6) Jaká byla úroveň toalet?	1	2	3	4	5	6	5	<b>30</b>
1.5.7) Jaká byla čistota toalet?	1	2	3	4	5	10	10	<b>100</b>
1.5.8) Jaká byla úroveň pohodlí posezení v interiéru autosalónu?	1	2	3	4	5	6	5	<b>30</b>
1.5.9) Celkový dojem z vnitřního prostředí a atmosféry v autosalónu.	1	2	3	4	5	6	25	<b>150</b>
<b>Celkem</b>								<b>650</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Atmosféru a prostředí uvnitř autosalónu lze hodnotit pozitivně. Dostatečná úroveň přírodního osvětlení byla zaručena díky velkým proskleným oknům, které navíc doplňovalo průmyslové osvětlení (viz příloha 34: Koberce Opel), jež bylo i částečně rozsvíceno.

Velkým problémem je v případě autosalónu pořádek, netýká se ale tolik čistoty. Auta, podlaha i okenní plochy se krásně leskly. Je to vidět i na přiložených fotografiích. Jistá neupravenost prostředí, která byla už v exteriéru, se projevila i v interiéru. Například neurčité neupravené krabice se volně povalovaly za vystaveným vozem (viz příloha 28: Oddělené vozy Opel). Mycí prostředky a vysavač byly zanechány u topení u dalšího vozu (viz příloha 36: Grafická zástěna Opel). Za místem prodeje byla vitrina, ale se zcela neaktuálními reklamními předměty (viz příloha 32: Zábradlí v autosalónu Opel).

Pocitová teplota uvnitř byla příjemná, odhadnuta na 22 °C. V autosalónu bylo možné se pohybovat bez problému v košili. O to více je zde postrádán věšák k odložení svrchních částí oděvu. Nebylo zaznamenáno použití žádné vůně. K občerstvení byly k dispozici kolové nápoje a voda umístěné v chladicím boxu stojícím u pultu servisního oddělení. Posezení v autosalónu bylo průměrné, polstrované plastové židle.

Toalety se nenacházely uvnitř salónu, ale ve vedlejší budově. Bylo tak nezbytné se obléci a přejít k nim venkovními prostory několik málo metrů. Budova, ve které se nacházely, byla značně starší než samotný autosalón a ve zcela jiném zpracování. Teplota na toaletách byla ve srovnání s autosalónem nižší, to je dáno přímým vstupem z venkovních prostor bez jakékoliv chodby nebo vstupní haly. Toalety však byly čisté a uklizené (viz příloha 37: Toalety Opel).

Podle tabulky 17 dosáhlo celkové vážené hodnocení vnitřního prostředí z hlediska atmosféry a prostředí 650 bodů.

### 3.2.2.2 Osobní prodej

Další fáze hodnocení místa prodeje se týká osobního prodeje. Zaměřuje se na první kontakt s personálem autosalónu, chování prodejce včetně neverbálního projevu a jeho nabídky zákazníkovi a na materiály, s kterými zákazník během jednání přijde do styku a které od prodejce vozů Opel dostane.

Tabulka 18 První kontakt v autosalónu Opel

<b>2.1) První kontakt</b>	Odpovědi	Bodové hodnocení	Váha	<b>Celkové vážené bodové hodnocení</b>
2.1.1) Jak dlouho trvalo, než se zákazníkovi někdo začal věnovat?	okamžitě	10	40	<b>400</b>
2.1.2) S kým byl navázán první kontakt?	s přijímacím technikem	7	20	<b>140</b>
2.1.3) Jak dlouho zákazník čekal na prodejce?	nečekal	10	40	<b>400</b>
<b>Celkem</b>				<b>940</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo popsáno v rámci vybavy autosalónu, chyběla v autosalónu Opel recepce. Tuto funkci však zastával pult servisu, který je umístěn hned u vchodu z hlavního parkoviště. Po příchodu se technik dotazoval, s čím nám může pomoci. Dle scénáře mystery shoppingu byl projeven zájem o nový osobní vůz. V tomto případě o model Opel Astra. Přijímací technik odkázal mystery shoppera ke stolu prodejce. Prodejce byl v tu dobu u stolu sám a pracoval



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

na počítači. Zjevně už od příchodu upozoroval zákazníka díky natočeným stolům obchodníků do prostoru. Vyšel tak „zákazníkovi“ naproti. Od příchodu do autosalónu až po kontakt s prodejcem uběhlo tak pouze několik málo sekund. Celkové vážené hodnocení prvního kontaktu dosáhlo podle tabulky 18 nadprůměrných 940 bodů.

Následující tabulka 19 uvádí vyhodnocení jednotlivých údajů zabývajících se přímo prodejcem. Informace o pohlaví a věku prodejce jsou pouze informativní a nemají vliv na bodové hodnocení.

Tabulka 19 Údaje o prodejci Opel

2.2) Údaje o prodejci	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	m	ž						
2.2.1) Pohlaví prodejce.						x	x	x
2.2.2) Odhadovaný věk.	30 let					x	x	x
2.2.3) Čistota a upravenost oděvu.	1	2	3	4	5	8	25	200
2.2.4) Čistota a upravenost zevnějšku (vlasy, ruce, nehty, obličej)	1	2	3	4	5	6	25	150
2.2.5) Čistota a upravenost pracovního stolu prodejce.	1	2	3	4	5	6	25	150
2.2.6) Projev zápachu v okolí prodejce.	1	2	3	4	5	6	25	150
<b>Celkem</b>								<b>650</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejcem v autosalónu Opel byl muž v odhadovaném věku 30 let. Outfit byl moderní odpovídající věku prodejce a také teplotě uvnitř autosalónu. Oděv byl čistý a upravený, stejně tak i zevněšek prodejce. Pracovní stůl jako takový byl celkem uklizený. Nepříjemný dojem vzbuzovaly skříňky přímo navazující na stůl prodejce, ve kterých byl značný nepořádek (viz příloha 38: Nepořádek za stolem prodejce Opel). Hodnocen byl však pouze pracovní stůl. Zápach ani vůně nebyly v okolí prodejce pozorovány. Vážené hodnocení dosáhlo podle tabulky 19 celkem 650 bodů.

Následující hodnocení prezentované v tabulce 20 se zabývá všemi zaznamenanými projevy neverbální komunikace prodejce vozů Opel v průběhu jednání.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 20 Neverbální komunikace prodejce Opel

2.3) Neverbální komunikace prodejce	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	1	2	3	4	5			
2.3.1) Úroveň očního kontaktu prodejce.	1	2	3	4	5	10	20	<b>200</b>
2.3.2) Způsob podání ruky prodejce.	středně silný stisk					8	20	<b>160</b>
2.3.3) Interpersonální zóna mezi prodejcem a zákazníkem.	neutrální					10	20	<b>200</b>
2.3.4) Forma mimiky a gestiky prodejce.	středně výrazné projevy nadšení pro produkt					10	20	<b>200</b>
2.3.5) Síla hlasu a rychlost mluvy prodejce.	1	2	3	4	5	10	20	<b>200</b>
<b>Celkem</b>								<b>960</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce udržoval oční kontakt bez problémů, neuhýbal pohledem a jeho oční kontakt vypovídal o dostatečném sebevědomí. To potvrzoval i středně silný stisk při podání ruky. Interpersonální zónu lze hodnotit neutrálně. Prodejce byl dostatečně vzdálen jak při práci u počítače, tak i v průběhu představování vozu. Vzdálenost tak mystery shopperovi nebyla nikterak nepříjemná a nezpůsobovala problémy během komunikace. Forma mimiky potvrzovala i dynamiku mluvy a sílu hlasu. V obou formách byl zřetelný zájem prodejce a nadšení z představovaného vozu. Prodejce například na jedné ze siluet vozu, které působí jako vzorník laku (příloha 30: Vzorník laků Opel), názorně ukazoval se značným zanícením a přiměřenou gestikou funkci stabilizačního systému ESP. Na siluetě ukazoval, jaké kolo a v jaké chvíli vozidlo přibrzdí, aby se předešlo přetočení vozu. Podle tabulky 20 dosáhlo celkové vážené hodnocení neverbální komunikace prodejce Opel 960 bodů.

Následující část se věnuje hodnocení chování prodejce vozů Opel v průběhu obchodního jednání. Zaznamenaná data o chování prodejce jsou uvedena v následující tabulce 21.

Tabulka 21 Chování prodejce Opel během jednání

2.4) Chování prodejce během jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	ano	ne						
2.4.1) Představil se prodejce jménem?	ano	ne				0	5	<b>0</b>
2.4.2) Byl prodejce vůči zákazníkovi vstřícný a ochotný?	1	2	3	4	5	10	10	<b>100</b>
2.4.3) Měl prodejce pozitivní přístup?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.4) Chování prodejce během jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	1	2	3	4	5			
2.4.4) Jevil prodejce známky nervozity?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>
2.4.5) Měl prodejce v rámci jednání k zákazníkovi osobní přístup?	1	2	3	4	5	8	5	<b>40</b>
2.4.6) Věnoval prodejce zákazníkovi dostatek času?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>
2.4.7) Působil prodejce přesvědčivě?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>
2.4.8) Projevoval prodejce zájem o zákaznickovy potřeby?	1	2	3	4	5	6	5	<b>30</b>
2.4.9) Projevoval prodejce přístup aktivního naslouchání v rámci jednání?	1	2	3	4	5	6	5	<b>30</b>
2.4.10) Povzbuzoval svým chováním ke koupi?	1	2	3	4	5	8	5	<b>40</b>
2.4.11) Jevil prodejce známky agresivity nebo vnucování?	1	2	3	4	5	6	5	<b>30</b>
2.4.12) Projevil prodejce znalost nabízeného produktu?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>
2.4.13) Měl prodejce srozumitelný projev?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>
2.4.14) Je ze strany prodejce obsah nabídky dobře vysvětlen?	1	2	3	4	5	8	5	<b>40</b>
2.4.15) Celkový dojem z chování a přístupu prodejce.	1	2	3	4	5	10	25	<b>250</b>
<b>Celkem</b>								<b>860</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Přes příznivý první dojem – vyšel „zákazníkovi“ naproti, aby ho uvítal – značně negativně zapůsobil fakt, že se prodejce nepředstavil jménem. Nejdříve spolu s mystery shopperem přistoupil před poptávaný vůz a začal ho představovat. Po nějaké době, kdy prodejce velmi expresivně představoval model zevnitř i zvenku, se mystery shopper dotázal na cenu vozu. Přešel s prodejcem ke stolu pro zpracování konkrétní cenové nabídky. Po celou dobu byl prodejce vůči fiktivnímu zákazníkovi velmi vstřícný a ochotný. Dotazy zodpovídal pečlivě, a když si nebyl zcela jistý odpovědí, pro jistotu si informaci ověřil v katalogu nebo na počítači. Celkově působil velmi pozitivním dojmem, který podtrhovala již dříve zmíněná mimika i gestika. Prodejce se nechoval nijak nervózně a jeho projev působil přesvědčivě. Nesnažil se jednání urychlit a věnoval dostatek času tomu, aby zákazník vše pochopil, a dal mu možnost na cokoliv se zeptat. Právě proto, že byl prodejce příliš zaměřen na produkt, bylo lehce

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

upozaděno aktivní naslouchání, neboť se snažil vždy rychle reagovat. Určitě svým chováním a typem komunikace povzbuzoval ke koupi, hledal důvody, proč je právě tento vůz pro „zákazníka“ vhodný a podobně. To zároveň souvisí i s možným vnučováním, i když zde bylo stále v mezích a prodejce tuto mez nepřekročil. Jeho znalost vozu byla velmi dobrá. Poptávaný model Astra disponoval například novou technologií světlometů zvanou „Led Matrix“, prodejce popsání této technologie věnoval dostatek času a následně i prakticky ukázal na jednom z vystavených modelů Opel Astra. Velmi pozitivní bylo, když prodejce po vytvoření a vytisknutí nabídky ji kompletně před fiktivním zákazníkem prošel řádek po řádku, objasnil, co jednotlivé položky znamenají a proč právě tyto položky výbavy jsou důležité pro toto konkrétní auto a pro potřeby „zákazníka“, tak jak o nich s prodejcem diskutoval. Celkový dojem z chování a přístupu prodejce byl tak velmi dobrý. Celkové vážené hodnocení uvedené v tabulce 21 dosáhlo 860 bodů.

Následující hodnocení zaznamenané v tabulce 22 se věnuje jednotlivým službám nebo materiálům, které prodejce vozů Opel nabídl mystery shopperovi v průběhu obchodního jednání.

Tabulka 22 Nabídka od prodejce Opel v průběhu jednání

2.5) Nabídka od prodejce v průběhu jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.5.1) Nabídl prodejce zákazníkovi vyzkoušení vozu?	ano	ne				10	10	<b>100</b>
2.5.2) Nabídl prodejce zákazníkovi zkušební jízdu?	ano	ne				10	10	<b>100</b>
2.5.3) Nabídl prodejce zákazníkovi cenové zvýhodnění?	ano	ne				0	10	<b>0</b>
2.5.4) Nabídl prodejce zákazníkovi financování vozu?	ano	ne				10	10	<b>100</b>
2.5.5) Nabídl prodejce další služby nebo příslušenství?	ano	ne				0	10	<b>0</b>
2.5.6) Nabídl prodejce zákazníkovi nápoj?	ano	ne				10	10	<b>100</b>
2.5.7) Jaký nápoj prodejce zákazníkovi nabídl?	káva, voda					5	10	<b>50</b>
2.5.8) Kdo nápoj připravoval a přinesl?	sám prodejce					5	10	<b>50</b>
2.5.9) Jaká byla kvalita nápoje?	1	2	3	4	5	8	10	<b>80</b>
2.5.10) Nabídl prodejce něco dalšího?	nikoliv					0	10	<b>0</b>
<b>Celkem</b>								<b>580</b>

Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Prodejce hned při prvním kontaktu vybídl k prohlídce vozu, a jak bylo popsáno výše, na vše vyhradil dostatek času. Všechno bylo možné několikanásobně vyzkoušet. Prodejce nechal prostor, aby si mystery shopper auto prohlédl i bez jeho účasti. V rámci jednání několikrát nabídl možnost vyzkoušení vozu při zkušební jízdě. Nenabídl však žádné cenové zvýhodnění, slevu nebo nějakou formu cenového benefitu. Jako jedinou možnost financování nabídl produkt "50:50", což znamená, že je při převzetí vozu zapláceno 50 % z kupní ceny a po prvním roce zbylých 50 %. Prodejce však již nenabídl žádné další služby, příslušenství nebo doplňky.

Při usazení u svého stolu nabídl nápoj, na výběr vodu nebo kávu. Podle scénáře byla vybrána káva typu espresso. Jelikož nebyla v autosalónu recepce, neměl se prodejce zřejmě na koho obrátit, aby mu kávu připravil. Musel se tedy přestat věnovat klientovi a jít připravovat kávu. Zákazník po tuto dobu na něj čeká, ale pozitivní je, že má možnost prohlížet a pročítat katalog. Káva byla chuťově dobrá, nejednalo se však o typ kávy espresso.

Prodejce již následně nic dalšího nenabídl. Celkové vážené hodnocení nabídky od prodejce Opel dosáhlo podle tabulky 22 v tomto případě 580 bodů.

Následující hodnocení uvedené v tabulce 23 se zaměřuje na materiály, které prodejce použil v průběhu obchodního jednání, a které pak mystery shopper od prodejce dostal.

Tabulka 23 Materiály použité prodejcem Opel v průběhu jednání

2.6) Materiály použité v průběhu jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.6.1) Jaké materiály prodejce použil v průběhu jednání?	tištěný katalog, vytištěnou nabídku					5	30	150
2.6.2) Jaké materiály dostal zákazník od prodejce?	katalog, vytištěnou nabídku, tištěný ceník přís., vizitka					7	40	280
2.6.3) Jaká byla forma a kvalita získaných materiálů?	1	2	3	4	5	8	30	240
<b>Celkem</b>								<b>670</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce v průběhu jednání používal především tištěný katalog, který je velmi obsáhlý, celkem má 66 stran (viz příloha 39: Tištěný katalog Opel). Dále po dokončení sestavování vozu prodejce pracoval také s již vytištěnou konečnou cenovou nabídkou, přičemž každý bod nabídky zákazníkovi objasnil a to až do nejmenších podrobností. Zákazník si tak z jednání odnášel barevný katalog, vytištěnou cenovou nabídku, která byla nesešitá, pouze volné listy (viz příloha 40: Cenová nabídka vozu Opel Astra), dále dvoustránkový barevně vytištěný ceník (viz příloha 41: Ceník vozu Opel Astra), a vizitku přicvaknutou sešíváčkou k deskám hlavního

katalogu (viz příloha 42: Vizitka prodejce Opel). Kvalita hlavního katalogu byla na vysoké úrovni, lesklé desky a vyšší gramáž papíru jednotlivých stránek, velmi líbivý design a obsah. Stejně tak dvoustránkový ceník byl na křídovém lesklém papíru s vyšší gramáží. Cenová nabídka pak již byla vytištěna na běžném kancelářském papíru černobílých barvách a obsahovala tři listy, nebyla spojena sešivací sponou. Vážené bodové hodnocení materiálů použitých v průběhu jednání je podle tabulky 23 celkem 670 bodů.

Poslední hodnocení se v rámci osobního prodeje zaměřuje na zpětný kontakt prodejce vozů Opel směrem k mystery shopperovi po odchodu z autosalónu. Hodnocení je uvedeno v následující tabulce 24.

Tabulka 24 Zpětný kontakt prodejce Opel

2.7) Zpětný kontakt	Odpovědi	Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.7.1) Po jaké době následoval zpětný kontakt?	týden	10	40	<b>400</b>
2.7.2) Jakou formou následoval zpětný kontakt?	telefonní kontakt	10	30	<b>300</b>
2.7.3) Jaký byl obsah zpětného kontaktu?	dotaz na nabídku, připomenutí možnosti zkušební jízdy	9	30	<b>270</b>
<b>Celkem</b>				<b>970</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce nových vozů Opel zvolil termín zpětného kontaktu přesně týden po návštěvě autosalónu. Jako forma byl vybrán telefonní hovor v dopoledních hodinách. V rámci telefonátu se dotazoval na spokojenost s nabídkou a připomenul možnost využití zkušební jízdy vozu. Nenabídl však žádné zvýhodnění nebo možnost úpravy nabídky. Celkové vážené hodnocení zpětného kontaktu prodejce Opel uvedené v tabulce 24 je tak 970 bodů.

### 3.2.3 BMW – invelt - s. r. o.

Tato společnost se na svém oficiálním webu (2016) prezentuje jako ryze česká společnost bez účasti zahraničního kapitálu. Především pak jako největší autorizovaný partner BMW AG v České republice s tržním podílem 25 %. Společnost byla založena v roce 1992 jako první autorizovaný prodejce značky BMW. Za důležitý mezník označuje rok 2004, kdy došlo k akvizici společnosti AuTec Group, a. s., která byla podle webu v té době největším prodejcem

vozů BMW v České republice. Aktuální autosalón s velikostí prodejní plochy kolem 2000 m<sup>2</sup> je zaměřen na vozy a motocykly BMW, dále pak na vozy MINI a Alpina.

### 3.2.3.1 Místo prodeje

Co se týče prodejního místa, práce se nejdříve zaměřuje na samotný příjezd do autosalónu BMW, vjezd a vyhledání parkoviště a poté obtížnost parkování. Následuje zhodnocení exteriéru včetně okolního prostředí autosalónu. V případě interiéru se práce věnuje nejdříve rozmístění jednotlivých prvků, poté vybavenosti autosalónu a následně samotnému prostředí a atmosféře uvnitř autosalónu.

Tabulka 25 Příjezd do autosalónu BMW

1.1) Příjezd do autosalónu	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.1.1) Jak dostatečně byl příjezd značený a pochopitelný na cestě k autosalónu?	1	2	3	4	5	5	30	<b>150</b>
1.1.2) Jak dostatečně byl značený vjezd k parkovišti autosalónu?	1	2	3	4	5	5	30	<b>150</b>
1.1.3) Jak obtížné bylo zaparkovat v areálu autosalónu?	1	2	3	4	5	10	40	<b>400</b>
<b>Celkem</b>								<b>700</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Autosalón BMW je velmi dobře zpozorovatelný už z velké vzdálenosti, leží přímo u frekventované čtyřproudé ulice Jeremiášova v pražských Stodůlkách (viz příloha 43: Vnější vzdálený pohled na autosalón BMW). Výhoda ve frekventované lokaci je zároveň nevýhodou v příjezdu na parkoviště. Lze na něj totiž přijet pouze ze směru vedoucího do centra, ve druhém směru to není možné z důvodu středového pásu mezi vozovkami. Jelikož autosalón leží poblíž křižovatky, budí to dojem, že je možno přijet i zpoza autosalónu, ale ve skutečnosti to možné není.

Vjezd k samotnému parkovišti je snadno pochopitelný. Odbočením z Jeremiášovy ulice do krátké jednosměrky a poté již začíná parkoviště přímo před vchodem do autosalónu. Jak pochopitelný je příjezd, tak zmatečný je odjezd z autosalónu. Jelikož při prvním vjezdu zákazník vjíždí do jednosměrky, prostor před autosalónem budí dojem, že je celý jednosměrný. Projet ho ale nejde a zákazník se musí otočit. Jednosměrka tak slouží jen pro prvních pár metrů, aby zákazníci vyjíždějící ze salónu omylem nevjížděli do opačného směru na hlavní komunikaci.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Samotné parkování je pak bez problémů. V autosalónu jsou vyhrazená místa pro zákazníky a v čase výzkumu byla všechna volná. Celkové vážené hodnocení příjezdu do autosalónu BMW uvedené v tabulce 25 dosáhlo 700 bodů.

Následující hodnocení uvedené v tabulce 26 se zaměřuje na exteriér a vnější prostředí autosalónu BMW zohledňující nejen stav okolí, ale i POP prvky použité v exteriéru.

Tabulka 26 Vnější prostředí autosalónu BMW

1.2) Vnější prostředí	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.2.1) Stav údržby zeleně a stav okolního prostředí v salónu.	1	2	3	4	5	4	20	80
1.2.2) Kolik modelů bylo vystaveno exteriéru?	4 z 15					3	15	45
1.2.3) Byly modely vozů uvnitř salónu vidět z exteriéru?	ano	ne				10	5	50
1.2.4) Byly stěny nebo okenní plochy použity pro marketingovou komunikaci?	ano	ne				0	20	0
1.2.5) Jaké ostatní POP prvky byly v exteriéru použity?	totem, plastický banner s logy na zdi					6	15	90
1.2.6) Celkový dojem z vnějšího vzhledu autosalónu.	1	2	3	4	5	10	25	250
<b>Celkem</b>								<b>515</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Stav údržby zeleně a celkového prostředí narušovala odkrytá zemina před nebo po stavebních pracích. Jinak bylo okolí autosalónu uklizené a bez známek nepořádku (viz příloha 44: Okolní prostředí autosalónu BMW). Před autosalónem byly vystaveny celkem čtyři vozy, z toho tři klasické a jeden elektrický model BMW i3. Nejedná se tak ani o třetinu z celkové nabídky modelů (viz příloha 45: Vnější blízký pohled na autosalón BMW). Do interiéru bylo z exteriéru díky velkým okenním plochám velmi dobře vidět (viz příloha 45: Vnější blízký pohled na autosalón BMW). Okenní plochy nebyly využity pro žádnou formu komunikace. Mezi hlavní POP prvky v exteriéru patřil tzv. totem s logem automobilky u silnice Jeremiášova, dále pak plastický banner s logy BMW a Alpina přímo umístěný na fasádě autosalónu (viz příloha 45: Vnější blízký pohled na autosalón BMW). Autosalón působí moderním a luxusním dojmem se zaměřením na estetiku a minimalistický design, s tím souvisí možná i účel



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

nepřehltnit exteriér POP prvky. Vážené bodové hodnocení vnějšího prostředí autosalónu BMW dosáhlo podle tabulky 26 celkem 515 bodů

Hodnocení vnitřního prostředí je rozděleno do tří částí. Nejdříve je hodnoceno rozmístění a rozložení jednotlivých prvky v autosalónu BMW. Další část se zaměřuje na hodnocení vybavení a POP prvky použité v autosalónu. Třetí část zohledňuje celkovou atmosféru a prostředí uvnitř autosalónu.

Tabulka 27 Vnitřní prostředí autosalónu BMW – rozmístění

1.3) Vnitřní prostředí – rozmístění	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.3.1) Byla v autosalónu k dispozici recepce?	ano	ne				10	25	250
1.3.2) Kde byla recepce v rámci autosalónu umístěna?	u hlavního vchodu					10	15	150
1.3.3) Byly v autosalónu navigační cedulky nebo jiné navigační prvky?	ano	ne				10	10	100
1.3.4) Jak pochopitelné navigační prvky byly?	1	2	3	4	5	6	15	90
1.3.5) Jak pochopitelné bylo celkové rozmístění autosalónu?	1	2	3	4	5	6	15	90
1.3.6) Jaký byl způsob rozmístění nových vozů v autosalónu?	dvě řady za sebou					8	20	160
<b>Celkem</b>								<b>840</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Autosalón disponuje plnohodnotnou recepcí přímo u hlavního vchodu (viz příloha 46: Recepce autosalónu). Ta byla koncipována pro tři asistentky, v čase výzkumu byla i třemi asistentkami obsazena. Navigační prvky v autosalónu použity byly, ale v malé míře, například obchodní stoly vedle vystavených vozů nebyly nijak označeny (viz příloha 48: POP prvky modelů i3 a i8). Celkové rozložení autosalónu bylo logické a rychle pochopitelné. Vozy byly vystaveny ve dvou řadách za sebou a podélně vedle nich byly stoly jednotlivých prodejců. Okolní prostor vyplňovaly stojany s příslušenstvím, vzorníky laků, potahů nebo s doplňkovými produkty. Zvláštní místo v rámci vystavených vozů zaujímaly elektrické modely i3 a i8 se samostatnými POP prvky kolem nich (viz příloha 48: POP prvky modelů i3 a i8). Celkové vážené bodové hodnocení vnitřního prostředí autosalónu BMW uvedené v tabulce 27 dosáhlo z hlediska rozmístění 840 bodů.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Následující hodnocení, které je uvedeno v tabulce 28, se zaměřuje na vybavenost autosalónu jak POP prvky a marketingovými materiály, tak i ostatními prvky, s kterými zákazník přijde v rámci návštěvy do kontaktu a mají tak vliv na jeho nákupní rozhodnutí.

Tabulka 28 Vnitřní prostředí autosalónu BMW – vybavení

1.4) Vnitřní prostředí – vybavení	Odpověď			Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.4.1) Kolik modelů bylo v autosalónu vystaveno?	15 z 15			10	10	<b>100</b>
1.4.2) Byly u vozů stojany s výbavou a cenou	ano	ne		10	2	<b>20</b>
1.4.3) Bylo vystaveno příslušenství a doplňky k nabízeným vozům?	ano	ne		10	10	<b>100</b>
1.4.4) Jaké příslušenství a doplňky byly vystaveny?	disky kol, příčnický, držáky lyží, střešní boxy			6	15	<b>90</b>
1.4.5) Byly v autosalónu volně dostupné marketingové tiskové materiály?	ano	ne		10	2	<b>20</b>
1.4.6) Jaké marketingové tiskové předměty byly k dispozici?	ceníky, katalogy			8	10	<b>80</b>
1.4.7) Byly v autosalónu reklamní předměty volně dostupné?	ano	ne		10	5	<b>50</b>
1.4.8) Byl v autosalónu vzorník laků?	ano	ne		10	5	<b>50</b>
1.4.9) Byl v autosalónu vzorník potahů?	ano	ne		10	5	<b>50</b>
1.4.10) Byl v autosalónu stojan pro výběr disku?	ano	ne		10	5	<b>50</b>
1.4.11) Bylo možné se v autosalónu bez vyzvání posadit?	ano	ne		10	2	<b>20</b>
1.4.12) Byly u sezení tiskoviny k pročitání?	ano	ne		10	2	<b>20</b>
1.4.13) Bylo v autosalónu místo na odložení kabátu?	ano	ne		10	2	<b>20</b>
1.4.14) Bylo možné se v autosalónu občerstvit bez vyzvání?	ano	ne		10	5	<b>50</b>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1.4) Vnitřní prostředí – vybavení	Odpověď	Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.4.15) Jaké ostatní POP prvky byly v interiéru použity?	živé stromy, obrazy, displeje, obrazovky, plakáty, obrazy, speciální zvýšená podlaha a vystouplá stěna pro vybrané modely, polepy předělovacích stěn	8	20	<b>160</b>
<b>Celkem</b>				<b>880</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Autosalón BMW je opravdu rozměrný, všechny modelové řady vozů tak zde mohly být vystaveny, některé dokonce ve více karosářských variantách (viz příloha 46: Receptce autosalónu). U každého vystaveného modelu byl klasický plastový stojan s uvedením výbavy a ceny na přiloženém vtištěném papíře. U plně elektrických modelů i3 a i6, které stály bokem od ostatních, byl tento stojan nahrazen dotykovým displejem (viz příloha 48: POP prvky modelů i3 a i8). Kromě vystavených modelů se zde nacházelo i příslušenství k vozům. Jednalo se o disky kol, příčníky, střešní boxy a držáky lyží. V autosalónu byly i bohaté vzorníky barev a laků umístěné přímo na stěně. Katalogy a jiné tiskoviny byly volně dostupné na několika místech. V autosalónu bylo možné se bez vyzvání posadit na několika místech – buď při čekání na prodejce za recepcí, nebo v kavárně v druhém podlaží (viz příloha 49: Kavárna BMW), či na oddělených místech nepravidelně rozmístěných na ploše celého autosalónu. Místo na odložení oděvu bylo přímo u stolu prodejce (viz příloha 47: Stoly prodejců BMW), u každého stolu byl vlastní věšák.

Občerstvení v autosalónu bylo možné v již zmíněné kavárně v druhém patře. Nápoje jsou zde zdarma, zákusky si již zákazník musí zaplatit.

V autosalónu byly jako dekorace použity vzrostlé stromy v květináčích (viz příloha 46: Receptce autosalónu). Stěny zdobily obrazy vozů a stojanové plakáty. U elektrických modelů i3 a i6 byla použita zvýšená podlaha imitující dřevo, podsvícená modrou barvou, která charakterizuje elektrické modely a objevuje se i v rámci označení této modelové řady. Tato zvýšená podlaha zčásti přecházela ve stěnu s dobíjecí stanicí pro tyto modely. Kanceláře ve druhém patře předělovaly skleněné stěny polepené názvy jednotlivých modelových řad (viz příloha 50: Prosklené předělovací stěny BMW). Ty měly za úkol vkusně zastínit určité části kanceláře. Vážené bodové hodnocení výbavy autosalónu BMW uvedené v tabulce 28 dosáhlo celkem 880 bodů

Poslední parametr hodnocení vnitřního prostředí se zaměřuje na celkovou atmosféru a prostředí v autosalónu BMW, přičemž sleduje především faktory, které ovlivňují pocity a celkové dojmy z autosalónu, tedy místa prodeje jako celku. Hodnocení je uvedeno v následující tabulce 29.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 29 Vnitřní prostředí autosalónu BMW – atmosféra a prostředí

1.5) Vnitřní prostředí – atmosféra a prostředí	Odpověď					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
1.5.1) Jaká byla úroveň vnitřního osvětlení autosalónu?	přírodní – dostatečná					10	10	100
1.5.2) Jaká byla úroveň čistoty a pořádku v interiéru autosalónu?	1	2	3	4	5	8	10	80
1.5.3) Jaká byla pocitová teplota v interiéru autosalónu?	22° C					8	10	80
1.5.4) Byla v interiéru použita vůně?	ano	ne				0	5	0
1.5.5) Jaké občerstvení a nápoje byly v autosalónu k dispozici?	espresso nápoje, sladké nápoje, voda, koláče, zákusky					10	10	100
1.5.6) Jaká byla kvalita občerstvení a nápoje?	1	2	3	4	5	10	10	100
1.5.6) Jaká byla úroveň toalet?	1	2	3	4	5	6	5	30
1.5.7) Jaká byla čistota toalet?	1	2	3	4	5	10	10	100
1.5.8) Jaká byla úroveň pohodlí posezení v interiéru autosalónu?	1	2	3	4	5	10	5	50
1.5.9) Celkový dojem z vnitřního prostředí a atmosféry v autosalónu.	1	2	3	4	5	10	25	250
<b>Celkem</b>								<b>890</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Osvětlení v rámci autosalónu bylo dostatečně řešeno přirozeným zdrojem. A to nejen velkými prosklenými okenními plochami, ale i prosvětlovacím tunelem na stropě vedoucím nad stoly prodejců (viz příloha 47: Stoly prodejců BMW). Toto osvětlení bylo dále doplněno velkým počtem bodových světel, která byla i v průběhu dne v době mystery shoppingu rozsvícena.

Celková čistota v autosalónu byla na velmi dobré úrovni. Dojem lehce kazil nepořádek na recepci viditelný z kavárny ve druhém patře (viz příloha 46: Recepce autosalónu). Žádná vůně nebyla v autosalónu zaznamenána.

V již zmíněné samostatné kavárně ve druhém patře bylo možné se občerstvit různými druhy kávy. Dále zde byly k dispozici i sladké nápoje a limonády, voda a za úplaty i sladké zákusky a koláče. Káva zde byla značky Piazza d'Oro.

Úroveň toalet byla průměrná a úplně nekorespondovala s moderním konceptem celého autosalónu (viz příloha 51: Toalety BMW). Navíc před vchodem stál opuštěný úklidový vozík, který nepůsobil příliš esteticky, zejména pokud zde stojí pravidelně. Zda to bylo pouze náhodné

řešení, není možné ověřit. Čistota toalet byla na velmi dobré úrovni. Stejně jako úroveň posezení. Na všech místech, kde bylo možné se posadit, bylo polstrované velmi pohodlné sezení. Výjimku tvořila kavárna, která měla pouze židle plastové (viz příloha 49: Kavárna BMW). Vážené bodové hodnocení vnitřního prostředí autosalónu BMW dosáhlo podle tabulky 29 celkem 890 bodů.

### 3.2.3.2 Osobní prodej

Další fáze hodnocení místa prodeje se zaměřuje na osobní prodej. Zejména na první kontakt s personálem autosalónu, chování prodejce včetně neverbálního projevu a jeho nabídky zákazníkovi a na materiály, s kterými zákazník během jednání přijde do styku a které od prodejce dostane.

Tabulka 30 První kontakt v autosalónu BMW

2.1) První kontakt	Odpovědi	Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.1.1) Jak dlouho trvalo, než se zákazníkovi někdo začal věnovat?	okamžitě	10	40	<b>400</b>
2.1.2) S kým byl navázán první kontakt?	s recepční	10	20	<b>200</b>
2.1.3) Jak dlouho zákazník čekal na prodejce?	půl minuty	8	40	<b>320</b>
<b>Celkem</b>				<b>920</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výhodou autosalónu je plnohodnotná recepce. Zákazníkovi je tak hned po vstupu věnována pozornost. Dle scénáře mystery shopper projevil zájem o koupi nového osobního vozu, přesněji o model řady 5. Recepční chtěla znát přímo konkrétní model vozu, aby mohla zavolat příslušného prodejce. Zatelefonovala mu, nevyzvala však zákazníka k posazení na místo k tomu určené za recepcí. Čekání na prodejce trvalo kolem půl minuty u pultu recepce. Celkové vážené hodnocení prvního kontaktu v autosalónu BMW, které je uvedeno v tabulce 30, dosáhlo 920 bodů.

Následující vyhodnocení uvedené v tabulce 31 se věnuje jednotlivým údajům o prodeji vozů BMW. Pohlaví a věk prodejce jsou pouze informativní a nemají vliv na bodové hodnocení.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 31 Údaje o prodejci BMW

2.2) Údaje o prodejci	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.2.1) Pohlaví prodejce.	m	ž				x	x	<b>x</b>
2.2.2) Odhadovaný věk.	35 let					x	x	<b>x</b>
2.2.3) Čistota a upravenost oděvu.	1	2	3	4	5	10	25	<b>250</b>
2.2.4) Čistota a upravenost zevnějšku (vlasy, ruce, nehty, obličej).	1	2	3	4	5	6	25	<b>150</b>
2.2.5) Čistota a upravenost pracovního stolu prodejce.	1	2	3	4	5	6	25	<b>150</b>
2.2.6) Projev zápachu v okolí prodejce.	1	2	3	4	5	6	25	<b>150</b>
<b>Celkem</b>								<b>700</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejcem v autosalónu BMW byl muž v odhadovaném věku 35 let. Oblečen byl do společenských kalhot a košile s dlouhými rukávy. I boty byly společenské, hodící se ke kalhotám a vyčištěné. Zevnějšek byl upravený, bez připomínek. Upravenost pracovního stolu byla na průměrné úrovni. V horším stavu se nacházel navazující stolek pro velkoplošný televizor, kde bylo vidět několik neúhledných sloupců katalogů a jiné v podstatě naházené tiskoviny (viz příloha 52: Pracovní stůl prodejce BMW). Zápach ani vůně nebyla v okolí prodejce zaznamenána. Vážené bodové hodnocení dosáhlo podle tabulky 31 celkem 700 bodů.

V následující tabulce 32 je uvedeno hodnocení všech zaznamenaných projevů neverbální komunikace prodejce vozů BMW v průběhu jednání.

Tabulka 32 Neverbální komunikace prodejce BMW

2.3) Neverbální komunikace prodejce	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.3.1) Úroveň očního kontaktu prodejce.	1	2	3	4	5	10	20	<b>200</b>
2.3.2) Způsob podání ruky prodejce.	středně silný stisk					8	20	<b>160</b>
2.3.3) Interpersonální zóna mezi prodejcem a zákazníkem	neutrální, u stolu příliš velká vzdálenost					2	20	<b>40</b>
2.3.4) Forma mimiky a gestiky prodejce.	málo výrazná					4	20	<b>80</b>
2.3.5) Síla hlasu a rychlost mluvy prodejce.	1	2	3	4	5	10	20	<b>200</b>
<b>Celkem</b>								<b>680</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce udržoval oční kontakt bez problémů, bez uhýbání, značil tedy sebejistý postoj v rámci jednání. Stisk ruky byl doprovázen představením u recepce. Stisk byl středně silný. Interpersonální zóna mezi zákazníkem a prodejcem byla při představování vozu nebo při komunikaci mimo sůl neutrální a bez připomínek. Značné nedostatky jsou u vzdálenosti při sezení u stolu a tvorby cenové nabídky. Prodejce sedí u zcela jiného stolu, kde má stolní počítač a konfiguruje nabídku. Tuto nabídku pak zobrazuje na vedlejším monitoru (viz příloha 52: Pracovní stůl prodejce BMW). Nepříjemný není jen fakt, že prodejce sedí u jiného stolu, je ale navíc daleko. Forma mimiky a gestiky se jevila jako značně nevýrazná, bez projevů hlubších emocí při prezentaci produktu. Síla hlasu a rychlost mluvy byly na dobré úrovni. Projev byl srozumitelný a dostatečně nahlas, i když byla interpersonální zóna mezi prodejcem a zákazníkem větší. Celkové vážené hodnocení tak podle tabulky 32 dosáhlo 680 bodů.

Následující část se věnuje hodnocení chování prodejce vozů BMW v průběhu obchodního jednání. Zaznamenaná data o chování prodejce jsou uvedena v následující tabulce 33.

Tabulka 33 Chování prodejce BMW během jednání

2.4) Chování prodejce během jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
	ano	ne						
2.4.1) Představil se prodejce jménem?						10	5	<b>50</b>
2.4.2) Byl prodejce vůči zákazníkovi vstřícný a ochotný?	1	2	3	4	5	10	10	<b>100</b>
2.4.3) Měl prodejce pozitivní přístup?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>
2.4.4) Jevil prodejce známky nervozity?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>
2.4.5) Měl prodejce v rámci jednání k zákazníkovi osobní přístup?	1	2	3	4	5	8	5	<b>40</b>
2.4.6) Věnoval prodejce zákazníkovi dostatek času?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>
2.4.7) Působil prodejce přesvědčivě?	1	2	3	4	5	10	5	<b>50</b>
2.4.8) Projevoval prodejce zájem o zákaznickovy potřeby?	1	2	3	4	5	6	5	<b>30</b>
2.4.9) Projevoval prodejce přístup aktivního naslouchání v rámci jednání?	1	2	3	4	5	6	5	<b>30</b>
2.4.10) Povzbuzoval svým chováním ke koupi?	1	2	3	4	5	8	5	<b>40</b>
2.4.11) Jevil prodejce známky agresivity nebo vnučování?	1	2	3	4	5	6	5	<b>30</b>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.4) Chování prodejce během jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.4.12) Projevil prodejce znalost nabízeného produktu?	1	2	3	4	5	10	5	50
2.4.13) Měl prodejce srozumitelný projev?	1	2	3	4	5	10	5	50
2.4.14) Je ze strany prodejce obsah nabídky dobře vysvětlen?	1	2	3	4	5	8	5	40
2.4.15) Celkový dojem z chování a přístupu prodejce.	1	2	3	4	5	10	25	250
<b>Celkem</b>								<b>910</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Představení proběhlo u recepce, kam prodejce pro zákazníka přišel. S podáním ruky následovalo i představení jménem. Poté vyzval k následování ke stolu. Lze konstatovat, že prodejce byl po celou dobu vůči zákazníkovi velmi vstřícný, ochotný a měl pozitivní přístup v průběhu jednání. Nejevil sebemenší náznaky nervozity. V průběhu jednání nespíchal, věnoval dostatek času prezentaci vozu i dotazům zákazníka. Aktivní naslouchání a zájem o zákaznickou potřebu byly na průměrné úrovni. Prodejce větší zájem o konkrétnější potřebu zákazníka neprojevoval, ani nekladl doplňující dotazy o potřebách zákazníka. Snažil se však konfiguraci vozu jeho požadavkům co nejvíce přizpůsobit. Bez ohledu na čas vyhledával ve skladových a předváděcích vozech. Celkově působil přesvědčivě a jeho projev nejevil známky nátlaku nebo agresivity. Lze konstatovat, že jeho příjemné chování vedlo k povzbuzování ke koupi vozu. Projev prodejce byl zcela srozumitelný a obsah nabídky byl jasně vysvětlen. Znalost produktu byla na velmi dobré úrovni. Všechny dotazy byly zodpovězeny ke spokojenosti „zákazníka“. Celkové vážené hodnocení chování prodejce BMW v průběhu jednání uvedené v tabulce 33 dosáhlo 910 bodů.

Následující hodnocení zaznamenané v tabulce 34 se věnuje jednotlivým službám nebo materiálům, které prodejce BMW nabídl mystery shopperovi v průběhu obchodního jednání.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 34 Nabídka od prodejce BMW v průběhu jednání

2.5) Nabídka od prodejce v průběhu jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení	
	ano	ne							
2.5.1) Nabídl prodejce zákazníkovi vyzkoušení vozu?	ano	ne				10	10	<b>100</b>	
2.5.2) Nabídl prodejce zákazníkovi zkušební jízdu?	ano	ne				10	10	<b>100</b>	
2.5.3) Nabídl prodejce zákazníkovi cenové zvýhodnění?	ano	ne				10	10	<b>100</b>	
2.5.4) Nabídl prodejce zákazníkovi financování vozu?	ano	ne				10	10	<b>100</b>	
2.5.5) Nabídl prodejce další služby nebo příslušenství?	ano	ne				0	10	<b>0</b>	
2.5.6) Nabídl prodejce zákazníkovi nápoj?	ano	ne				10	10	<b>100</b>	
2.5.7) Jaký nápoj prodejce zákazníkovi nabídl?	káva, voda					5	10	<b>50</b>	
2.5.8) Kdo nápoj připravoval a přinesl?	obsluha kavárny					5	10	<b>50</b>	
2.5.9) Jaká byla kvalita nápoje?	1	2	3	4	5	10	10	<b>100</b>	
2.5.10) Nabídl prodejce něco dalšího?	nikoliv					0	10	<b>0</b>	
<b>Celkem</b>									<b>700</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce BMW hned při usednutí k jeho stolu nabídl kávu nebo vodu. Mystery shopper dle scénáře objednal kávu. Prodejce objednal kávu, kterou později přinesla obsluha z již zmíněné vlastní kavárny v druhém patře. Jednalo se o stejnou kávu, která byla podávána v kavárně, tedy značky Piazza d'Oro, espresso v patřičné velikosti a velmi dobré kvalitě. Prodejce v průběhu jednání nabídl vyzkoušení vozu, k tomu přibližně ve středu celkové doby strávené v autosalónu došlo. Prodejce nechal mystery shopperovi dostatek času pro důkladné vyzkoušení vozu a jednotlivých prostor uvnitř. Nabídl rovněž srovnání i s jinými modely BMW. Dále byla prodejcem nabídnuta zkušební jízda s tím, že je možné ji absolvovat kdykoliv, kdy bude mít zákazník čas, a uvedl, že nemusí tudíž proběhnout v tento den.

Nabídka se omezila na skladové vozy, prodejce nabídl cenové zvýhodnění na tyto vozy bez jakékoliv akce zákazníka. K nabízeným vozům nebylo prodejcem samovolně nabídnuto žádné financování, mystery shopper ani dle scénáře žádné financování nepoptával. K vozu nebylo nabídnuto žádné dodatečné příslušenství nebo doplňky a nebyly nabídnuty ani jiné služby spojené s prodejem vozu. Podle tabulky 34 tak celkové vážené hodnocení nabídky prodejce v průběhu jednání dosáhlo 700 bodů.

Následující hodnocení prezentované v tabulce 35 se zaměřuje na materiály, které prodejce BMW použil v průběhu obchodního jednání a které pak mystery shopper od prodejce dostal.

Tabulka 35 Materiály použité prodejcem BMW v průběhu jednání

2.6) Materiály použité v průběhu jednání	Odpovědi					Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.6.1) Jaké materiály prodejce použil v průběhu jednání?	tištěný katalog, zobrazenou nabídku a vizualizaci vozu na televizi					8	30	240
2.6.2) Jaké materiály dostal zákazník od prodejce?	katalog, vytištěné nabídky, vizitka					7	40	280
2.6.3) Jaká byla forma a kvalita získaných materiálů?	1	2	3	4	5	8	30	240
<b>Celkem</b>								<b>760</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu jednání prodejce pracoval s počítačem u svého stolu. Zde vyhledával jednotlivé vozy a utvářel nabídky. Tyto nabídky poté zobrazil na velký televizor před stolem zákazníka (viz příloha 52: Pracovní stůl prodejce BMW). Na tomto televizoru před zákazníkem zobrazoval nejen cenové nabídky a konfigurace vozu, ale i 3D vizualizaci celého vozu. Jak podoby exteriéru včetně doplňků, tak i interiéru a jednotlivých prvků výbavy. I tak prodejce pracoval s tištěným katalogem, který na začátku předložil zákazníkovi k prolistování.

Zákazník si po jednání z autosalónu odnesl tištěný katalog s 67 stránkami, vytištěné nabídky a vizitku prodejce. Kvalita tištěného katalogu byla velmi vysoká, jednalo se o lesklý křídový papír vyšší gramáže (viz příloha 53: Katalog vozu BMW řady 5). Kvalita jednotlivých nabídek byla o poznání nižší, jednalo se o tři dvoustránkové nabídky sepnuté sešivací sponkou v černobílém provedení a vytištěné na běžném kancelářském papíru (viz příloha 54: Cenová nabídka vozu BMW řady 5). Do těchto nabídek však prodejce ručně přepisoval aktuální cenu. Zákazník také dostal vizitku prodejce (viz příloha 55: Vizitka prodejce BMW). Podle tabulky 35 dosáhlo celkové vážené hodnocení materiálů použitých v průběhu jednání 760 bodů.

Poslední hodnocení uvedené v tabulce 36 se z hlediska osobního prodeje zaměřuje na zpětný kontakt prodejce směrem k mystery shopperovi po odchodu z autosalónu.

Tabulka 36 Zpětný kontakt prodejce BMW

2.7) Zpětný kontakt	Odpovědi	Bodové hodnocení	Váha	Celkové vážené bodové hodnocení
2.7.1) Po jaké době následoval zpětný kontakt?	6 dní	9	40	<b>360</b>
2.7.2) Jakou formou následoval zpětný kontakt?	email, telefonní kontakt	8	30	<b>240</b>
2.7.3) Jaký byl obsah zpětného kontaktu?	dotaz na nabídku, nabídnutí slevy	10	30	<b>300</b>
<b>Celkem</b>				<b>900</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejce zpětně kontaktoval mystery shoppera po šesti dnech. Nejdříve zasláním nové nabídky jednoho z nabízených vozů, který byl zlevněn (viz příloha 54: Cenová nabídka vozu BMW řady 5), na email. Příložená nabídka byla ve formátu PDF, graficky stejně zpracovaná jako nabídky vytištěné. Neobsahovala však již ručně psané poznámky prodejce. Poté byl mystery shopper kontaktován také telefonicky již s dotazem, zda je nabídka za těchto podmínek zajímavá. Vážené bodové hodnocení zpětného kontaktu dosáhlo podle tabulky 36 celkem 900 bodů.

### 3.3 Komparace komunikace vybraných autosalónů

Srovnání vybraných autosalónů se nejdříve zaměřuje na místo prodeje, kdy je porovnáno dosažené bodové hodnocení za jednotlivé části výzkumu. Pod tabulkou je toto bodové hodnocení doplněno o komentář vztahující se nejvýraznějším rozdílem v jednotlivých částech. Poté následuje vyhodnocení rozdílů stejným způsobem u části zabývající se osobním prodejem.

#### 3.3.1 Místo prodeje

Souhrn výsledných vážených hodnocení jednotlivých hodnocených částí bude doplněn o hodnotící komentář vycházející z vysledovaného stavu pomocí fiktivního nakupování.

1.1) Příjezd do autosalónu	Dacia: 300 b	Opel: 420 b	BMW: <b>700 b</b>
1.2) Vnější prostředí autosalónu	Dacia: 440 b	Opel: 440 b	BMW: <b>515 b</b>
1.3) Vnitřní prostředí – rozmístění	Dacia: 500 b	Opel: 500 b	BMW: <b>840 b</b>
1.4) Vnitřní prostředí – vybavení	Dacia: 410 b	Opel: 650 b	BMW: <b>880 b</b>
1.5) Vnitřní prostředí – atmosféra a prostředí	Dacia: 460 b	Opel: 650 b	BMW: <b>890 b</b>

Nejdříve se práce věnuje komparaci příjezdu do autosalónu. V tomto hledisku nejvíce bodů obdržel autosalón BMW – celkem 700 bodů. Co se týče viditelnosti a nepřehlédnutelnosti autosalónu, BMW i Opel mají svoje prodejny hned u frekventovaných komunikací, jsou tedy dobře zpozorovatelné. Oproti tomu autosalón Dacia je velmi špatně zpozorovatelný, což je dáno tím, že se jedná o součást autosalónu Renault. Je tedy upozaděn nejen marketingovými prvky v exteriéru, ale také slabou viditelností z hlavní komunikace vedoucí kolem autosalónu. Z hlediska příjezdu jsou na tom Opel i BMW znovu podobně; přestože jsou na hlavní komunikaci, není vjezd jednoznačný, což u Opelu je dáno tím, že vjezd je až za autosalónem, a u BMW tím, že vjezd vede pouze z jedné strany přes jednosměrnou ulici. Z hlediska parkování jsou rozdíly značné. U autosalónu BMW je dostatečně velký prostor pro návštěvníky a skladové a předváděcí vozy jsou na jiných místech. V případě autosalónu Opel místa sice vyhrazena jsou, ale ve velmi omezeném počtu. U autosalónu Dacia jsou sice místa vyhrazená také, ale jsou zcela obsazena novými nebo předváděcími vozy. Je zde tedy velmi obtížné zaparkovat, hledání místa zabere poměrně velké množství času. Navíc oproti BMW a Opelu není zcela zřejmé, kde by zákazník zaparkovat měl.

Rozdíly v rámci vnějšího prostředí lze vyzorovat především v prezentaci vozů před autosalóny a ve vnějším vzhledu. BMW sází na velké prosklené plochy, kterými je i z hlavní komunikace jasně vidět dovnitř na vystavené vozy, v exteriéru tak stály pouze čtyři z patnácti vozů. Naopak Dacia vystavuje všechny své modely v exteriéru i interiéru zároveň. Je to dáno také užší nabídkou, která činí celkem pouze šest modelů. A také tím, že autosalón je špatně vidět, vozy jsou v podstatě vystaveny před autosalónem Renault. Opel stejně jako BMW zvolil cestu pouze několika málo vozů v exteriéru, a naopak velmi dobrý a nerušený pohled na vozy v interiéru.

Z hlediska rozmístění hraje velmi významnou roli existence recepce. Od toho se odvíjí nejen rozložení autosalónu, ale i organizace a práce s klienty. Pouze autosalón BMW byl recepcí vybaven. Opel sice recepci neměl, ale tuto funkci zastávalo oddělení servisu. Naopak Dacia neměla ani recepci, ani žádné jiné místo, které by tuto funkci plnilo.

Navigační prvky a pochopitelnost rozmístění byly u všech na vysoké úrovni. Další rozdíl byl vysledován až v rozmístění vystavených vozů. Dacia své vozy řadila vedle sebe, naopak BMW a Opel v řadě za sebou. Tento fakt neovlivňují však pouze estetické důvody, ale i technické možnosti autosalónu.

V případě vybavenosti jednotlivých autosalónů lze vysledovat, že možnosti se zvětšují s velikostí prostoru. BMW jakožto největší autosalón z porovnávaných nabízel dostatek míst k sezení různě v prostoru, měl dokonce i vlastní kavárnu. Naopak v autosalónu Opel je možné se posadit pouze u malého stolku v koutě a v autosalónu Dacia to není možné vůbec. Příslušenství a tiskové materiály byly ve všech autosalónech, ale možnost výběru litých disků a výběru laků dle vzorníku a vystavených ukázek byla už jen v autosalónu Opel a BMW. Vzorník potahů byl pak pouze v BMW. Kreativita a nápady na POP prvky chyběly nejen v exteriérech, ale i v interiérech. V rámci hodnocených autosalónů se odlišoval Opel, který použil například mašli na novém modelu, samolepky na podlaze nebo cedule visící v prostoru. BMW jako jediné zvolilo displeje u vybraných modelů a také jako jediné použilo ve větším měřítku přírodní dekorace. Jednalo se o středně vysoké stromy zasazené ve velkých

květináčích. Zvláště překvapující je, že v zimním období bylo možné pouze v autosalónu BMW si na věšák u stolu obchodníka odložit kabát.

Z hlediska atmosféry a prostředí byly nejvýraznější rozdíly vysledovány v úrovni čistoty a pořádku. I přes drobné prohřešky jako neupravené pracovní stoly prodejců nebo obsluhy recepce je v tomto ohledu jednoznačně autosalón BMW na prvním místě. Opačným pólem je autosalón Opel, u něhož, ačkoliv není technicky ani esteticky zastaralý, je vidět zanedbaná údržba. Jak bylo popsáno už ve vyhodnocení, jednalo se o nepořádek v různých částech, vystavené neaktuální marketingové předměty, neuklizené úklidové prostředky, povalující se neurčité krabice v koutech. U Dacie vzhledem k velikosti se podobné problémy neobjevily.

Další výrazný rozdíl byl v teplotě, která má výrazný vliv na atmosféru autosalónu. Zatímco v případě salónů BMW i Opel byla příjemná teplota, jakou má většina lidí ve svých domovech, teplota v autosalónu Dacia byla podprůměrná a nepříjemná.

Nabídka občerstvení a nápojů se napříč autosalóny příliš neměnila. Pouze BMW nabízelo kromě nápojů i občerstvení ve formě koláčů a jiných zákusků ve své vlastní kavárně. Kvalita nabídnutých nápojů byla ve všech autosalónech na dobré úrovni, BMW a Dacia dokonce nabízí svým zákazníkům stejnou kávu značky Piazza d'Oro, liší se však způsob podávání, v autosalónu BMW nabízí patřičnou velikost, espresso v autosalónu Dacia je větší, což neodpovídá pravidlům.

Rozdíly byly zaznamenány i v úrovni pohodlí posezení v autosalónu. V případě autosalónu Opel a Dacia se jednalo o tvrdé materiály bez jakéhokoliv polstrování, naopak v salónu BMW bylo nejen u stolu prodejce, ale i na místech za recepcí polstrované a velmi pohodlné posezení.

Celkový dojem zahrnující především estetiku a pocit z atmosféry uvnitř autosalónu byl nejvýraznější v případě BMW, a to díky součinnosti všech detailů v jeden celek, opakem byl autosalón Dacia se svým nesympatickým a neosobním prostředím.

### 3.3.2 Osobní prodej

Souhrn výsledných vážených hodnocení jednotlivých hodnocených částí bude doplněn o komentář.

2.1) První kontakt	Dacia: 300 b	Opel: <b>940</b> b	BMW: 920 b
2.2) Údaje o prodejci	Dacia: 650 b	Opel: 650 b	BMW: <b>700</b> b
2.3) Neverbální komunikace prodejce	Dacia: 500 b	Opel: <b>960</b> b	BMW: 680 b
2.4) Chování prodejce během jednání	Dacia: 600 b	Opel: 860 b	BMW: <b>910</b> b
2.5) Nabídka od prodejce v průběhu jednání	Dacia: 550 b	Opel: 580 b	BMW: <b>700</b> b
2.6) Materiály použité v průběhu jednání	Dacia: 710 b	Opel: 670 b	BMW: <b>760</b> b
2.7) Zpětný kontakt prodejce	Dacia: 0 b	Opel: <b>970</b> b	BMW: 900 b

Z hlediska prvního kontaktu hraje vybavenost a samotné uzpůsobení autosalónu důležitou roli. V salónu Dacia, který postrádá recepci, se zákazníkovi začali věnovat až tehdy, když se našel prodejce, který měl právě čas. Oproti tomu v případě BMW je okamžitá reakce zaručena recepcí přímo u vchodu do autosalónu. Zákazník je tak vyzván, aby počkal, nebo je hned nasměrován, kam potřebuje. Nejlepší hodnocení však získal Opel, který ačkoliv nemá recepci, dostatečně tuto službu nahrazuje servisním oddělením. Příjemná byla velmi rychlá reakce při příchodu a také rychlý příchod obchodníka. Čekací doba na prodejce byla problematická pouze v případě Dacia, což je dáno velikostí autosalónu a malým počtem pracovníků.

Profily prodejců nejevily známky větších rozlišností. Rozdíl byl pouze ve zvoleném typu oblečení. Od zcela neformálního teplého oblečení prodejce Dacia, ovlivněného nízkou teplotou v autosalónu, přes moderní styl mladého prodejce Opel až po upravený společenský oděv prodejce BMW.

Z hlediska neverbální komunikace byl největší rozdíl zaznamenán ve vyjádření gestiky a mimiky. Prodejce Opel výraznějšími gesty doplňoval slovní projev a působil jako člověk skutečně zapálený prodejem, což současně podtrhovalo důvěryhodnost jeho projevu. Naopak gestika a mimika prodejce BMW a Dacia byly více chladné. V případě autosalónu Dacia až negativní. Dalším faktorem vyvolávajícím neosobní dojem byla příliš velká interpersonální vzdálenost prodejce BMW oproti druhým dvěma. Inovativní řešení v autosalónu BMW spočívající v promítání nabídky před zákazníka na velký televizor je na jednu stranu působivé, na druhou stranu ubírá na osobním kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem, a to nejen příliš velkou interpersonální zónou, ale také tím, že při jednání sedí obchodník u vlastního stolu.

V chování jednotlivých prodejců se neprojevovaly žádné větší odchylky. V případě prodejce Dacia negativně působil pocit, že nemá dostatek času a snažil se urychlit jednání. To v případě BMW ani Opel nebylo v žádném případě zaznamenáno, naopak oba prodejci věnovali dostatek času jasnému vysvětlení, aby bylo vše dobře pochopeno.

Nabídky prodejců se lišily v poskytnutí cenového zvýhodnění. V autosalónu Opel ani Dacia nebylo nabídnuto, ani při zpětném kontaktu. Naopak v případě BMW bylo nabídnuto bez vyzvání a další cenové zvýhodnění následovalo při zpětném kontaktu prodejce.

Materiály použité v průběhu jednání se nejvíce odlišovaly u BMW, kdy nabídka byla zobrazována na televizoru před zákazníka, včetně vizualizace vozu. Oproti tomu Dacia i Opel pracovali pouze s tištěnou nabídkou a barevným katalogem. Kvalita jednotlivých katalogů byla na velmi podobné úrovni a v podobném rozsahu. Avšak pouze z autosalónu Dacia si zákazník odnáší veškeré materiály v deskách. V případě BMW a Opel zákazník také dostal katalog, cenovou nabídku i vizitku, ale musel si to odnést všechno volně v ruce. Cenové nabídky Opel i Dacia byly vytištěny v konečné podobě a s konečnou cenou. V BMW však zákazník dostal nabídku, kde prodejce ručně přepisoval aktuální cenu.

Prodejce Dacia neprojevil vůči zákazníkovi žádný zpětný kontakt. Oproti tomu prodejce BMW a Opel ano, a to v podobném časovém intervalu. Prodejce BMW volil e-mailovou zprávu s novou cenovou nabídkou, zvýhodněnou od té původní, a poté i telefonický kontakt na dotaz ohledně nabídky. Prodejce Opel zvolil jenom telefon, přitom stále nenabídl jakékoliv cenové zvýhodnění.

## 3.4 Doporučení pro komunikaci v místě prodeje

Návrhy na možné zlepšení byly rozděleny do tří různých sekcí. Nejdříve se týkají samotných POP prvků, které by se daly v autosalonech využít jak v interiéru, tak v exteriérech. Dále se zabývají vybavením a ostatními možnostmi, které může firma svým zákazníkům nabídnout. A na závěr také projevu a nabídce prodejce autosalónu.

### POP prvky

Podle Bočka a kol. (2009, s. 36) budou POP prvky stále více ovlivňovat spotřebitele a hlavním úkolem bude zpříjemňovat prostředí a přinášet zákazníkům zážitky a zábavu. Proto budou jednotlivá POP řešení více přizpůsobována danému prodejnímu prostředí.

Ve vybraných autosalonech nebyly zaznamenány žádné výraznější nebo neobvyklé POP prvky ani v interiéru, ani v exteriéru. Nejvýraznější byly použité informační displeje v případě BMW a mašle a polepy na podlaze v případě Opelu. Největší evropský autosalón pořádaný každoročně v Ženevě přináší nejen nové vozy, ale jsou na něm k vidění i nové prvky zlepšující prezentaci nových vozů. Některé z nich tak mohou být snadno přenositelné do běžného místa prodeje, tedy do samotných autosalónů. Jedná se především o tyto prvky, které lze vyzorovat na oficiálním webu ženevského autosalónu Geneva International Motor Show (2016):

- zvýšené rotační rampy a pódia pro vybrané modely, často doplněné o vizuální a zvukové efekty;
- efektivní nasvícení jednotlivých částí vozu i způsob a časování změny intenzity světla a jejich barvy;
- pro modely typu SUV simulování lehkého či těžkého terénu, včetně různých náklonů vozu nebo překážek před ním;
- kreativním nástrojem jsou projekce, které se dají v čase měnit a nabízejí tvůrcům prakticky neomezené možnosti. Lze tak promítat na velké plochy nejen videa představující nové modely, ale i například jen doprovodné pozadí pro modely či promítat příslušenství vhodné k danému modelu. Nejmodernější projekce mohou zároveň fungovat jako dotyková technologie, kdy zákazník pohyby ovládá promítané prostředí, to může být promítáno na zem, na stůl či na zeď;
- interakce pomocí chytrého telefonu. Technologie QR kódu, NFC nebo samostatné aplikace mohou snadno zapojit zákazníka v autosalónu, aby si zobrazil informace, mohl si konfigurovat vůz nebo užít jiné formy, které tvůrci mohou pro mobilní prostředí chytrého telefonu vytvořit;
- výstava jednotlivých technologií vozu formou průřezů, simulačních modelů nebo jinou formou prezentace.

Z výčtu těchto prvků se pouze BMW přiblížilo svým modelem i3, který má pro sebe zvláště vyhrazené místo v rámci autosalónu, jež je o něco vyšší a od podlahy až po zeď obložené dřevem.

## Vybavení a možnosti autosalónu

Rozdíly z hlediska vybavení jednotlivých autosalónů byly značné, přestože se jedná pouze o drobnosti, které z hlediska pořízení nepředstavují větší investice. Doporučení se týká autosalónů Opel a Dacia, protože v autosalónu BMW vybavení k dispozici bylo. Je tu řada možností, jak bez markantnějšího zvyšování nákladů přizpůsobit vybavení autosalónu těm s dražšími značkami na trhu.

- Věšák k odložení kabátu. V obou případech si zákazník může kabát přehodit maximálně přes židli a riskovat, že si jej ušpiní o zem. V případě autosalónu BMW byl věšák u každého stolu prodejce, to však není zcela nezbytné pro konečný efekt.
- Dostatek pohodlných míst k sezení. Když zákazník tráví v autosalónu více času nebo musí čekat na nějaký úkon či prodejce, je vhodné, aby autosalón byl vybaven dostatečným počtem míst k sezení, která budou také patřičně pohodlná, aby se zákazník mohl cítit komfortně.
- Občerstvení. BMW jako jediné nabízelo svým zákazníkům kromě nápojů i občerstvení ve své vlastní kavárně. Jednalo se o čerstvé koláče a zákusky. K tomu, aby bylo zákazníkovi nabídnuto malé občerstvení, však není nezbytná ani kavárna ani čerstvé občerstvení. Může se jednat o trvanlivé produkty určené přímo ke kávě nebo čaji. V případě autosalónů Opel a Dacia i tato maličkost byla zcela opomenutá.
- Klasifikace nápojů. Dle scénáře mystery shoppingu byla jako nápoj požadována káva espresso. Pouze v případě BMW se jednalo skutečně o tento typ kávy. V autosalónech Opel a Dacia lze vše vyřešit jednoduchým zaškolením obsluhy. Všechny autosalóny disponovaly kvalitními espresso kávovary. Náklady na změnu by byly minimální, pouze by prodejci přibyla otázka navíc – na typ kávy, kterou zákazník preferuje.

Co se týče prostředí, pouze autosalónu Dacia se týkal problém s vnitřní teplotou. Nejenže nízká teplota měla negativní vliv na celkový pocit zákazníka, ale i prodejci museli být více oblečení, než by bylo v interiéru autosalónu obvyklé. Vnitřní teplota by byla vhodná jako v případě Opel a BMW, tedy pokojová úroveň. Zvýšení teplotní úrovně už však můžou doprovázet technické překážky v řešení budovy a mohlo by vyžadovat i nákladnější úpravy.

U všech autosalónů by však bylo záhodno zapracovat na čistotě, pořádku a upravenosti. V případě čistoty se jedná především o zkvalitnění organizace úklidových prací daným pracovníkem nebo firmou, která úklid provádí. Zákazník by měl ve všech situacích, kdy přichází do styku s prostředím autosalónu, vidět jen perfektně uklizené prostředí. S tím souvisí i průběžná kontrola kvality. Z hlediska upravenosti je optimalizace zcela nenákladná a jedná se pouze o zavedení a kontrolu vnitropodnikových předpisů. Jde také o upravenost oděvu prodejců, ale především jejich pracovního prostředí. Nelze vyjmout z těchto požadavků ani ostatní pracovníky autosalónu. V případě BMW se jedná například o recepční.

V případě Opelu se upravenost vnějšího prostředí týká roztrhaných vlajek a špatně značeného příjezdu, kdy by malé změny pomohly zlepšit celkový dojem z okolního prostředí tohoto autosalónu.



## **Projev a nabídka prodejce**

V případě autosalónu Dacia šlo o zcela zásadní problém – neposkytnutí dostatku času zákazníkovi. Z hlediska povahy produktu a především složitosti nákupního rozhodování, jakým je pro spotřebitele osobní automobil, je nezbytné, aby bylo zákazníkovi ze strany prodejce věnováno dostatečné množství času, aby byly zodpovězeny všechny jeho otázky důležité pro rozhodnutí. Nápomocná mohou být školení a semináře zabývající se zlepšováním obchodních a komunikačních dovedností.

BMW ve svém autosalónu vyměnilo lidský přístup k zákazníkovi za prezentaci nabídky moderním stylem. Prezentace nabídky a vizualizace vozu probíhá na velkoplošném televizoru před zákazníkem, který sedí u jiného stolu. Velmi efektní, na druhou stranu by vhodnější bylo tuto formu volit tak, aby prodejce seděl u jednoho stolu se zákazníkem a nabídku konfiguroval odsud, například pomocí tabletu nebo jinak přizpůsobeného displeje. V současné situaci se prodejce BMW při práci otáčí k zákazníkovi dokonce i zády. Kdyby technicky nebylo možné technologii přizpůsobit tak, aby mohl prodejce sedět naproti zákazníkovi, pak je z hlediska osobního jednání vhodnější varianta vytištěné nabídky a tištěného katalogu.

Možná až překvapivě byl autosalón Dacia, prodejce nejlevnějšího vozu, jediný, kdo zákazníkovi poskytl na tiskoviny papírové desky. V případě autosalónů BMW i Opel si zákazník odnášel katalog, vizitku a cenovou nabídku, u BMW i více nabídek, z nich každá na dvou listech, jen tak v ruce. V případě Opelu nabídka ani nebyla secvaknutá sešívací sponou. V obou případech by bylo více než vhodné, aby si zákazník mohl tyto materiály založit do desek, a to už jen z důvodu odlišnosti formátů. Rozhodně je to pro zákazníka pohodlnější a nemusí mít obavy, že se mu část dokumentů někde ztratí. Ale nejdůležitější je tu estetický dojem z celkového průběhu nákupního rozhodování u vozu této kategorie.

Z hlediska tiskových materiálů se další doporučení vztahuje ke kvalitě tištěné cenové nabídky. Každá z nabídek obsahovala grafiku, a v případě nabídky Opel a BMW dokonce i vizualizaci vozu. Žádná z nabídek však nebyla vytištěna barevně. Z grafiky a vizualizací vozů se tak stávají nevzhledné fleky v různém odstínu šedé barvy. Doporučením pro automobilky Opel a BMW, vzhledem k celkové ceně, je tedy požadavek adekvátní prezentace této nabídky. Vytištění nabídky barevně by navýšilo náklady pouze v jednotkách korun.

## 4 Závěr

Práce se věnovala rozdílům v komunikaci v místě prodeje na maloobchodním trhu nových osobních vozů v České republice. Cílem práce bylo tyto rozdíly identifikovat, a to u značek zastupujících různé cenové kategorie na trhu. Následně bylo na základě zjištěných rozdílů a nedostatků navrženo doporučení pro zlepšení jednotlivých nástrojů komunikace v místě prodeje.

Práce se zaměřila na všechny podoby komunikace, se kterými běžný zákazník přichází během návštěvy autosalónu do styku. Jednalo se o komunikaci v místě prodeje pomocí POP prvků a komunikaci formou osobního prodeje jednotlivých prodejců nových osobních vozů. Výběr značek, které byly v práci komparovány, vycházel z deseti nejprodávanějších na českém trhu a zaměřil se na tři, jež jsou zástupci nejlevnější a nejdražší značky v kategorii nových osobních vozů a na značku ve střední cenové úrovni. Na základě stanovených kritérií byly vybrány značky Dacia, Opel a BMW. Značka Dacia zastupuje nejlevnější vozy na trhu, pro výzkum byl vybrán autosalón společnosti RENAULT RETAIL GROUP CZ, s. r. o. V případě značky Opel, která v práci zastupovala značku ze středu cenového spektra, byl navštíven autosalón BS Auto Praha, s. r. o. Značku BMW jakožto nejdražší zastupoval autosalón společnosti invest - s. r. o.

Po výběru jednotlivých značek a autosalónů proběhl sběr dat formou fiktivního nakupování, mystery shoppingem, dle stanoveného scénáře. Vyhodnocení ze záznamového archu bylo rozděleno podle formy komunikace na místo prodeje a osobní prodej. V případě místa prodeje se práce zaměřila na hodnocení příjezdu do autosalónu a jeho vnějšího prostředí. Při hodnocení interiéru bylo sledováno vybavení autosalónu a jeho rozmístění a dále celková atmosféra a prostředí autosalónu. V otázce osobního prodeje byl hodnocen první kontakt navázaný v rámci autosalónu, profil prodejce, jeho neverbální komunikace a chování. Dále byla hodnocena nabídka prodejce v průběhu jednání a materiály, které byly při jednání použity a které zákazník následně obdržel. Jako poslední se hodnotil zpětný kontakt prodejce, který již proběhl mimo autosalón.

Každá značka má vzhledem ke své cenové kategorii zájem komunikovat rozdílné informace s ohledem na zaujetí vlastní cílové skupiny. U levnějších značek na trhu to bude spíše komunikace užitné hodnoty z hlediska nákladů, na opačné straně trhu naopak výjimečnost, exkluzivita nebo kvalita. Ačkoliv způsoby a formy komunikace se mohou lišit, cíl komunikace je společný – v konečné fázi by měla s ohledem na marketingovou strategii podporovat prodej nových vozů. Práce kladla důraz na to, posoudit celkový dopad komunikace autosalónu na zákazníka, neboť autosalón komunikuje se zákazníkem ještě před tím, než do něj zákazník vůbec vstoupí. Oslovuje již svým vnitřním a vnějším prostředím a samozřejmě hlavní roli má personál a zvolená forma osobního prodeje. Nelze opominout ani zpětný kontakt prodejce, který již probíhá mimo samotný autosalón.

Z hlediska místa prodeje se nejvýraznější rozdíly projevily v rozmístění a především ve výbavě jednotlivých autosalónů, což částečně souviselo i s velikostí prodejní plochy. Rozmístění jednotlivých prvků a oddělení autosalónu bylo odvislé od toho, zda byl autosalón vybaven recepcí nebo jiným místem, které tuto pozici zastávalo. To silně ovlivňuje formu prvního kontaktu. Výbava jednotlivých salónů se lišila především v různě řešených POP prvcích a také

prvcích sloužících k podpoře prodeje z hlediska customizace, jako jsou vzorníky laků, potahů, disků kol nebo dalšího příslušenství k nabízeným vozům.

V případě osobního prodeje byly nejvýraznější rozdíly spatřovány v prezentaci nabídky prodejcem a v materiálech, které byly v průběhu jednání prodejcem použity. Z hlediska prezentace nabídky by nové technologie a moderní trendy neměly stavět bariéru mezi zákazníkem a prodejcem. Prodejce mimo korporátní trh má mnohdy výhodu v případě obchodních a komunikačních dovedností oproti běžnému koncovému zákazníkovi, který s osobním prodejem nepřichází do styku příliš často. Je proto dobré obchodní dovednosti využít naplno do té míry, do jaké prodejce může ovlivnit nákupní rozhodování. Značka BMW, která z hlediska vybavenosti a prostředí autosalónu získala nejvyšší bodové hodnocení v rámci komparace, vsadila ve svém autosalónu na nový prvek prezentace v osobním prodeji. Cenovou nabídku, její konfigurování a vizualizaci vozu zobrazoval prodejce značky BMW na velkoplošném televizoru před stolem zákazníka. Ačkoliv může působit z hlediska prezentace efektně, prodejce kvůli tomu sedí vzdálen od zákazníka u jiného stolu, a navíc často dokonce otočený zády, když konfiguruje nabídku na počítači. V případě materiálů použitých v průběhu jednání byl nejvýraznější rozdíl ve způsobu zpracování cenové nabídky a dále pak v celkové kompletaci veškerých získaných materiálů. Například Dacia, přestože zástupce nejlevnější značky, jako jediná ke svým tiskovým materiálům poskytla papírové desky ke kompletaci získaných materiálů.

Jako možné návrhy na zefektivnění komunikace v místě prodeje se nabízí zapojení moderních a kreativních POP prvků. Inspirace možné k přenesení do míst prodeje, které jsou optimalizované pro automobilový průmysl, lze nalézt například na největším evropském veletrhu osobních automobilů v Ženevě. Jedná se nejen o využití moderních technologií, chytrých telefonů a zařízení využívajících tzv. internet věcí, ale například o kreativní využití prezentace s důrazem na výjimečný audiovizuální efekt. Další možné návrhy na zlepšení se zaměřují na vnitřní vybavenost, využitelnost prostoru a drobné změny, které bez velkých nákladů pomohou dotvářet celkový dojem atmosféry vnitřního prostředí. Návrhy na zlepšení v projevu a nabídce prodejce se orientují na již konkrétní zjištěné nedostatky daných značek, především kompletaci a kvalitu materiálů poskytnutých zákazníkovi a osobní přístup prodejce v průběhu jednání.

Vývoj a výroba osobního automobilu je mnohaletý proces, který s ohledem na konkurenční prostředí klade velký důraz na inovativní technická řešení. Marketingová komunikace a samotný prodej osobní i neosobní formou může být často podceňován jako něco samozřejmého a jednoduchého. Práce odhalila spoustu nedostatků v detailech, které však utváří celkový obraz komunikace autosalónu. Je proto nezbytné se zaměřovat na vše, co má na zákazníka jakýkoliv vliv, a v případě marketingové komunikace je nezbytné vzhledem k vysokému konkurenčnímu prostředí hledat stále nové prvky a inovovat formy komunikace se stejnou důležitostí jako při vývoji nových technických prvků vozu.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Literatura

ARMSTRONG, G., KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

BÁRTA, V., PÁTÍK, L., POSTLER, M. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

BOČEK, M., JESENSKÝ, D., KROFIÁNOVÁ, D. *POP - In-store komunikace v praxi : trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2840-7.

CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Retail management*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

DODDS, B. *Managing customer value : essentials of product quality, customer service, and price decisions*. 1. vyd. Lanham : University Press of America, 2003. ISBN 07-618-2631-9.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna : jak mít více zákazníků a větší tržby*. 2. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4162-8.

HOMMEROVÁ, D. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.

CHLEBOVSKÝ, V. *CRM : řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, M., KRÁL P. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZÁK, V. *Budování vztahů se zákazníky : CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín : VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

LEHTINEN, J. *Aktivní CRM : řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing : strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2005. ISBN 80-864-1994-0.

LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. aktual. a přepr. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

STUCKER, C. *The mystery shopper's manual*. 6th ed. Sugar Land : Special Interests Pub, 2005. ISBN 18-889-8330-2.

ŠIROKÝ, J. a kol. *Tvoříme a publikujeme odborné texty : nejen pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

TOMAN, M. *Intuitivní marketing pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-399-1.

VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. 4. rozš. a aktual. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4005-8.

VYSEKALOVÁ, J. *Chování zákazníka : jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

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

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0569-9.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

## Internetové zdroje:

BMW. BMW řady 1 (3dvěřové). *BMW Česká republika* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: [http://www.bmw.cz/content/dam/bmw/marketCZ/bmw\\_cz/topics/pricelists-brochures/pricelists/BMW\\_Pricelist\\_1\\_Series\\_3door.pdf.asset.1456787034233.pdf](http://www.bmw.cz/content/dam/bmw/marketCZ/bmw_cz/topics/pricelists-brochures/pricelists/BMW_Pricelist_1_Series_3door.pdf.asset.1456787034233.pdf).

BS AUTO. *Autorizovaný dealer automobilů : BS Auto* [online]. 2016 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.bsauto.cz/>.

DACIA. Dacia Logan. *Dacia* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: [http://local.dacia.cz/pdf/ceniky/cenik\\_logan.pdf](http://local.dacia.cz/pdf/ceniky/cenik_logan.pdf).

FORD. Ford Ka - Přehled. *Ford Motor Company* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.ford.cz/Cars/Ka>.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

GENEVA INTERNATIONAL MOTOR SHOW. Photo Galleries. *86th Geneva International Motor Show* [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.salon-auto.ch/en/photos/>.

GOOGLE MAPS. Z Vysoká škola ekonomie a managementu (VŠEM) do BMW Invelt, Jeremiášova, Praha. *Mapy Google* [online]. 2016a [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: [https://www.google.cz/maps/dir/Vysok%C3%A1+%C5%A1kola+ekonomie+a+managementu+\(V%C5%A0EM\),+N%C3%A1ro%C5%BEEn%C3%AD+2600%2F9a,+158+00+Praha+5,+%C4%8Cesk%C3%A1+republika/BMW+Invelt,+Jeremi%C3%A1%C5%A1ova,+Praha/@50.0461345,14.3194125,15z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x470b95f12bc295ef:0x441dcb734f08fbb!2m2!1d14.3320934!2d50.0528882!1m5!1m1!1s0x470b96075ab3543d:0x370feb949021d385!2m2!1d14.3265276!2d50.0392051?hl=cs](https://www.google.cz/maps/dir/Vysok%C3%A1+%C5%A1kola+ekonomie+a+managementu+(V%C5%A0EM),+N%C3%A1ro%C5%BEEn%C3%AD+2600%2F9a,+158+00+Praha+5,+%C4%8Cesk%C3%A1+republika/BMW+Invelt,+Jeremi%C3%A1%C5%A1ova,+Praha/@50.0461345,14.3194125,15z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x470b95f12bc295ef:0x441dcb734f08fbb!2m2!1d14.3320934!2d50.0528882!1m5!1m1!1s0x470b96075ab3543d:0x370feb949021d385!2m2!1d14.3265276!2d50.0392051?hl=cs).

GOOGLE MAPS. Z Vysoká škola ekonomie a managementu (VŠEM) do RENAULT RETAIL GROUP CZ, s.r.o. *Mapy Google* [online]. 2016b [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: [https://www.google.cz/maps/dir/Vysok%C3%A1+%C5%A1kola+ekonomie+a+managementu+\(V%C5%A0EM\),+N%C3%A1ro%C5%BEEn%C3%AD+2600%2F9a,+158+00+Praha+5,+%C4%8Cesk%C3%A1+republika/RENAULT+RETAIL+GROUP+CZ,+s.r.o.,+Helsinsk%C3%A1,+Praha-Praha+13/@50.0533759,14.3066631,15z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x470b95f12bc295ef:0x441dcb734f08fbb!2m2!1d14.3320934!2d50.0528882!1m5!1m1!1s0x470bbe7364309847:0x36b7b623e7513c6b!2m2!1d14.2918905!2d50.050255?hl=cs](https://www.google.cz/maps/dir/Vysok%C3%A1+%C5%A1kola+ekonomie+a+managementu+(V%C5%A0EM),+N%C3%A1ro%C5%BEEn%C3%AD+2600%2F9a,+158+00+Praha+5,+%C4%8Cesk%C3%A1+republika/RENAULT+RETAIL+GROUP+CZ,+s.r.o.,+Helsinsk%C3%A1,+Praha-Praha+13/@50.0533759,14.3066631,15z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x470b95f12bc295ef:0x441dcb734f08fbb!2m2!1d14.3320934!2d50.0528882!1m5!1m1!1s0x470bbe7364309847:0x36b7b623e7513c6b!2m2!1d14.2918905!2d50.050255?hl=cs).

GOOGLE MAPS. Z Vysoká škola ekonomie a managementu (VŠEM) do Za Opravnou 1, Praha 5. *Mapy Google* [online]. 2016c [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: [https://www.google.cz/maps/dir/Vysok%C3%A1+%C5%A1kola+ekonomie+a+managementu+\(V%C5%A0EM\),+N%C3%A1ro%C5%BEEn%C3%AD+2600%2F9a,+158+00+Praha+5,+%C4%8Cesk%C3%A1+republika/50.0679782,14.3319973/@50.0613528,14.3265041,15z/data=!4m8!4m7!1m5!1m1!1s0x470b95f12bc295ef:0x441dcb734f08fbb!2m2!1d14.3320934!2d50.0528882!1m0?hl=cs](https://www.google.cz/maps/dir/Vysok%C3%A1+%C5%A1kola+ekonomie+a+managementu+(V%C5%A0EM),+N%C3%A1ro%C5%BEEn%C3%AD+2600%2F9a,+158+00+Praha+5,+%C4%8Cesk%C3%A1+republika/50.0679782,14.3319973/@50.0613528,14.3265041,15z/data=!4m8!4m7!1m5!1m1!1s0x470b95f12bc295ef:0x441dcb734f08fbb!2m2!1d14.3320934!2d50.0528882!1m0?hl=cs).

HYUNDAI. Nápadnější nová i10. *Hyundai Motor Czech* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.hyundai.cz/modely/i10>.

INVELT. O nás. *BMW Invelt* [online]. 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.invelt.com/cs/o-nas-kde-kariera/o-nas/>.

KIA. Nová Kia Picanto 2015. *Kia Motors Czech* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.kia.com/cz/modely/ta-pe/>.

MÉDEA RESEARCH. Reálné prodeje nových vozů v ČR za prosinec 2015. *Médea Group* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.medea.cz/priloha/56b463e4c1de2/realne-prodeje-novych-vozu-v-cr-2015-2014-56b4699967322.pdf>.

OPEL. Opel Corsa. *Opel ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: [http://www.opel.cz/content/dam/Opel/Europe/czech\\_republic/nscwebsite/cs/13\\_Tools/01\\_Pricelists/Corsa\\_CZ.pdf](http://www.opel.cz/content/dam/Opel/Europe/czech_republic/nscwebsite/cs/13_Tools/01_Pricelists/Corsa_CZ.pdf).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PECÁK, R., HOVORKA, J. Automobilky nafukují prodeje v Česku, ukázala nová data. *Aktuálně.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/automobilky-nafukuji-prodeje-ukazuje-nova-statistika/r~833901501ed411e4b8560025900fea04/>.

PEUGEOT. Peugeot 108. *Peugeot Česká republika* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.peugeot.cz/objevte-vic/108/3-dverovy/>.

RENAULT RETAIL GROUP CZ. O dealerství vozů Renault, Dacia. *Renault Retail Group CZ* [online]. 2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.rpz.cz/renault/o-nas/o-dealerstvi/>.

RENAULT. Nové osobní vozy. *Renault Česká republika* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <https://www.renault.cz/vozy/nove-vozy.html>.

SIMAR. Mystery Shopping. *Simar* [online]. 2015 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>.

ŠKODA. Škoda Citigo 3D. *ŠKODA AUTO Česká republika* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/models/citigo3dverovakaroserie>.

VOLKSWAGEN. up!. *Volkswagen Česká republika* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: [http://www.volkswagen.cz/media/Kwc\\_Basic\\_DownloadTag\\_Component/10959-84240-downloads-103341-downloadTag/default/e79f9df2ee789dbd2ccd0b68160bf35c/1454589664/up\\_.pdf](http://www.volkswagen.cz/media/Kwc_Basic_DownloadTag_Component/10959-84240-downloads-103341-downloadTag/default/e79f9df2ee789dbd2ccd0b68160bf35c/1454589664/up_.pdf).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam příloh

Příloha 1 Scénář mystery shopping.....	I
Příloha 2 Záznamový arch.....	IV
Příloha 3 Možné odpovědi a váhy otázek .....	VIII
Příloha 4 Příjezd do autosalónu Dacia .....	XIV
Příloha 5 Exteriér autosalónu Dacia.....	XIV
Příloha 6 Plné parkoviště autosalónu Dacia .....	XV
Příloha 7 Společný exteriér Dacia a Renault.....	XV
Příloha 8 Vystavené vozy Dacia v exteriéru .....	XVI
Příloha 9 Interiér autosalónu Dacia .....	XVI
Příloha 10 Vystavené vozy Dacia v interiéru .....	XVII
Příloha 11 Stůl prodejce Dacia.....	XVII
Příloha 12 Vystavený vůz Renault v autosalónu Dacia .....	XVIII
Příloha 13 Vitrína reklamních předmětů .....	XVIII
Příloha 14 Skříně a věšák za stolem prodejce Dacia.....	XIX
Příloha 15 Toalety Dacia.....	XIX
Příloha 16 Stůl prodejce Dacia 2.....	XX
Příloha 17 Ceník nových vozů a příslušenství Dacia Duster .....	XX
Příloha 18 Papírové desky na nabídky Dacia.....	XXI
Příloha 19 Katalog vozu Dacia Duster .....	XXI
Příloha 20 Vizitka prodejce Dacia .....	XXII
Příloha 21 Vnější pohled na autosalón Opel .....	XXII
Příloha 22 Prostor pro nové vozy Opel .....	XXIII
Příloha 23 Vjezd do areálu autosalónu Opel.....	XXIII
Příloha 24 Roztrhané vlajky Opel .....	XXIV
Příloha 25 Vnější prostředí autosalónu Opel.....	XXIV
Příloha 26 Stoly obchodníků Opel .....	XXV
Příloha 27 Rozmístění vozů Opel.....	XXV
Příloha 28 Oddělené vozy Opel .....	XXVI
Příloha 29 Stojan s výbavou vozů Opel .....	XXVI
Příloha 30 Vzorník laků Opel.....	XXVII
Příloha 31 Stojan tiskových materiálů Opel.....	XXVII
Příloha 32 Zábradlí v autosalónu Opel.....	XXVIII
Příloha 33 Šipky a grafika na podlaze Opel .....	XXVIII
Příloha 34 Koberce Opel .....	XXIX
Příloha 35 Mašle na kapotě Opel .....	XXIX
Příloha 36 Grafická zástěna Opel.....	XXX
Příloha 37 Toalety Opel .....	XXX
Příloha 38 Nepořádek za stolem prodejce Opel .....	XXXI
Příloha 39 Tištěný katalog Opel.....	XXXI
Příloha 40 Cenová nabídka vozu Opel Astra .....	XXXII
Příloha 41 Ceník vozu Opel Astra.....	XXXII
Příloha 42 Vizitka prodejce Opel .....	XXXIII
Příloha 43 Vnější vzdálený pohled na autosalón BMW .....	XXXIII



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 44 Okolní prostředí autosalónu BMW .....	XXXIV
Příloha 45 Vnější blízký pohled na autosalón BMW .....	XXXIV
Příloha 46 Recepce autosalónu .....	XXXV
Příloha 47 Stoly prodejců BMW .....	XXXV
Příloha 48 POP prvky modelů i3 a i8.....	XXXVI
Příloha 49 Kavárna BMW .....	XXXVI
Příloha 50 Prosklené předělovací stěny BMW .....	XXXVII
Příloha 51 Toalety BMW .....	XXXVII
Příloha 52 Pracovní stůl prodejce BMW .....	XXXVIII
Příloha 53 Katalog vozu BMW řady 5 .....	XXXVIII
Příloha 54 Cenová nabídka vozu BMW řady 5.....	XXXIX
Příloha 55 Vizitka prodejce BMW .....	XXXIX

## Přílohy

### Příloha 1 Scénář mystery shoppingu

Mystery shopper přijíždí do autosalónu vlastním vozem, snaží se pozorovat navigační cedule autosalónu. Po příjezdu zaparkuje na místě pro zákazníky. Pro hodnocení exteriéru obhlédne autosalón z více úhlů, aby simuloval všechny pohledy, které zákazník na autosalón má. Vytvoří fotodokumentaci všech prvků exteriéru.

#### *varianta a – bez recepce:*

Mystery shopper vstoupí do autosalónu. Pokud není recepce nebo jiné místo, kde by musel po příchodu reagovat, přistoupí k požadovanému vozu. Prohlíží si aktivně vůz a čeká na interakci ze strany pracovníků autosalónu.

- 1) Dobrý den, rád bych se s někým pobavil o tomto voze.

#### *varianta b – s recepcí:*

Mystery shopper vstoupí do autosalónu. Přistoupí k recepci nebo k místu, které plní úlohu recepce.

- 1) Dobrý den, rád bych se s někým pobavil o autě XY. Chtěl bych si ho prohlédnout.

Mystery shopper vyčká na místě, dokud se mu nezačne věnovat prodejce nových vozů.

- 2) Máme s manželkou zájem o tento vůz. Můžeme se podívat, na kolik by nás vyšel?

Následuje osobní jednání s prodejcem. Mystery shopper v rámci dotazování týkajícího se vozu bude nejdříve vystupovat pasivně, aby prodejce musel být v jednání oproti němu aktivní. Při dotazu na nápoj si zákazník objedná kávu typu espresso.

Mezi otázkami zaměřenými na vůz, které mystery shopper položí, budou tyto:

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- 3) Pro nás je důležitý zavazadlový prostor. Jaký je jeho objem a možnost rozšíření?
- 4) Jaká motorizace je pro daný vůz nejvhodnější s ohledem na provozní náklady?
- 5) Jaké jsou formy výbavy? A kterou považujete pro tento vůz za nejvhodnější?
- 6) Jaká je úroveň bezpečnosti tohoto vozu?
- 7) Disponuje vůz nějakými novými jízdními asistenty?
- 8) Jaká jsou servisní intervaly a jaká je na vůz poskytována záruka?
- 9) Jaká je cena vozu? Je aktuálně na vůz nějaká nabídka?
- 10) Rádi bychom automatickou převodovku, je ve výbavě vozu? Jaké je cenové navýšení?
- 11) Jsme schopni se dostat na nějaké cenové zvýhodnění?

Naopak pro projevení aktivního naslouchání ze strany prodejce bude mystery shopper v jednání aktivnější. Vylicí svůj příběh, proč potřebuje nový vůz, přičemž vychází z těchto bodů:

- Manželka je potřetí těhotná a potřebujeme větší vůz.
- Dosud máme vůz malý, a když někam jedeme, nemůžeme si vzít vše, co chceme.
- Náš vůz navíc nemá ISOFIX, upevnění dětské sedačky je trochu složitější.
- Plánujeme s vozem jezdit i na dovolené, proto je pro nás důležitá bezpečnost, pohodlí a zavazadlový prostor.
- Teď nám naše malé auto žere víc než toto, snad nižší spotřeby dosáhneme i v běžném provozu.
- Přemýšleli jsme o voze ojetém, ale kupujeme vůz na dlouhou dobu a chceme spolehlivý vůz se zárukou.
- Přemýšlíme i o konkurenčním voze XY (jeden z ostatních porovnávaných vozů), který je levnější / větší / lépe vybavený, avšak na vašem autě se nám líbí XY (argument dle vozu).

Pokud mystery shopper do této chvíle neobdržel od prodejce tiskové materiály, nebo se prodejce zjevně nechystá mu je předat, zkusí mystery shopper sám vyzvat prodejce.

- 12) Nemáte prosím k vozu nějaký katalog a tištěný ceník?

## II

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Mystery shopper poděkuje za cenovou nabídku a přislíbí zpětný kontakt.

13) Děkuji za představení vozu a za cenovou nabídku, doma jí s ženou probereme a ozvu se vám.

Mystery shopper prodejci poskytne své kontaktní údaje, pokud ho o to prodejce požádá. Po odchodu od stolu prodejce ještě projde celý autosalón, podívá se i na ostatní modely vozů a navštíví všechna místa, která má zákazník možnost navštívit, včetně toalety. Pořídí fotodokumentaci podle toho, jak to dovolí situace. Následně odchází z autosalónu.

Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 2 Záznamový arch

<b>1.1) Příjezd do autosalónu</b>	Odpověď				
1.1.1) Jak dostatečně byl příjezd značený a pochopitelný na cestě k autosalónu?	1	2	3	4	5
1.1.2) Jak dostatečně byl značený vjezd k parkovišti autosalónu?	1	2	3	4	5
1.1.3) Jak obtížné bylo zaparkovat v areálu autosalónu?	1	2	3	4	5
<b>1.2) Vnější prostředí</b>					
1.2.1) Stav údržby zeleně a stav okolního prostředí v salónu.	1	2	3	4	5
1.2.2) Kolik modelů bylo vystaveno v exteriéru?					
1.2.3) Byly modely vozů uvnitř salónu vidět z exteriéru?	ano		ne		
1.2.4) Byly stěny nebo okenní plochy použity pro marketingovou komunikaci?	ano		ne		
1.2.5) Jaké ostatní POP prvky byly v exteriéru použity?					
1.2.6) Celkový dojem z vnějšího vzhledu autosalónu.	1	2	3	4	5
<b>1.3) Vnitřní prostředí - rozmístění</b>					
1.3.1) Byla v autosalónu k dispozici recepce?	ano		ne		
1.3.2) Kde byla recepce v rámci autosalónu umístěna?					
1.3.3) Byly v autosalónu navigační cedulky nebo jiné navigační prvky?	ano		ne		
1.3.4) Jak pochopitelné navigační prvky byly?	1	2	3	4	5
1.3.5) Jak pochopitelné bylo celkové rozmístění autosalónu?	1	2	3	4	5
1.3.6) Jaký byl způsob rozmístění nových vozů v autosalónu?					
<b>1.4) Vnitřní prostředí - vybavení</b>					
1.4.1) Kolik modelů bylo v autosalónu vystaveno?					
1.4.2) Byly u vozů stojany s výbavou a cenou?	ano		ne		
1.4.3) Bylo vystaveno příslušenství a doplňky k nabízeným vozům?	ano		ne		
1.4.4) Jaké příslušenství a doplňky byly vystaveny?					
1.4.5) Byly v autosalónu volně dostupné marketingové tiskové materiály?	ano		ne		
1.4.6) Jaké marketingové tiskové předměty byly k dispozici?					

## IV

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1.4.7) Byly v autosalónu reklamní předměty volně dostupné?	ano	ne			
1.4.8) Byl v autosalónu vzorník laků?	ano	ne			
1.4.9) Byl v autosalónu vzorník potahů?	ano	ne			
1.4.10) Byl v autosalónu stojan pro výběr disku?	ano	ne			
1.4.11) Bylo možné se v autosalónu bez vyzvání posadit?	ano	ne			
1.4.12) Byly u sezení tiskoviny k pročítání?	ano	ne			
1.4.13) Bylo v autosalónu místo na odložení kabátu?	ano	ne			
1.4.14) Bylo možné se v autosalónu občerstvit bez vyzvání?	ano	ne			
1.4.15) Jaké ostatní POP prvky byly v interiéru použity?					
<b>1.5) Vnitřní prostředí – atmosféra a prostředí</b>					
1.5.1) Jaká byla úroveň vnitřního osvětlení autosalónu?					
1.5.2) Jaká byla úroveň čistoty a pořádku v interiéru autosalónu?	1	2	3	4	5
1.5.3) Jaká byla pocitová teplota v interiéru autosalónu?					
1.5.4) Byla v interiéru použita vůně?	ano	ne			
1.5.5) Jaké občerstvení a nápoje byly v autosalónu k dispozici?					
1.5.6) Jaká byla kvalita občerstvení a nápoje?	1	2	3	4	5
1.5.6) Jaká byla úroveň toalet?	1	2	3	4	5
1.5.7) Jaká byla čistota toalet?	1	2	3	4	5
1.5.8) Jaká byla úroveň pohodlí posezení v interiéru autosalónu?	1	2	3	4	5
1.5.9) Celkový dojem z vnitřního prostředí a atmosféry v autosalónu.	1	2	3	4	5
<b>2.1) První kontakt</b>					
2.1.1) Jak dlouho trvalo, než se zákazníkovi někdo začal věnovat?					
2.1.2) S kým byl navázán první kontakt?					
2.1.3) Jak dlouho zákazník čekal na prodejce?					
<b>2.2) Údaje o prodejci</b>					
2.2.1) Pohlaví prodejce.	m	ž			
2.2.2) Odhadovaný věk.					
2.2.3) Čistota a upravenost oděvu.	1	2	3	4	5

V

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.2.4) Čistota a upravenost zevnějšku (vlasy, ruce, nehty, obličej).	1	2	3	4	5
2.2.5) Čistota a upravenost pracovního stolu prodejce.	1	2	3	4	5
2.2.6) Projev zápachu v okolí prodejce.	1	2	3	4	5
<b>2.3) Neverbální komunikace prodejce</b>					
2.3.1) Úroveň očního kontaktu prodejce.	1	2	3	4	5
2.3.2) Způsob podání ruky prodejce.					
2.3.3) Interpersonální zóna mezi prodejcem a zákazníkem.					
2.3.4) Forma mimiky a gestiky prodejce.					
2.3.5) Síla hlasu a rychlost mluvy prodejce.	1	2	3	4	5
<b>2.4) Chování prodejce během jednání</b>					
2.4.1) Představil se prodejce jménem?	ano	ne			
2.4.2) Byl prodejce vůči zákazníkovi vstřícný a ochotný?	1	2	3	4	5
2.4.3) Měl prodejce pozitivní přístup?	1	2	3	4	5
2.4.4) Jevil prodejce známky nervozity?	1	2	3	4	5
2.4.5) Měl prodejce v rámci jednání k zákazníkovi osobní přístup?	1	2	3	4	5
2.4.6) Věnoval prodejce zákazníkovi dostatek času?	1	2	3	4	5
2.4.7) Působil prodejce přesvědčivě?	1	2	3	4	5
2.4.8) Projevoval prodejce zájem o zákaznickou potřebu?	1	2	3	4	5
2.4.9) Projevoval prodejce přístup aktivního naslouchání v rámci jednání?	1	2	3	4	5
2.4.10) Povzbuzoval svým chováním ke koupi?	1	2	3	4	5
2.4.11) Jevil prodejce známky agresivity nebo vnučování?	1	2	3	4	5
2.4.12) Projevil prodejce znalost nabízeného produktu?	1	2	3	4	5
2.4.13) Měl prodejce srozumitelný projev?	1	2	3	4	5
2.4.14) Je ze strany prodejce obsah nabídky dobře vysvětlen?	1	2	3	4	5
2.4.15) Celkový dojem z chování a přístupu prodejce.	1	2	3	4	5
<b>2.5) Nabídka od prodejce v průběhu jednání</b>					
2.5.1) Nabídl prodejce zákazníkovi vyzkoušení vozu?	ano	ne			
2.5.2) Nabídl prodejce zákazníkovi zkušební jízdu?	ano	ne			

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2.5.3) Nabídl prodejce zákazníkovi cenové zvýhodnění?	ano	ne			
2.5.4) Nabídl prodejce zákazníkovi financování vozu?	ano	ne			
2.5.5) Nabídl prodejce další služby nebo příslušenství?	ano	ne			
2.5.6) Nabídl prodejce zákazníkovi nápoj?	ano	ne			
2.5.7) Jaký nápoj prodejce zákazníkovi nabídl?					
2.5.8) Kdo nápoj připravoval a přinesl?					
2.5.9) Jaká byla kvalita nápoje?	1	2	3	4	5
2.5.10) Nabídl prodejce něco dalšího?					
<b>2.6) Materiály použité v průběhu jednání</b>					
2.6.1) Jaké materiály prodejce použil v průběhu jednání?					
2.6.2) Jaké materiály dostal zákazník od prodejce?					
2.6.3) Jaká byla forma a kvalita získaných materiálů?	1	2	3	4	5
<b>2.7) Zpětný kontakt</b>					
2.7.1) Po jaké době následoval zpětný kontakt?					
2.7.2) Jakou formou následoval zpětný kontakt?					
2.7.3) Jaký byl obsah zpětného kontaktu?					

Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha 3 Možné odpovědi a váhy otázek

### 1) **Místo prodeje**

#### 1.1) **Příjezd do autosalónu**

Otázky 1.1.1 a 1.1.2 zaměřené na značení příjezdu a vjezdu k autosalónu byly považovány za stejně důležité a proto mají stejnou váhu ve výši 30 bodů. Cimler, Zadražilová a kol. (2007, s. 232) přikládají značnou důležitost právě označení parkovací plochy navigačními cedulemi. O 10 bodů více dosahuje otázka 1.1.3 zohledňující obtížnost zaparkování. Vysekalová a kol. (2012, s. 254) uvádějí možnost zaparkování jako jednu z důležitých informací při analýze image obchodního podniku. Stejně tak i Cimler, Zadražilová a kol. (2007, s. 232) považují přístupnost a dostatečnou kapacitu parkovacích míst za podstatný vnější stimul, který vytváří přednákupní atmosféru prodejny.

1.1.1) uzavřená otázka: 1 – příjezd nebyl značený, 5 – příjezd byl výborně značený a pochopitelný

1.1.2) uzavřená otázka: 1 – vjezd nebyl značený, 5 – vjezd byl výborně značený

1.1.3) uzavřená otázka: 1 – v areálu se nedalo zaparkovat, 5 – v areálu se dalo zaparkovat bez problémů

#### 1.2) **Vnější prostředí**

Z hlediska vnějšího prostředí je stěžejní otázka 1.2.6, která se zaměřuje na konečný celkový dojem, a z toho důvodu dosahuje čtvrtiny z celkové váhy hodnocení vnějšího prostředí, tedy 25 bodů. Cimler, Zadražilová a kol. (2007, s. 229) uvádějí, že design exteriéru prodejny má vliv na emocionální postoj zákazníka a ovlivňuje jeho první dojem z nákupního prostředí. Váhu 20 bodů mají otázky 1.2.1 a 1.2.4 zaměřené na vizuální vzhled vnějšího prostředí prodejny, kdy Cimler, Zadražilová a kol. (2007, s. 230) hodnotí jako důležité zejména využití výloh prodejny. Váhu 15 bodů dosahují otázky 1.2.2 a 1.2.5, které se soustředí na vystavené modely z nabídky a ostatní POP prvky jako odlišující aspekt vnějšího prostředí. Podle Cimlera, Zadražilové a kol. (2007, s. 230) by měl vystavený sortiment definovat nabídku produktů prodejní jednotky a zároveň by měl přimět zákazníka k návštěvě. Stejně tak i POP prvky patří k prostředkům, které se snaží nalákat zákazníka do prodejny. Nejnižší váhu ve výši 5 bodů má otázka 1.2.3 zaměřující se na viditelnost modelů uvnitř salónu z exteriéru, neboť podle Hammonda (2012, s. 168-169) mohou právě výlohy sehrávat rozdílné úlohy u různých prodejních míst. Podle Cimlera, Zadražilové a kol. (2007, s. 229) průhledy umožňují zákazníkovi nahlédnout dovnitř prodejny.

1.2.1) uzavřená otázka: 1 – velmi špatný, 5 – velmi dobrý

## VIII

- 1.2.2) otevřená otázka
- 1.2.3) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.2.4) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.2.5) otevřená otázka
- 1.2.6) uzavřená otázka: 1 – velmi špatný, 5 – velmi dobrý

## 1.3) **Vnitřní prostředí – rozmístění**

Jako stěžejní pro hodnocení rozmístění je otázka 1.3.1 zaměřená na dostupnost recepce, dosahuje váhy 25 bodů Boček a kol. (2009, s. 106) vidí důležitost recepce v možnosti okamžité reakce a rychlého nasměrování nebo vyřízení požadavku. Od recepce se odvíjí celé další rozmístění autosalónu. Váhové hodnocení ve výši 20 bodů bylo přiděleno otázce 1.3.6, která se zaměřuje na rozmístění vystavených vozů. Boček a kol. (2009, s. 190) kladou velký důraz na vystavení produktu jakožto důležitý prvek pro samotný prodej v místě prodeje. Otázky dotazující se na prostorové uspořádání v interiéru mají váhu 15 bodů. Cimler, Zadražilová a kol. (2007, s. 234) příkládají právě celkovému dispozičnímu řešení prodejny význam z hlediska orientace a pohybu zákazníka po prodejně. Otázka 1.3.3 zaměřená na vybavenost interiéru navigačními prvky dosahovala váhy 10 bodů, jako pouhý podpůrný prvek v rámci rozmístění. Podle Cimlera, Zadražilové a kol. (2007, s. 237) tyto navigační prostředky zlepšují orientaci zákazníka.

- 1.3.1) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.3.2) otevřená otázka
- 1.3.3) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.3.4) uzavřená otázka: 1 – zcela nepochopitelné, 5 – zcela pochopitelné
- 1.3.5) uzavřená otázka: 1 – zcela nepochopitelné, 5 – zcela pochopitelné
- 1.3.6) otevřená otázka

## 1.4) **Vnitřní prostředí – vybavení**

Nejvyšší váhy ve výši 20 bodů v rámci podskupiny otázek zaměřených na vybavení prodejny dosahuje otázka 1.4.15 týkající se POP prvků, které mají podle Bočka a kol. (2009, s. 21) v rámci místa prodeje velmi významnou úlohu. Druhou nejvyšší váhu, 15 bodů, má otevřená otázka 1.4.4. orientovaná na vystavené příslušenství v autosalónu. Podle Cimlera, Zadražilové a kol. (2007, s. 236) se společná prezentace zboží využívá právě v případech, kdy může zákazníka vést k nákupu doplňkového sortimentu. Otázky zaměřené na počet vystavených modelů vozů z nabídky, dostupnost příslušenství a na marketingové tiskové materiály, které byly zákazníkům volně k dispozici, mají z hlediska

hodnocení výbavy vnitřního prostředí autosalónu váhové hodnocení 10 bodů. Ostatní otázky orientované na prezentaci zboží a nákupní prostředí dosahují váhy 5 a 2 body podle konkrétní důležitosti.

- 1.4.1) otevřená otázka
- 1.4.2) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.3) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.4) otevřená otázka
- 1.4.5) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.6) otevřená otázka
- 1.4.7) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.8) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.9) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.10) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.11) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.12) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.13) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.14) uzavřená otázka: ano, ne
- 1.4.15) otevřená otázka

## 1.5) **Vnitřní prostředí – atmosféra a prostředí**

Většina otázek týkajících se atmosféry a prostředí dosahuje stejné váhy 10 bodů. Vysekalová (2011, s. 336) uvádí, že právě prvky mající vliv na celkovou atmosféru prodejního místa jsou zákazníky deklarovány jako důležité. Cimler, Zadražilová a kol. (2007, s. 233-234) konkrétně uvádějí vliv osvětlení a teploty v prodejně na zákazníka a jeho rozhodování. Toman (2016, s. 61) naproti tomu připomíná důležitost úrovně občerstvení, která má vliv na celkový dojem z nákupního prostředí. Otázky 1.5.4, 1.5.6, 1.5.8 zaměřené na úroveň posezení, toalet a použití vůně dosahují váhy 5 bodů. Podle Cimlera, Zadražilové a kol. (2007, s. 234) je vůně, její intenzita a důležitost užití v prodejně závislá na nabízeném sortimentu. Konečný dojem z vnitřního prostředí a atmosféry autosalónu představuje čtvrtinu z celkového váhového hodnocení, tedy 25 bodů.

- 1.5.1) otevřená otázka
- 1.5.2) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá
- 1.5.3) otevřená otázka
- 1.5.4) uzavřená otázka: ano, ne

- 1.5.5) otevřená otázka
- 1.5.6) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá
- 1.5.7) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá
- 1.5.8) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá
- 1.5.9) uzavřená otázka: 1 – velmi špatný, 5 – velmi dobrý

## 2) **Osobní prodej**

### 2.1) **První kontakt**

Otázky 2.1.1 a 2.1.3 zaměřené na dobu čekání od vstupu do prodejny do prvního kontaktu se zaměstnancem autosalónu a posléze i prodejcem dosahují váhového hodnocení 40 bodů. Kotler a Keller (2007, s. 552) přikládá velkou váhu neplýtvání časem zákazníka a hledání způsobů, jak mu čas ušetřit. Zbývající otázka zjišťující, s kým byl navázán první kontakt, dosahuje váhy 20 bodů. Cimler, Zadražilová a kol. (2007, s. 228) uvádějí, že zákazníka by měl obsluhovat personál s odpovídající kvalifikací.

- 2.1.1) otevřená otázka
- 2.1.2) otevřená otázka
- 2.1.3) otevřená otázka

### 2.2) **Údaje o prodejci**

Otázky 2.2.1 a 2.2.2 zaměřené na pohlaví a věk prodejce nejsou bodované a nemají v hodnocení žádnou váhu. Zbylé otázky věnující se upravenosti prodejce dosahují stejného váhového hodnocení, každá ve výši 25 bodů.

- 2.2.1) uzavřená otázka: m – muž, ž – žena
- 2.2.2) otevřená otázka
- 2.2.3) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá
- 2.2.4) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá
- 2.2.5) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá
- 2.2.6) uzavřená otázka: 1 – velmi nepříjemný, 3 – neutrální, 5 – velmi příjemný

### 2.3) **Neverbální komunikace prodejce**

Otázky zaměřené na neverbální komunikaci prodejce vycházejí z popisu Khelerové (2010, s. 19) a každá dosahuje stejné váhy ve výši 20 bodů.

- 2.3.1) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá

- 2.3.2) otevřená otázka
- 2.3.3) otevřená otázka
- 2.3.4) otevřená otázka
- 2.3.5) uzavřená otázka: 1 – velmi rychlá nebo pomalá rychlost mluvy / velmi slabý nebo silný hlas, 5 – adekvátní síla hlasu a rychlost mluvy

## 2.4) **Chování prodejce v průběhu jednání**

Všechny otázky zohledňující chování prodejce v průběhu jednání mají stejnou váhu 5 bodů. Jediný rozdíl je u otázky 2.4.2 s váhou 10 bodů, která má velký vliv na celkový průběh jednání a odvíjí se od ní další chování prodejce. Podle Khelerové (2010, s. 53) je vstřícné a ochotné jednání obzvlášť důležité a mělo by postupovat jak verbálními, tak neverbálními projevy. Konečný celkový dojem jako stěžejní dosahuje celé čtvrtiny váhového hodnocení, tedy 25 bodů.

- 2.4.1) otevřená otázka
- 2.4.2) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.3) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.4) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.5) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.6) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.7) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.8) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.9) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.10) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.11) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ano, 5 – rozhodně ne
- 2.4.12) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.13) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.14) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano
- 2.4.15) uzavřená otázka: 1 – rozhodně ne, 5 – rozhodně ano

## 2.5) **Nabídka prodejce v průběhu jednání**

Všechny otázky zaměřené na nabídku od prodejce v průběhu jednání dosahují stejné váhy 10 bodů.

- 2.5.1) uzavřená otázka: ano, ne

- 2.5.2) uzavřená otázka: ano, ne
- 2.5.3) uzavřená otázka: ano, ne
- 2.5.4) uzavřená otázka: ano, ne
- 2.5.5) uzavřená otázka: ano, ne
- 2.5.6) uzavřená otázka: ano, ne
- 2.5.7) otevřená otázka
- 2.5.8) otevřená otázka
- 2.5.9) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá
- 2.5.10) otevřená otázka

## 2.6) **Materiály použité v průběhu jednání**

Váha u otázek 2.6.1 a 2.6.3 je stejná – 30 bodů. Větší váha o 10 bodů je stanovena u otázky 2.6.2, tedy 40 bodů, která zohledňuje důraz na materiály, které má zákazník možnost studovat mimo autosalón. Tím pádem mají i hlubší dopad a tím i větší důležitost.

- 2.6.1) otevřená otázka
- 2.6.2) otevřená otázka
- 2.6.3) uzavřená otázka: 1 – velmi špatná, 5 – velmi dobrá

## 2.7) **Zpětný kontakt**

Váha u otázek 2.7.2 a 2.7.3 je stejná – 30 bodů. Větší váha o 10 bodů je stanovena u otázky 2.7.1 – 40 bodů, jež zohledňuje dobu, kterou prodejce nechal na zpětný kontakt. Khelerová (2010, s. 36) přikládá důležitost právě správnému načasování při poskytnutí zpětné vazby.

- 2.7.1) otevřená otázka
- 2.7.2) otevřená otázka
- 2.7.3) otevřená otázka

Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Příjezd do autosalónu Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Exteriér autosalónu Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

XIV

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 6 Plné parkoviště autosalónu Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Společný exteriér Dacia a Renault



Zdroj: vlastní zpracování

XV

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

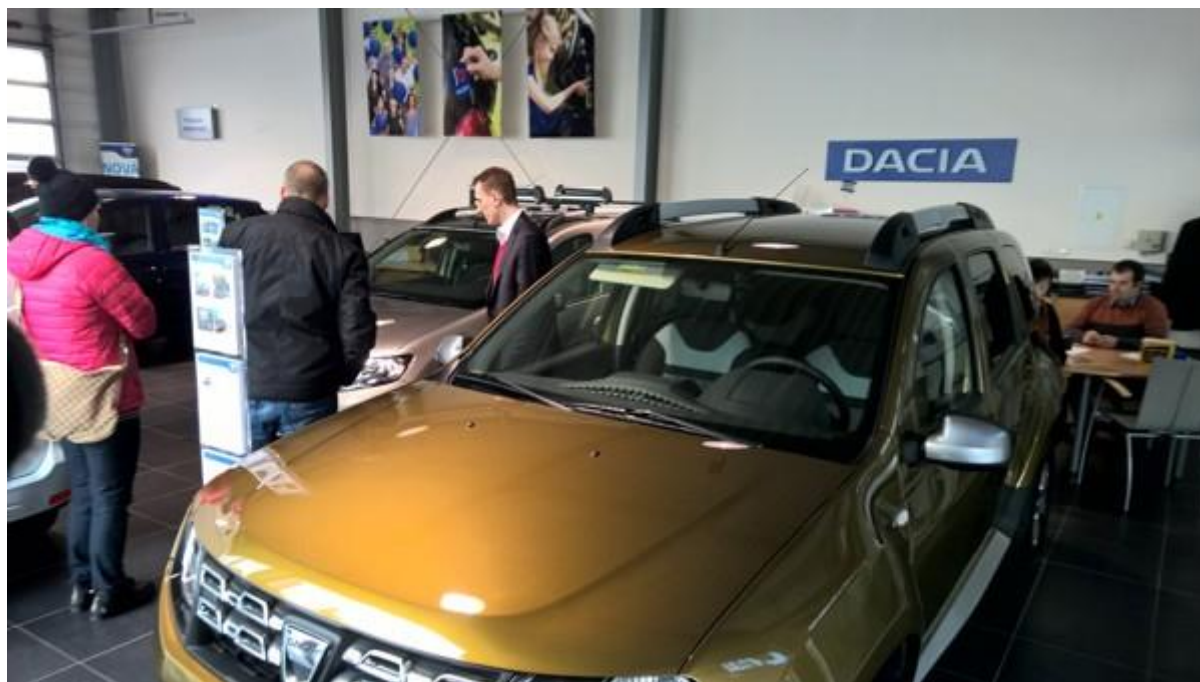
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 8 Vystavené vozy Dacia v exteriéru



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Interiér autosalónu Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

XVI

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 10 Vystavené vozy Dacia v interiéru



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Stůl prodejce Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

XVII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

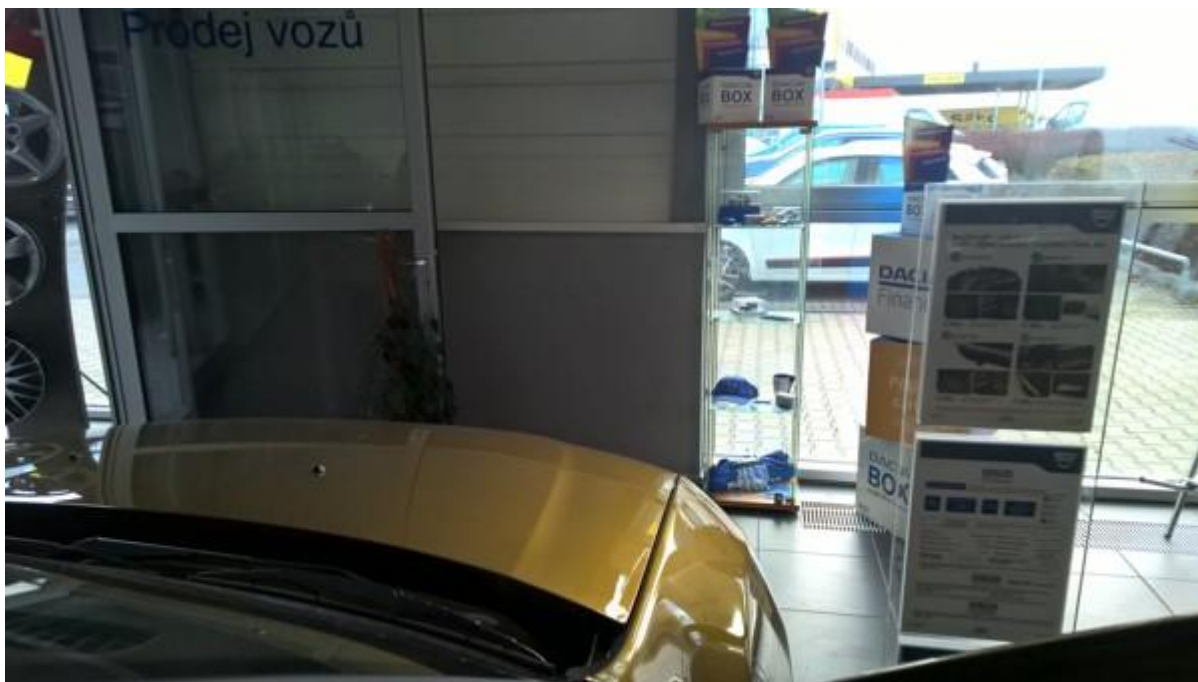
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 12 Vystavený vůz Renault v autosalónu Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Vitrína reklamních předmětů



Zdroj: vlastní zpracování

XVIII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 14 Skříně a věšák za stolem prodejce Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Toalety Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

XIX

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 16 Stůl prodejce Dacia 2



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Ceník nových vozů a příslušenství Dacia Duster

**DAKIA** Dacia informátor Dacia DUSTER 160i Z  
Verze od 1. 8. 2015

Verze	Obsazenost	Motor	výkon	Spotřeba
1.6i 160i	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4WD	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4WD 4x4	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4WD 4x4 4x4	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4WD 4x4 4x4 4x4	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4WD 4x4 4x4 4x4 4x4	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4WD 4x4 4x4 4x4 4x4 4x4	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4WD 4x4 4x4 4x4 4x4 4x4 4x4	5	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5

**DUSTER**  
již od 249 900 Kč

**AKTUÁLNÍ AKCE** Novoroční nabídka Dacia

**VOZY IHMEDI K ODBĚRU I S DALŠÍMI ZNAČKAMI 2016 NA WWW.DACIA.CZ**

**PŘI FINANCOVÁNÍ S DACIA FINANCE ZISKÁTE ZIMNÍ PNEUMATIKY**

Verze	Motor	výkon	Spotřeba
1.6i 160i	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4x4	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4x4 4x4	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4x4 4x4 4x4	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4x4 4x4 4x4 4x4	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4x4 4x4 4x4 4x4 4x4	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5
1.6i 160i 4x4 4WD 4x4 4x4 4x4 4x4 4x4 4x4 4x4	1.6i 160i	110 kW	6,5-7,5-5,5

Zdroj: vlastní zpracování

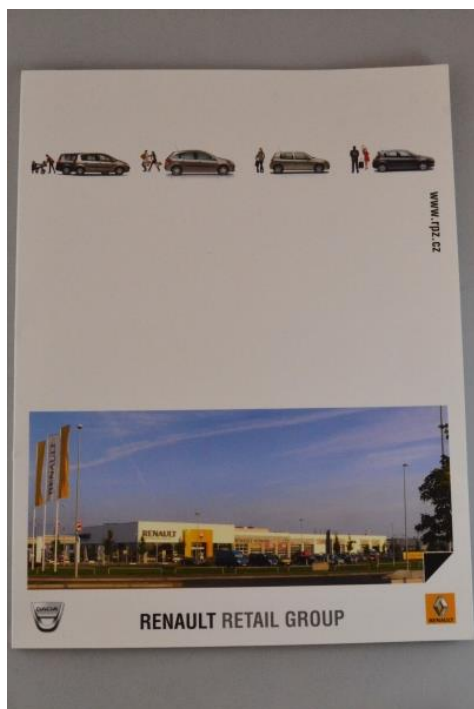
XX

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 18 Papírové desky na nabídky Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19 Katalog vozu Dacia Duster



Zdroj: vlastní zpracování

XXI

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 20 Vizitka prodejce Dacia



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 21 Vnější pohled na autosalón Opel



Zdroj: vlastní zpracování

XXII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 22 Prostor pro nové vozy Opel



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 23 Vjezd do areálu autosalónu Opel



Zdroj: vlastní zpracování

XXIII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 24 Roztrhané vlajky Opel



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 25 Vnější prostředí autosalónu Opel



Zdroj: vlastní zpracování

XXIV

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 26 Stoly obchodníků Opel



Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 27 Rozmístění vozů Opel



Zdroj: vlastní zpracování

XXV

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 28 Oddělené vozy Opel



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 29 Stojan s výbavou vozů Opel



Zdroj: vlastní zpracování

XXVI

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 30 Vzorník laků Opel



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 31 Stojan tiskových materiálů Opel



Zdroj: vlastní zpracování

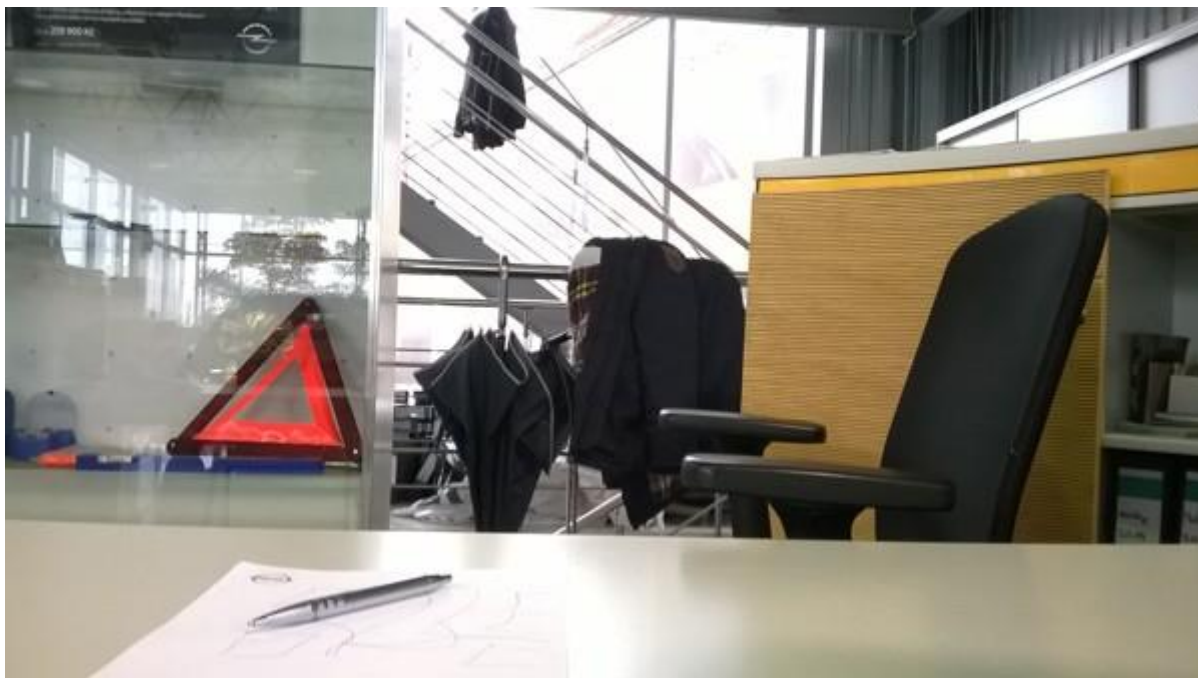
XXVII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 32 Zábradlí v autosalónu Opel



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 33 Šipky a grafika na podlaze Opel



Zdroj: vlastní zpracování

XXVIII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 34 Koberce Opel



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 35 Mašle na kapotě Opel



Zdroj: vlastní zpracování

XXIX

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 36 Grafická zástěna Opel



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 37 Toalety Opel



Zdroj: vlastní zpracování

XXX

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 38 Nepořádek za stolem prodejce Opel



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 39 Tištěný katalog Opel



Zdroj: vlastní zpracování

XXXI

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz




# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 40 Cenová nabídka vozu Opel Astra

**Opel Astra K 1,4Turbo 110kW/150k AT6 výbava: Innovation**



**Opel**  
Vše vybaveno Astra

**BSAUTO**

**Váš prodejce:**  
Za Opravnou 1  
155 00 Praha 5  
tel.: 603 [redacted]  
email: [redacted]@bsauto.cz

Cena vozu	569 900 Kč
Červená zafíva	5 100 Kč
Doplňková výbava	74 000 Kč
Cena vozu vč. příslušenství	649 000 Kč
Cenový bonus	-84 370 Kč
Cena nabízeného vozu vč. DPH	564 630 Kč
Cena nabízeného vozu bez DPH	466 636 Kč

**BSAUTO**

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 41 Ceník vozu Opel Astra

**NOVÁ ASTRA – již od 289.900 Kč\***



**CENÍKOVÉ A AKČNÍ CENY**

VÝBAVA	MOTOR	PRŮJED	MĚNOVÝ SYSTÉM	CENOVÁ CENA	SLÉZA	AKČNÍ CENA
Selection	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
Elite	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
Dynamik	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
Innovation	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč
	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	1.4 Turbo 110kW/150k AT6	569 900 Kč	51 000 Kč	518 900 Kč

\*Příplatek za verzi Sports Tourer 25.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

XXXII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 42 Vizitka prodejce Opel



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 43 Vnější vzdálený pohled na autosalón BMW



Zdroj: vlastní zpracování

XXXIII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 44 Okolní prostředí autosalónu BMW



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 45 Vnější blízký pohled na autosalón BMW



Zdroj: vlastní zpracování

XXXIV

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 46 Recepce autosalónu



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 47 Stoly prodejců BMW



Zdroj: vlastní zpracování

XXXV

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 48 POP prvky modelů i3 a i8



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 49 Kavárna BMW



Zdroj: vlastní zpracování

XXXVI

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 50 Prosklené předělovací stěny BMW



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 51 Toalety BMW



Zdroj: vlastní zpracování

XXXVII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 52 Pracovní stůl prodejce BMW



Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 53 Katalog vozu BMW řady 5



Zdroj: vlastní zpracování

XXXVIII

Vysoká škola ekonomie a managementu  
info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU


Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 54 Cenová nabídka vozu BMW řady 5

**invelt - s.r.o.**

sklad

**Nabídka**  
 Datum: 23.04.2015  
 Místo: Praha  
 Telefon: 257 117 222  
 Fax: 251 619 232  
 E-mail: prodej.praha@invelt.com  
 Datum: 07.05.2015



**SCD1 BMW 525d xDrive Sedan (cena včetně DPH) Kč 1.372.800,00**

**Technická data**

Užitná hmotnost	1920 kg	Spotřeba paliva - měřeno	5,8 l/100km
Maximální výkon	180 kW (245 kJ)	Spotřeba paliva - měřeno (místo)	4,4 l/100km
1200 otáček	180 kW (245 kJ)	Spotřeba paliva - kombinovaná	5,1 l/100km
Maximální rychlost	190 km/h	Spotřeba paliva - měřeno (kombinovaná)	5,1 l/100km
Spotřeba paliva - měřeno (kombinovaná)	5,1 l/100km	Spotřeba paliva - měřeno (místo)	4,4 l/100km
		Spotřeba paliva - měřeno (místo)	4,4 l/100km

**Barva a lakování (cena včetně DPH)**

475	Metalický lak "Black Sapphire"	Kč	26.156,00
LCSW	Kůže Dakota "Black / Black"	Kč	53.144,00

**Sériová výbava (cena včetně DPH)**

1CC	Auto Start Stop	Kč	0,00
1CD	Rekuperace kinetické energie	Kč	0,00
205	Automatická převodovka	Kč	0,00
230	Řidič	Kč	0,00
258	Dopřední pneumatiky "Runflat"	Kč	0,00
2K1	17" kola z lehkého slitiny "V-spoke 236"	Kč	0,00
29A	Bezpečnostní pásy (k)	Kč	0,00
2VB	Kontrola tlaku v pneumatikách	Kč	0,00
423	Velurové kotboňky	Kč	0,00
42B	Výsoký nosiček a klíčová	Kč	0,00
4AT	Intenzivní lázy čerpa s vysokým tlakem	Kč	0,00
4UC	Tabička "Driving experience"	Kč	0,00
502	Vysokotlaké odtlačovače světlometů	Kč	0,00
534	Automatická klimatizace	Kč	0,00

**Volitelná výbava (cena včetně DPH)**

1CB	Interiér	Kč	3.494,00
255	Sponzorský kožený volant	Kč	5.330,00
431	Vnitřní zpětná zrcátka s automatickým tlumením odrazivosti	Kč	0,00

Strana 1 z 2

**Nabídka**  
 Datum: 23.04.2015  
 Místo: Praha  
 Datum: 07.05.2015

464	Vok na tyče	Kč	2.678,00
465	Přůhledný makulací systém	Kč	10.426,00
494	Výhybní sedadla pro řidiče a spolujezdce	Kč	15.140,00
495	Výhybní zadních sedadla	Kč	15.140,00
506	Kontrola parkovací vzdálenosti (POC) vpředu i vzadu	Kč	20.820,00
600	Navigační systém Professional	Kč	89.160,00
6AM	Real Time Traffic Information (informace o hustotě provozu)	Kč	4.004,00
6NS	Připrava pro mobilní telefon Bluetooth/USB hlasové ovládání/konektivita	Kč	13.338,00
BWA	Displej s rozlišením mnohonásobně zobrazení	Kč	4.004,00
7NH	BMW Service Inclusive 5 let/100.000 km	Kč	0,00
8A4	Česká jazyková verze	Kč	0,00
BAL	Český návod k obsluze i servisní péči	Kč	0,00
ZD2	BMW ConnectedDrive Advanced	Kč	14.430,00
6AC	E-Call (automatické volání v případě nouze)	Kč	0,00
6AE	TeleServices	Kč	0,00
6AF	ConnectedDrive Services	Kč	0,00
<b>Volitelná výbava</b>		<b>Kč</b>	<b>247.260,00</b>
<b>Prodejní cena (cena včetně DPH)</b>		<b>Kč</b>	<b>1.620.060,00</b>

**Průslušenství (cena včetně DPH)**

4	Náklady na dopravu a POJ BMW	Kč	9.000,00
<b>Mezisoučet průslušenství</b>		<b>Kč</b>	<b>9.000,00</b>

**Celková prodejní cena vozidla Kč 1.629.060,00**

**Cena celkem bez DPH Kč 1.346.330,58**

**DPH Kč 282.729,42**

**Cena celkem včetně DPH Kč 1.629.060,00**

23.04.2015 10/2015 + 2015 2015 2015 2015

Nezávazně doporučené spotřebitelské ceny. Výrobce si vyhrazuje právo na změny a úpravy, změny cen, technických parametrů a výbavy bez předchozího upozornění. Další podrobné informace o aktuální nabídce výhodných paketů Joy, výbavách a dodatečných podmínkách Vám poskytne autorizovaný partner BMW.

Strana 2 z 2

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 55 Vizitka prodejce BMW

invelt - s.r.o.  
 Autorizovaný partner  
 BMW

**invelt**

Adresa  
 invelt - s.r.o.  
 Jeremiášova 5  
 CZ-155 00 Praha 5

Manažer korporátního prodeje

Tel.: +420 257 117 517  
 Fax: +420 251 619 232  
 Mobil: +420 601 [redacted]

e-mail:  
 [redacted]@invelt.com

www.invelt.com



Zdroj: vlastní zpracování

XXXIX

Vysoká škola ekonomie a managementu  
 info@vsem.cz / www.vsem.cz