

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

**ANALÝZA „NEW AFTER SALES FORMATS“ A  
JEJICH PŮSOBENÍ NA ZÁKAZNÍKY I  
DEALERY**

**Bakalářská práce**

**Vasilii OSTIN**

Vedoucí práce: Ing. Eva Jaderná, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Vasilii Ostin
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Podniková ekonomika a management obchodu
Vedoucí práce:	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.
Název práce:	<b>Analýza "New After Sales formats" a jejich působení na zákazníky i dealery</b>
Jazyková varianta:	Čeština
Cíl:	Cílem práce bude provedení analýzy "New After Sales formats" a zjištění postojů dealerů a jejich zákazníků vůči těmto formátům.
Rámcový obsah:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Produkt jako marketingový nástroj</li><li>2. Služby jako součást produktu</li><li>3. New After Sales Formats</li><li>4. Postoje dealerů a jejich zákazníků vůči New After Sales formátům</li><li>5. Závěry a doporučení</li></ol>
Rozsah práce:	25 - 30 stran


### Literatura:

1. ARMSTRONG, G. -- KOTLER, P. *Principles of Marketing. : Sixteenth edition.* Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5.
2. DENNY, R. *Prodejem k vítězství.* 1. vyd. Bmo: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0078-0.
3. KOTLER, P. -- KELLER, K L. *Marketing management.* Pearson, 2016. 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
4. OLIVER, R. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer.* New York: Routledge, 2014. 544 s.
5. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně.* Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.


Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.



**Ing. Eva Jaderná, Ph.D.**  
Vedoucí práce



**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ



**doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.**  
Vedoucí katedry



**Vasilii Ostin**  
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne .....

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Evě Jaderné, Ph.D. za podporu, konstruktivní rady, spolupráci při hledání optimalizačních návrhů a odborné připomínky při vedení bakalářské práce.

Poděkování patří také skvělým kolektivům oddělení Business Development (VB) a Business Development After Sales (VAD) za poskytnutí užitečných rad a potřebných informací.

Zároveň bych chtěl poděkovat Mgr. Zdeňce Patočkové za pomoc s gramatickou kontrolou této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Trh a jeho členění .....	8
1.1 B2B trh a jeho specifika .....	9
1.2 B2C trh a jeho specifika .....	11
2 Produkt .....	14
2.1 Úrovně produktu .....	14
2.2 Produkt na B2B trhu .....	15
3 Produkt jako služba .....	17
3.1 Vlastnosti služeb .....	17
3.2 Analýza nabídky služeb .....	19
3.3 Význam nabídky služeb zaměstnancí podniku .....	21
4 New After Sales Formats ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. ....	22
4.1 ŠKODA Express Service .....	22
4.2 Mobile Service Unit .....	25
4.3 Self Check In .....	25
5 Projekt marketingového výzkumu „New After Sales“ formátů .....	27
5.1 Cíl provedeného výzkumu .....	27
5.2 Určení zdrojů informací .....	28
5.3 Očekávání od výzkumu .....	28
5.4 Vzorek respondentů .....	28
5.5 Stanovení předvýzkumné metody .....	29
5.6 Metoda výzkumu .....	30
5.7 Okruhy témat .....	31
6 Vyhodnocení výsledků řízených rozhovorů .....	32
7 Návrhy na zlepšení .....	36
Závěr .....	40
Seznam literatury .....	41
Seznam obrázků a tabulek .....	42
Seznam příloh .....	43

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
VW	Volkswagen Group
BMW	Bavarian Motor Works
MSU	Mobile Service Unit
VAD	Business Development After Sales
VB	Business Development
AS	After Sales

## Úvod

Na trhu se setkáváme s různými typy firemního prostředí. Mezi základní členění patří dělení na B2B trh, nazývaný také jako obchodní, firemní nebo byznisový a B2C trh, označovaný jako spotřebitelský nebo výrobní. Podle počtu a objemu transakcí, které se odehrávají ve firemním prostředí, je B2B trh efektivnější a rozsáhlejší než B2C trh. Jakýkoliv produkt na byznisovém trhu musí projít přes několik dalších podniků, než se dostane ke konečnému spotřebiteli. Mechanismy trhu a marketingové nástroje by měly poskytovat pružnější a účinnější rozvoj produktů a poskytovaných služeb, aby zákazníci měli důvěru nejenom k určité komoditě, ale i ke společnosti, která produkt nebo službu nabízí. V současné době se mezi nejefektivnější oblasti byznisového trhu řadí automobilové společnosti. Svým zákazníkům nabízejí produkty a následně i poprodejní služby, které by si měly zachovávat vysokou kvalitu a díky ní zvyšovat zákaznickou loajalitu.

Pro účely této bakalářské práce byl vybrán projekt poprodejních formátů v automobilové společnosti ŠKODA AUTO. Poprodejní formáty jsou vyhrazené pro B2B partnery, kteří nabízejí určité komodity konečnému zákazníkovi. Cílem bakalářské práce by mělo být provedení analýzy "New After Sales Formats" a zjištění postojů B2B partnerů a jejich zákazníků vůči těmto formátům. Záměrem je popsání určitých specifik B2B trhu, rozmanitosti charakteristik produktu a služeb z teoretického hlediska a následně využití získaných znalostí v části praktické.

Práce je členěná na dvě části. V teoretické části jsou uvedena základní členění trhu, určitá specifika B2B podniků, charakteristiky B2B produktu a služeb. Veškeré zmíněné pojmy se vztahují k části praktické, která je postavena na uvedených definicích. Praktická část je zaměřena na marketingový výzkum a analýzu poprodejních formátů ve společnosti ŠKODA AUTO. V rámci praxe na oddělení After Sales mi byla umožněna účast na několika akcích zaměřených na rozvoj poprodejní sítě společnosti, s možností komunikace s B2B partnery. Provedené diskuze se zástupci byly založeny na metodě řízených expertních rozhovorů. V samém závěru bakalářské práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, získané na základě analýzy dat, teoretických poznatků a provedeného marketingového výzkumu. Tento výstup je možné potenciálně uplatnit při zavádění nových poprodejních formátů ŠKODA AUTO na trhy a do dealerství. Hlavním cílem je zlepšení samotné nabídky produktu a služeb pro zákazníky na různých typech trhů.



## 1 Trh a jeho členění

Zákazníci jsou nejdůležitějšími součástmi prostředí každé firmy. Záměrem každé organizace je spolupráce s cílovým zákazníkem a udržování dlouhodobého vztahu s ním. Společnost může cílit buď na některé z níže uvedených typů zákaznických trhů, nebo na všech pět zároveň. **Trh spotřebitelů** (Consumer markets) se skládá z jednotlivců, kteří kupují zboží nebo služby za účelem osobní spotřeby. Jsou to klasické zákaznice obchodních řetězců. **Obchodní trhy** (Business markets) kupují zboží, produkty či služby za účelem dalšího zpracování nebo použití ve výrobním procesu. **Přeprodejný trh** (Reseller market) kupuje produkty a služby, aby je prodal se ziskem. **Státní trh** (Government market) se skládá ze státních organizací, které kupují produkty a služby za účelem jejich transformování do veřejných služeb nebo přidělování těm, kteří tyto produkty potřebují. Posledním typem zákaznických trhů je **mezinárodní trh** (International market), který je složen ze zahraničních kupujících, včetně spotřebitelů, výrobců, přeprodejců a států. (Kotler, Armstrong 2016)

Každá společnost by měla rozlišovat jednotlivé typy zákaznických trhů a používat individuální postupy kooperace se spotřebitelem za účelem efektivnějšího nákupního procesu. Dle tématu bude hlavní důraz kladen na typy trhů, jež jsou těsně propojené s byznisem, tj. B2B a B2C trhy.

*„In some ways, business markets are similar to consumer markets. However, business markets differ in many ways from consumer markets. The main differences are in market structure and demand, the nature of the buying unit, and the types of decision and the decision process involved.“* (Kotler, Armstrong, 2016, str. 199)

Z výše uvedeného vyplývá, že B2B a B2C mají mezi sebou významné rozdíly, které vyžadují různý přístup k zákazníkům, nákupnímu procesu a v budoucnu i k propagaci výrobků nebo služeb. Tyto rozdíly by měly navést společnost ke správné strategii, kterou bude firma používat, za účelem zvýšení ziskovosti organizace, spolupráce s partnery, zlepšení dojmů z firmy a jejího postavení na konkurenčním trhu. Zároveň je dle citace vidět, že B2B je v některých ohledech podobný trhu spotřebitelskému. Hlavní shoda je v tom, že oba dva trhy mohou zapojit nakupující, kteří by měli udělat rozhodnutí o koupi produktu nebo služby za účelem uspokojení svých zájmů a cílů.

## 1.1 B2B trh a jeho specifika

Na dnešním trhu existuje nespočetné množství firem, které prodávají své výrobky či služby dalším podnikům. Společnosti jako IBM, Boeing, DuPont a nespočetné množství dalších prodávají větší část svých produktů jiným společnostem a tím zvyšují ziskovost své firmy. B2B trh je obrovský včetně objemu obchodů a transakcí, které se odehrávají. Tento trh uplatňuje velké množství transakcí, výroby, materiálů a kooperace s organizacemi.

*„Generally, business markets consist of fewer but large customer markets and are involved in purchases of significantly large value having complex economic, technical, and financial consideration“* (Vitale, Giglierano, Proertsch, 2011, str. 3)

Z výše uvedené definice vyplývá, že business – to – business je celý postup, do kterého jsou zahrnuté nejrůznější faktory a procesy, mající vliv na podnik a finální produkt. Jednou z hlavních charakteristik byznisového trhu je menší počet zákazníků (odběratelů) než na trhu spotřebitelském. Je to dáno tím, že existuje mnohem méně firem, které kupují výrobky nebo služby od B2B dodavatelů. Další příčinou je vnímání jejich výrobků a služeb zákazníkem a poptávka po nich. Kvůli tomu většina B2B společností má dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, které se snaží udržet. B2B společnosti většinou mají svůj speciální postup nebo systém pro klasifikaci svých klientů a jejich potřeb. Specifikace zákazníků má individuální schéma v každé firmě. Pochopení určité situace, proč jsou tito zákazníci shromážděni do jedné skupiny, může pomoci organizaci zobrazit hodnotu odběratelů, zákazníků, a tím ukázat správnou organizační strategii v byznisu. (Vitale, Giglierano, Proertsch, 2011)

Zákazníci na B2B trhu jsou většinou rozděleni na čtyři skupiny, dle určitých specifíků. **Komerční podniky** – klasifikace těchto druhů zákazníků odráží segmentaci ziskových firem založených na tom, jakým způsobem budou produkty nebo služby použity. Tato skupina zahrnuje průmyslové distributory, dealery, přepravece, výrobce originálních příslušenství. **Vládní jednotky** zahrnují obrovské množství účastníků při nákupu určité komodity, produktů nebo služeb. Vládní nákupy mají svá určitá specifika, jako například v mnoha zemích musí být dodavatelé pro vládní jednotky domácími společnostmi nebo mít partnera v této zemi. Na základě pochopení specifika této skupiny může firma dosáhnout mnohem většího zisku při spolupráci se státem. Dalšími jsou **neziskové organizace**, mohou to být

nemocnice, církve, školy, pečovatelské domy a další organizace. Zákazníci, kteří patří do této kategorie, mají dost podobný nákupní systém jako vládní jednotky, ale zároveň mají i svoje specifika. Posledními jsou **výrobci – to** je určitá skupina zákazníků, která se účastní nákupního procesu na B2B trhu. Jsou to výrobci, kteří kupují komodity za účelem použití je ve výrobě, nabídnuti k prodeji konečnému zákazníkovi, nebo zahájení ostatních procesů na B2B trzích.

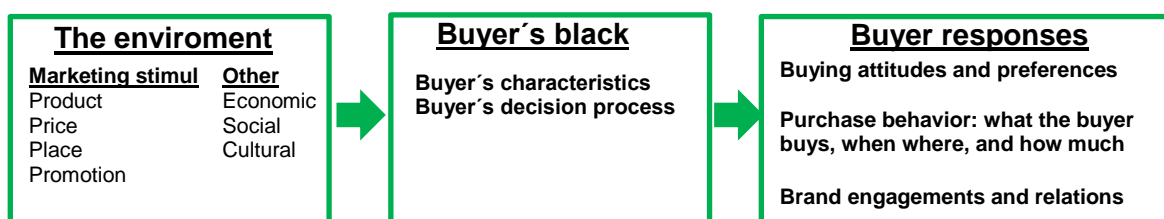
V porovnání s dalšími typy trhů vyžaduje nákup u B2B dodavatelů zapojení mnohem většího počtu účastníků a více profesionálního nákupního úsilí. Většinou je nákup na B2B trhu veden profesionálními a kvalifikovanými agenty, kteří na základě svých dlouhodobých zkušeností vědí, jakým způsobem a procesem dosáhne firma většího zisku při určité transakci. Každá společnost na B2B trhu má určitou skladbu účastníků nákupního procesu, ve většině případů je to skupina jednotlivců s určitými vlastnostmi, kteří se účastní rozhodnutí. Tato skupina má současné uživatele produktů nebo služeb, kteří ovlivňují nákupní proces, provádějí ten samotný nákup, a ty, kteří kontrolují příslušné informace. Nákupní proces na B2B trhu rozděluje jeho účastníky na samostatné role. Uživatelé jsou členové organizace, kteří budou používat produkt nebo službu. Ve většině případů berou iniciativu nákupní nabídky a pomáhají definovat specifika produktu. Dalším účastníkem nákupního procesu jsou uživatelé, kteří ovlivňují proces samotný. Vždy se snaží specifikovat podstatu nákupu a nabídnout možné alternativy. Následně pokračují kupující, kteří mají pravomoc vybrat dodavatele, jejich hlavním úkolem je výběr prodejce a vyjednávání. Důležitou roli hrají rozhodující, kteří mají na starosti formální autoritu a moc zvolit nebo zamítnout finálního dodavatele. V současné době plní role rozhodujících kupující. Poslední role je „vrátný“, kontroluje celý nákupní proces a informace, které dostávají jeho účastníci, a zároveň plní funkce technického a personálního experta.

Jak je vidět z výše uvedeného, nákupní proces na B2B trhu se významně liší od procesů, které se odehrávají na trzích B2C. Jednotlivé postupy při nákupu zahrnují mnohem více účastníků, tím pádem snižují rizika, která se mohou vyskytnout při vyjednávání. V praxi můžeme potkávat větší počet účastníků v jednotlivých rolích, avšak každý člen ví, jaké má funkce a co od něho organizace očekává. (Kotler, Armstrong 2016)

## 1.2 B2C trh a jeho specifika

B2C (*společnost – zákazníkovi*) je jedním z největších typů trhů, velice často je označován jako spotřebitelský trh. Jeho hlavní charakteristikou je nabídka určitého druhu zboží nebo služby konečnému uživateli neboli zákazníkovi. Každá společnost na trhu B2C má obrovskou konkurenci a kvůli tomu je vedena úsilím, aby nabízený produkt, byl výrazně odlišen od konkurenční firmy. Obrovské množství firem je vedené marketérem, který stanoví určitou strategii, včetně diferenciaci na trhu. Většinou jsou společnosti rozděleny na tři kategorie. První je **prodejní firma**, která diferencuje své produkty na základě ceny, image a komunikace se spotřebiteli. Druhou kategorií jsou **firmy, které nabízejí služby**. Jejich hlavním nástrojem odlišení jsou nabídky zákazníkovi a péče o něj, dle objemu objednávky (poskytnutí různých balíčků, uspokojení speciálních požadavků apod.). Poslední kategorie zahrnuje **výrobní podniky**, které se vymezují hlavně způsobem a intenzitou obsluhy. Díky procesu diferenciaci kladou firmy větší důraz na správný segment trhu, čímž získávají větší počet klientů. (Lošťáková, 2009)

Obrovské množství společností, které podnikají na B2C provádí analýzu a průzkum trhu, aby zjistilo zájmy spotřebitelů, jejich důvody ke koupi a poptávku po určité komoditě. Vzhledem k tomu, že firmy pracují s konečným spotřebitelem, je velice těžké udržet dlouhodobé vztahy s klienty a spolupracovat s určitou skupinou. Z toho důvodu podniky provádějí šetření, aby pochopily nákupní chování zákazníků a na základě toho nabízely právě poptávaný produkt. Výchozím bodem jsou stimuly, které mají vliv na spotřebitele, tento případ je znázorněn na Obr. 1.



Zdroj: Kotler, Armstrong 2016

### Obr. 1 Spotřebitelské stimuly

Na tomto schématu jsou vidět různé stimuly, které mají vliv na zákazníka před samotným nákupem komodity. Smyslem je pochopit, jakým způsobem se mohou

stimuly přeměnit na ohlasy v „černé krabici“, což je samotné rozhodnutí zákazníka a jeho touha po koupi. Prvním bodem v tomto procesu jsou reakce zákazníka na stimuly, které ho ovlivňují. Dalším bodem je rozhodnutí kupujícího a jeho vliv na nákupní chování. (Kotler, Armstrong 2016)

Jak již bylo řečeno, nákupní chování je základní charakteristikou B2C trhu, které napomáhá společnostem rozvíjet vztahy se zákazníky a přilákat je různými způsoby. Marketéři rozlišují několik faktorů ovlivňujících spotřebitelský trh a nákupní chování zákazníků. **Kulturní faktory** jsou většinou zvyky člověka, který je ovlivněn od dětství svým okolím, státem, národem. Marketéři se vždy snaží spojit tento bod s nabídkou své komodity. Dalším podbodem v této sféře mohou být subkultury, jako například náboženství, rasová skupina, geografická poloha a další. Právě ony přinesly určitý vklad do složení obyvatelstva a vnímání nákupního procesu zákazníkem. Nezbytnou součástí kulturních faktorů je sociální třída, kde lidé získávají určité zájmy a zvyklosti. **Sociální faktory** jsou mnohem menší skupinou, která zahrnuje sociální sítě, jsou to lidé, kteří mají přímý vliv na konkrétní osobu, a kvůli tomu i na produkty a služby, které jí budou pořízeny. **Personální faktory** – nákupní chování je ovlivněno i personálními charakteristikami, což jsou zvyky člověka, vliv v pracovním prostředí, vzdělání, politická a ekonomická situace ve státě. Jedním důležitým bodem je věk zákazníka a jeho životní postoje. Kvůli tomu, že zájmy spotřebitelů jsou velice spojené s výše uvedenými charakteristikami, se marketéři snaží přizpůsobit svoje produkty s ohledem na určitou věkovou skupinu a „trendy“ života. Dalším zájmem a sledovanou charakteristikou jsou pro marketéra ekonomické vlivy na obyvatelstvo. Díky tomuhle se provádí úprava vzhledu a ceny) produktů a služeb, které odpovídají požadavkům zákazníků. **Psychologické faktory** jsou to vnitřní síly ovlivňující nákupní chování spotřebitelů. Nákupní zvyky jsou propojené s motivací a touhou ke koupi, vnímáním produktu, očekáváním výstupů a postojů zákazníka. (Kotler, Armstrong 2016) Jak je z výše uvedeného zřejmé, B2C trh má odlišné představy jak o nákupním procesu, tak i o svých zákaznících. Spotřebitelský trh je modelován a ovlivněn různými faktory, které mění vnímání a postoje zákazníků. Proto by společnosti, podnikající na tomto trhu, měly pravidelně ověřovat a revidovat zájmy svých kupujících.

Na spotřebitelském trhu firmy nabízejí produkty a služby konečnému zákazníkovi. Každý tento produkt či služba je klasifikován a rozdělen na čtyři základní skupiny, které se liší způsobem koupě a nabídky. První skupinou jsou rychloobrátkové

produkty / služby, které jsou nakupované zákazníkem okamžitě, bez dlouhého vyhledávání nebo cenového srovnávání. Tato skupina produktů je rozmístována po celém prodejním místě, za levnější cenu, aby byla zákazníkům snadno dostupná. Druhou skupinou produktů na spotřebitelském trhu je zboží dlouhodobé spotřeby. Zákazníci mu věnují větší pozornost, vyhledávají lepší cenu, kvalitu a design. Při nákupu toho produktu spotřebitel zboží porovnává, zkouší ho a sbírá maximum informací, aby se vyhnul rizikům, která mohou nastat. Třetí skupinou je speciální zboží se specifickým charakterem, značkou významné firmy nebo představující určitou hodnotu pro zákazníka. Většina ze zákazníků na ně vynaloží úsilí, aby koupila tento druh zboží. Zákazníci ani neporovnávají speciální produkty, ale snaží se „investovat“ svůj čas a kapitál, aby tento určitý produkt získali. Poslední skupinou je nevyhledávané zboží, o kterém spotřebitel buď neví vůbec, nebo ví, ale neplánuje ho koupit v nejbližší budoucnosti. Většinou to bývají nově vyrobené produkty, které nejsou známé na trhu a kvůli nimž marketéři musí vynaložit značné úsilí, aby se o nich zákazník dozvěděl. (Kotler, Armstrong, 2016)

*„Ale v řadě případů nelze čistě racionální postupy uplatnit, když nevezmeme v úvahu také psychologické parametry“ (Vysekalová a kol., 2011, str. 52)*

Z výše uvedené definice vyplývá to, že produkt na B2C trhu je těsně propojen nejenom s určitými postupy a procesy, ale vznikají tady i další faktory mající vliv na nákupní chování spotřebitele a na samotný produkt. Cíle zákazníků jsou provázané s jejich emocemi a motivací ke koupi určité komodity. Ty bývají většinou krátkodobé nebo dlouhodobé, kde hlavním rozdílem mezi nimi je časový odstup mezi přáním koupit a samotným nákupem. Celý nákupní proces a vyhledávání produktu na trhu B2C můžeme rozdělit na několik etap: počáteční etapa je poznání problému, kde je potřeba definována spotřebitelem a je vidět její vliv na spokojenost zákazníka. Na základě tohoto bodu je možné definovat určité charakteristiky, které by měl mít úspěšný produkt. Druhou etapou je vyhledávání určitých informací potřebných k rozhodnutí, protože je nutné udělat porovnávání určitých výrobků a názorů, aby se podnik vyhnul rizikům. Třetí etapou je zhodnocení alternativ, výběr nejlepšího řešení a propojenost s emocionální stránkou osoby. Pak následuje finální rozhodnutí o nákupu, jinými slovy ten samotný výběr produktu. Poslední fáze je vyhodnocení nákupu, předání zpětné vazby a samotná spokojenost zákazníka. (Vysekalová a kol, 2011)

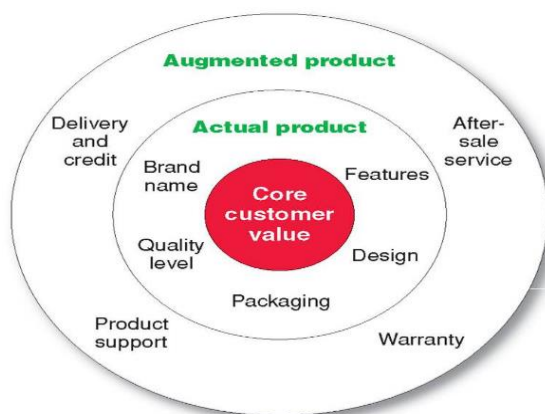
## 2 Produkt

V této kapitole je popsán produkt se zaměřením na jeho hlavní charakteristiky a vlastnosti. Důležitým bodem jsou určitá specifika, která diferencují produkt na trzích B2B a B2C. U Kotlera je produkt definován jako „*Anything that can be offered to a market for attention, acquisition, use, or consumption that might satisfy a want or need*“ (Kotler, Armstrong, 2016, str. 256). Z uvedené definice vyplývá, že pod pojmem produkt je zahrnuto obrovské množství procesů, které jsou propojené s každodenním životem zákazníka, a to buď na trhu spotřebitelském, nebo trhu B2B. Každá komodita nabízená podnikem zahrnuje procesy popsané v definici. Navíc samotný produkt je složen nejenom z materiálních statků, ale většinou to bývají různé akce, organizace, místa nebo jejich kombinace. Produkty jsou klíčovými elementy každé firemní strategie a jejího marketingového mixu. Každá podnikatelská organizace je postavena na určitém výrobku nebo službě, které se budou dále rozvíjet, mít nějaké odlišnosti od konkurentů a až potom budou nabídnuté zákazníkovi. Jak již bylo řečeno, společnosti se snaží diferencovat své produkty na trzích a provádějí to různými způsoby. V dnešní době je nabídka produktů diferencována zákaznickou zkušeností. Zážitky spotřebitelů jsou používané marketérem hlavně kvůli tomu, že zákazníci si zvyknou na určitý produkt nebo službu a budou ho dále propagovat. (Kotler, Armstrong, 2016)

### 2.1 Úrovně produktu

Každý produkt je možné rozdělit na tři úrovně. Každá úroveň má určitou hodnotu pro zákazníky, a právě zájmy i zkušenosti spotřebitelů tvoří jednotlivé stupně u konkrétního produktu. Základní úroveň je jeho **jádro**, které je tvořeno důvodem nákupu u jednotlivých zákazníků. Tato úroveň nám ukazuje příčiny, které ovlivňují zákazníky a povzbuzují je ke koupi určité komodity. Základem jádra produktu je prospěch a užitek, který zákazník získá. Další úroveň je **reálný produkt**. Podniky by měly rozvíjet produkt takovým způsobem, který přiláká větší počet kupujících. Důležitou součástí reálného produktu jsou jeho samotné vlastnosti. Marketéři cílí na to, aby značka, její vlastnosti, obal, systém fungování, doplňkové služby byly pro zákazníka užitečné a těsně propojené s jeho každodenním životem tak, aby si kupující spojili kvalitní produkt s dobrým jménem firmy. Poslední úroveň je **rozšířený produkt**. Podstatou této třetí úrovně jsou doplňkové služby, které budou

těsně propojené se samotným produktem, nebo různé transformace nabízené komodity. Rozvoj a zdokonalování současných technik jsou používané firmami na této úrovni. Marketéři se snaží najít nový přístup a koncept, který pomůže společnosti získat nové zájmy a očekávání zákazníků. Avšak rozvoj je těsně spojen s vedlejšími náklady a marketéři si musí být jistí, že výnosy, které firma získá při implementaci rozvojového programu, budou vyšší než náklady na to vynaložené. Za další platí, že rozvoj a nabídka doplňkových služeb zvyšuje úroveň konkurence na trhu. Posledním rizikem na této úrovni produktu je zvýšení počtu firem, které mohou nabízet mnohem jednodušší produkty nebo služby za menší ceny. Cenotvorba je důležitým faktorem při stanovení firemní identity, protože obrovské množství zákazníků dává přednost ceně před dalšími benefity. (Kotler, Armstrong, 2016)



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2016

## Obr. 2 Úrovně produktu

### 2.2 Produkt na B2B trhu

Produkt je klíčovým faktorem nejenom pro spotřebitelský trh ale i pro společnosti, které podnikají na trhu B2B. Produkt na tomto trhu je velice často popisován jako industriální, jeho podstatou je prodej nebo výroba komodity za účelem dalšího zpracování či obchodování. Hlavní charakteristikou je účel, za kterým byl výrobek získán. Industriální produkt je rozdělen na tři skupiny: materiály a díly, které jsou používané ve výrobě konečného zboží. Do této kategorie můžeme zahrnout i potraviny, které budou součástí dalšího podnikání. Většinou jsou materiály a díly dodávané výrobním společností, které je následně zpracovávají. Hlavními faktory jsou ceny a služby spojené s procesem dodání, industriální podniky většinou ani neberou v potaz reklamu propagace a značkování. Druhá skupina obsahuje



kapitálové statky. Jsou to industriální produkty, které pomáhají při výrobě, včetně instalace a vybavení příslušenstvím. Tato skupina obsahuje nejrůznější doplňky a vybavení strojů, nebo to mohou být speciální systémy a počítače, potřebné k vedení podnikání v určité sféře. Finální skupinou je zásobování a služby. Ve většině případů jsou to určité látky nebo potřebné součásti ve výrobě. Jsou to produkty, které nemají velkou konkurenci na trhu a kvůli tomu mají dodavatelé této skupiny dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. (Kotler, Armstrong, 2016) Na rozdíl od Kotlera, Venkataraman rozlišuje ještě jeden typ produktů dle jejich účelu – nabídka vybavení. Do toho jsou zahrnuté veškeré vybavení spojené s výrobou určitého statku, který podnik bude používat více než jeden rok. Prodej zařízení a vybavení pro výrobu je jednou z hlavních oblastí B2B trhu. Industriální poskytovatelé tento druh produktu zahrnuje speciální nákupní procesy, které mohou ovlivnit finální rozhodnutí. (Venkataraman, 2017)

Hodnota produktu, je výchozím bodem pro zákazníky na B2B trzích. Její podstatou jsou přínosy a výhody, které budou získané při pořízení určité komodity. Zákazníci to mohou posoudit objektivně, na základě komentářů konkurenčních firem, které určitý produkt používají. Další variantou je subjektivní vnímání a posouzení produktu firmou, kterou byla komodita pořízená. Následně podniky posoudí i značku daného produktu a na základě toho se vytváří hodnota firmy, vyrábějící určité zboží nebo nabízející služby. U každé B2B společnosti funguje proces posouzení produktu na základě určitých atributů, nejčastěji jsou to: technické parametry, provozní vlastnosti, trvanlivost, opravitelnost, udržitelnost a další. Výše uvedené charakteristiky ukazují odbornost určitého brandu, důvěryhodnost, jeho kompetentnost a postavení na trhu, což jsou nejdůležitějšími faktory na základě, kterých bude zákazník hledat, poptávat určitý produkt na trhu a následně i udržovat dlouhodobou spolupráci s dodavatelem. (Lošťáková a kol, 2009)

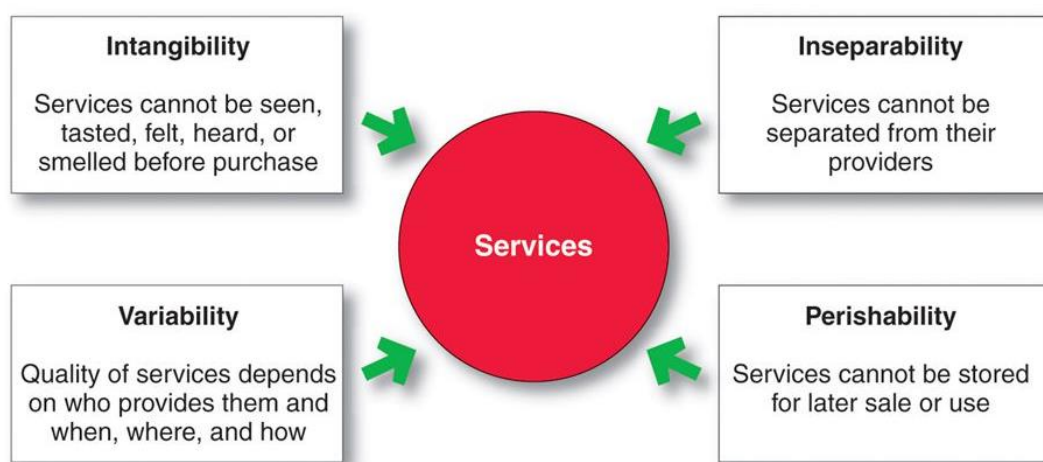
Marketéři, provádějící výzkumy a analýzy produktů na trhu B2B, vždy počítají s tím, že určitý výrobek nebo služba nabízená zákazníkovi se dostane do procesu zastarávání, může být vyloučen z trhu a nahrazený jiným produktem. To je hlavní důvod, kvůli kterému se provádějí obnovování produktové řady nebo jednotlivých charakteristik, které mohou změnit vnímání zákazníků a získat úspěch. Samotný systém inovací může vyplynout nejenom z interních zdrojů, ale i z externí oblasti, kterou bývají většinou zákazníci, dodavatelé a odběratelé produktu. (Karlíček a kol., 2016)

### 3 Produkt jako služba

Služby jsou formou samotného produktu složené z různých aktivit firem, benefitů nebo spokojenosti určité skupiny zákazníků a dodavatelů. Sektor služeb zahrnuje společnosti podnikající na různých typech trhu. V poslední době je vidět, že stále přibývají noví uživatelé a typy služeb. V průběhu posledních několika let je zřejmé, že nejvíce služeb je poskytovaných státem. Může se jednat o nejrůznější akce, středoškolské vzdělání, zdravotní služby, dopravu a bezpečnost. Avšak firmy podnikající na spotřebitelském a business trzích také aktivně využívají služby, jako produkt pro své spotřebitele.

#### 3.1 Vlastnosti služeb

Vlastnosti služeb jsou popsány různými definicemi, mají určitá specifika a charakteristiky. Služby jsou rozdělené na několik součástí, charakterizujících určitou vlastnost, kterou má každá služba. Jak je vidět z Obr. 3 k nejběžnějším vlastnostem služeb patří: nehmatatelnost, neoddělitelnost, variabilita a zničitelnost.



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2016

#### Obr. 3 Vlastnosti služeb

Nehmatatelnost služeb znamená to, že zákazníci nejsou schopni samotnou službu vidět, ochutnat, cítit, slyšet a podobně. Nelze ji zhodnotit fyzickými smysly před tím než zákazník ji koupí. Kvůli této vlastnosti je služba založena na komentářích, zpětné vazbě a doporučení od těch zákazníků, kteří ji již využili. Výsledkem je

nejistota spotřebitelů při koupi. Hlavně kvůli tomu se marketéři snaží překonat tuto bariéru posílením marketingového mixu určité společnosti, vytvářením silné značky, která u zákazníků bude propojená na psychologické úrovni s kvalitou a spolehlivostí firmy. Další charakteristikou je neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele. To může být zároveň buď lidská osoba nebo určitý stroj. Interakce zákazník – producent je nezbytnou podmínkou existování služby, jelikož spotřebitel většinou musí být přítomen v určitém a reálném čase u poskytovatele služeb, aby mohl získat výhody spojené se samotným procesem. Tato vlastnost má obrovský vliv na vznik monopolů na jednotlivých trzích, jelikož existují firmy, které jsou jedinečné nebo mají určité vlastnosti odlišné od konkurentů. Občas není možné oddělit službu od jejího poskytovatele, tím pádem výrobce produkuje určitou kapacitu. Třetí charakteristikou služeb je variabilita. Kvalita produktů – služeb závisí na tom, kdo ji poskytuje, kde se provádí a jakým způsobem. Tento proces zahrnuje obrovské množství uživatelů, většinou jsou to zákazníci, prodejci, poskytovatelé služby a další přítomné osoby. Není reálné, provádět kontrolu poskytování služeb před samotnou její realizací, jak se to občas provádí u produktu. Variabilita ovlivňuje postavení společnosti na trhu a vnímání její značky zákazníkem tím, že diferencuje firmu od konkurentů. Poslední vlastností je zničitelnost služeb. Tato charakteristika je popsána tím, že služby pořízené zákazníkem nelze prodávat později, uchovávat a skladovat, což znamená, že budou ztraceny nebo zničeny. Ve většině případů je možné provést reklamaci, nebo vrátit zaplacenou sumu, avšak nelze reklamovat důsledky, které nastanou při provádění určité činnosti. V této situaci se marketéři snaží sladit poptávku po určité službě s její nabídkou, aby dosáhli bodu rovnováhy, který může pomoci při posílení značky. (Kotler, Armstrong 2016)

Výše uvedené vlastnosti služeb zahrnují jenom čtyři základní charakteristiky. Avšak, existují i další důležité vlastnosti. Jednou z nich je nemožnost vlastnit službu, což je zásadní rozdíl mezi službou a produktem. V případě pořízení určitého statku nebo zboží, získávají zákazníci právo produkt vlastnit, ale v případě služeb to takhle být nemůže. V každodenním životě služby jsou poptávány, avšak zákazník nezískává právo vlastnictví na tuto činnost. Uživatel vlastní jenom právo na poskytnutí služby. V případě, že určitá činnost je nabízená státem, ji zákazník získává díky svým odvodům na daních a clech. (Vašítková, 2014)

### 3.2 Analýza nabídky služeb

Každá organizace, poskytující služby, nabízí pro zákazníka určitou hodnotu. Služby jsou rozdělené na dvě struktury dle svých charakteristik. První je klíčový produkt, který je hlavním důvodem, proč zákazník nakupuje tuto službu. Každý spotřebitel má konkrétní cíl, kvůli kterému poptává u různých organizací klíčové služby. Avšak v dnešní době existuje obrovské množství společností, které poskytují další strukturu, tzv. periferní produkt. Podstatou jsou doplňkové služby nabízené v době, kdy zákazník nakupuje službu klíčovou. Doplňkové služby jsou rozdělené na čtyři části: poradenství a poskytování informací, přebírání objednávek a účtování, speciální služby a péče o zákazníky. Kategorie poradenství a poskytování informací je charakterizována potenciálními zákazníky, kteří se chtějí dozvědět co nejvíce o službách nabízených určitou společností. Zajímají je detaily spojené s nabídkou a výhody, které při pořízení služby získají. Důležitým bodem v této kategorii jsou technické a administrativní charakteristiky, které musí zákazník splnit, avšak většinou je to dáno u služeb složitější povahy. Poskytnutí informací u služeb probíhá nejrůznějšími způsoby. Nejpopulárnějším je poradenství od zaměstnanců, což většinou bývá dialog s klientem o nabídce, případných výhodách a možnostech, které zákazník získá. Avšak v současné době do tohoto procesu vstupuje internet a jeho e – propagace. Druhým kritériem doplňkových služeb je přebírání objednávek a účtování. Společnosti dávají větší pozor na tuto charakteristiku hlavně kvůli snaze udržet dlouhodobý vztah. Zákazníci jsou kontaktováni firmami prostřednictvím různých kanálů ještě před samotnou realizací služby, aby firma zjistila potřebné informace o zákaznících a podrobila své klienty určitým kritériím, aby služba byla v budoucnu lépe zrealizována. Avšak veškerá byrokratická vyjednávání mohou působit na zákazníky negativně. Třetím kritériem doplňkových služeb jsou speciální produkty – služby. Jednoduše řečeno, jsou to speciality a požadavky určité skupiny zákazníků, které jsou dané zdravotním stavem, náboženstvím, tělesnými potížemi a podobně. Společnosti se snaží najít řešení, kterými se mohou přizpůsobit těmto požadavkům. Posledním kritériem je péče o zákazníka. Hlavní podstatou této charakteristiky je starost firmy o svého klienta v době poptávání služeb. Ve většině případů to může být vhodné umístění provozovny, dostatečně velké parkovací plochy, čekárna a další možnosti, které zajišťují pohodlný a vhodný prostor pro klienta. (Vašítková, 2014)

Nabídka služeb zahrnuje široké spektrum různých charakteristik a specifik, dle kterých jsou služby rozdělené u jednotlivých autorů. Kapoor v své knize rozděluje nabídku služeb na tři kategorie dle poskytovatelů, kteří ji provádějí. První kategorie jsou **lidé zpracovávající služby**. Jsou to určité služby, které požadují přítomnost lidské osoby při procesu poskytování. Zákazníci jsou zásadním bodem v této kategorii a právě oni by měli mít přímý kontakt při samotné nabídce. Další kategorie zahrnuje **vlastnictví nebo určitý majetek** potřebný ve službě. Jsou to procesy navázané na vlastnictví podniku. Ve většině případů to bývají industriální továrny, závody a výrobní linky, které nepotřebují samotného zákazníka, ale požadují určité místo pro výrobu poptávky. Poslední kategorie obsahuje **informace zpracovávající služby**. Jsou to určité kanály, které ovlivňují stimuly zákazníků a vnímání určité služby, kterou B2B podnik plánuje nabídnout. Patří do toho i propagace služeb prostřednictvím různých marketingových kanálů. (Kapoor a kol., 2011)

Nabídka služeb je těsně propojená s hodnotou pro zákazníka a pro firmu nabízející určitou produkci. Obrovská část zaměstnanců v podnicích se domnívá, že tato hodnota znamená materiální prvky určité komodity představené v peněžním ekvivalentu. Je to propojeno hlavně s tím, že existují dva typy vnímání této skutečnosti. Prvním konceptem je ekonomická percepce. Mankiw ve své knize uvádí několik základních principů, dle kterých funguje ekonomika určitého trhu. Jedním z nich je vnímání osobou určité věci, které je propojeno s cenou, za niž bude věc pořízená. Tento princip nám ukazuje vztah mezi náklady, výnosy a poptávkou po určité komoditě. Dle ekonomického konceptu hlavním ukazatelem pro firmy by měla být cena produktu nebo služby. (Mankiw, 2017)

Avšak dalším typem vnímání je marketingový koncept, který je taky popsán různými autory. Parker v své knize uvádí, že hodnota služby zahrnuje celkový čas a úsilí vynaložené na výrobu nebo realizaci určité služby za účelem dosažení spokojenosti zákazníků. Společnosti, které kladou větší důraz na tuto skutečnost, eliminují zbytečnost času, zvyšují produktivitu a efektivitu svých podniků. Odstraňování a eliminace ztráty času není jednoduchým procesem, ale právě kvůli němu firma stanovuje a posiluje hodnotu své produkce služeb. Tato charakteristika patří k zásadnímu problému eliminace plýtvání jak ve výrobě, tak i v poskytování služeb. Každý podnik by měl snížit celkový čas vynaložený na propagaci svých produktů / služeb a tím samým získat konkurenční výhodu na, stále se měnícím tržním prostředí. (Parker, 2012).

### 3.3 Význam nabídky služeb zaměstnanci podniku

Každý zaměstnanec se nachází na hranici vnějšího okolí a vnitřní reality a zároveň i očekávání podniku. Pracovníci jsou nuceni sladit protichůdné zájmy těchto dvou oblastí. Jejich práce je velice obtížná kvůli přítomnosti zaměstnanců v centru několika konfliktů. Hlavním z nich je konflikt mezi klientem buď na spotřebitelském trhu, nebo na trhu B2B a zájmy určité organizace poskytující služby. Tato rozdílnost zájmu má podstatný vliv na celý nákupní proces, strategii podniku, a právě zaměstnanci určité firmy by měli najít bod rovnováhy, aby každá protistrana přišla k určitému konsensu. Zákazníci propojují kvalitu určité produkce, služeb a jejich značku a tím pro ni vytvářejí propagaci a posilují branding konkrétní firmy. Zaměstnanci na trzích B2B hrají podstatnou roli pro celou společnost. Hlavním důvodem je spolupráce nejenom s dodavateli zboží, ale i s partnery – zákazníky, kteří zprocesují daný produkt ve svém podnikání. Nabídka nových alternativ a předávání informací včas je základním východiskem úspěšné spolupráce s firmami. Obrovský význam v marketingu služeb mají zaměstnanci, kteří pracují se zákazníky. Role těchto lidí je velice důležitá pro firmu, klienta a celý trh, na kterém se odehrává proces poskytování určité služby. Účast pracovníků může být přímá a nepřímá. Do první kategorie patří vztahy se zákazníky, kde je potřeba „očního kontaktu“ a přítomnost pracovníka kvůli ovlivňování produktu, služeb tím, že jsou vytvářené různé strategické a marketingové plány. Zaměstnanci pracující s klienty by měli znát motivy, které určují chování, míru důležitosti pro podnik a jeho sociální postavení. Zkušení a kvalifikovaní pracovníci jsou hlavním aktivem každé společnosti. Kategorie, která zahrnuje zaměstnance s přímou účastí v nákupním procesu, je většinou propojena s podniky, poskytujícími služby. Vzhled, styl, chování, způsoby komunikace se zákazníkem a lhostejnost ovlivňují kvalitu práce, finální rozhodnutí o koupi, a hlavně spokojenost zákazníka s poskytnutou službou. Do další kategorie patří pracovníci funkčních útvarů. Jejich přímá účast není nezbytná pro zákazníka, jelikož provádějí výpomoc pro existenci a stabilitu produkce služeb. Velice důležitou roli hrají i zákazníci, když se stávají producentem určité služby. Většinou to bývají osobní služby spojené s klientem nebo služby opravárenské. Účast zákazníka je zásadní v těchto procesech, avšak producentem mohou být i další spoluúčastníci, kteří poptávají službu od firmy. (Vašítková, 2014)

## **4 New After Sales Formats ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.**

Společnost ŠKODA AUTO a. s. je největší automobilovou společností, která působí nejenom na území České republiky, ale i v dalších státech Evropy a Asie. Sídlem společnosti je město Mladá Boleslav, avšak v dnešní době má ŠKODA více výrobních závodů po České republice (Vrchlabí a Kvasiny) a taky v Rusku, Indii a Číně. V prosinci 1991 se společnost stala součástí koncernu Volkswagen. Díky interakci se západními partnery a novému ekonomickému myšlení zavedla ŠKODA opatření k modernizaci technických a výrobních základů. V důsledku toho se objevil konkurenční model – Felicia. Následovaly úspěšnější modely – Octavia, Fabia a hrdost společnosti – ŠKODA Superb. Neustále se rozvíjí nové principy a projekty, které napomáhají společnosti zvyšovat loajalitu svých zákazníků a B2B partnerů. Jedním z těchto nástrojů jsou poprodejní formáty, které budou popsány v dalších kapitolách. V současné době se neustále rozvíjí princip digitalizace podniku, jeho vybavení a přístupy k zákazníkům. Díky této skutečnosti začala společnost ŠKODA rozvíjet projekty, které přilákají zákazníky, usnadní spolupráci a zvýší loajalitu klientů. Pojem „New After Sales Formats“ vznikl v roce 2015. Formáty zahrnují různé běžící projekty nebo piloty, které splňují podmínku digitalizace a mohou zlepšit kvalitu poskytovaných služeb v poprodejní síti ŠKODA. Většina dealerů se snaží vyjít vstříc svým zákazníkům a implementují různé způsoby zlepšující tyto procesy. Nové formáty v poprodejní síti pomáhají klientům dealerství šetřit jejich soukromý čas a získávat kvalitní produkty a služby za stejných podmínek jako v autorizovaných servisech.

### **4.1 ŠKODA Express Service**

Trh a zákazníci se časem mění, a pokud podniky chtějí být úspěšné, musí se rychle přizpůsobit těmto změnám. Počet automobilů ŠKODA stále roste a s tím i servisní potenciál jednotlivých dealerství. To znamená, že značka ŠKODA se stává středem zájmu nezávislých konkurentů nabízejících rychlé služby a atraktivní nabídky, které zákazníci požadují. Někteří zákazníci využívají služeb neautorizovaných servisních středisek, zejména tehdy, jsou-li jejich vozidla starší. Rychlé opravy za konkurenceschopné ceny představují ideální způsob, jak čelit klesající loajalitě zákazníků. Cíl formátu ŠKODA Express Service je zvýšení spokojenosti zákazníků při prezentaci značky. Řada ŠKODA servisních partnerů již využila této příležitosti

a nabídla expresní opravy sama. Poptávka po expresních službách stále roste, a to byl hlavní důvod, kvůli kterému ŠKODA vyvinula projekt Express Service. (ŠKODA Express Service Brochure, 2016)



Zdroj: ŠKODA Express Service Brochure, 2016

#### **Obr. 4. ŠKODA Express Service**

V dnešní době existuje třináct ŠKODA Express servisů. Jsou to partneři a servisy, které fungují a poskytují určité služby na bázi společnosti ŠKODA. Zatím jsou to formáty, které jsou provozovány v pilotní fázi. Prvním pilotem se stalo dealerství „Motor Pacífico“ ve španělském Madridu. Tento ŠKODA partner se rozhodl využít formát ŠKODA Express za účelem zvýšení zákaznické loajality, digitalizace servisních procesů a zvýšení spokojenosti svých klientů. Následně se k němu přidalo dalších pět dealerství, která se rozhodla implementovat tento formát. Kromě toho je jednou z hlavních výhod Express Servisu řešení kapacitních problémů jednotlivých trhů. Při implementaci Express Servisu má dealer možnost pokrýt určité oblasti tímto formátem, aby zákazníci nemuseli dojíždět do mateřského servisu, který je výrazně vzdálený od jejich bydliště. Avšak jednou z podmínek je navázanost Express Servisu (nezávislého) na servisního partnera a maximální vzdálenost 60 minut. Dalším trhem, který zavedl tento formát, se stalo Švédsko, kde se B2B partneři rozhodli otevřít servisní jednotky v rámci několika značek VW Group. Hlavním strategickým řešením v regionu bylo snížení cen poskytovaných služeb a jejich maximální přiblížení k cenám neautorizovaných servisů na území Švédska. Z toho důvodu by mohli zákazníci využívat služby servisu mnohem častěji, jelikož nabízené služby mají lepší kvalitu než v neautorizovaných dílnách. Zároveň se aktivně propaguje marketingová kampaň mezi zákazníky.





ŠKODA Ekonomiservice är till för dig med en lite äldre ŠKODA som nu söker prisvärda reparationer och servicealternativ utan att gå miste om den omsorg av din kära ŠKODA som du är van vid att få. Du behöver inte betala mer för att få det allra bästa, vi ger dig ŠKODA-kvalitet till ett konkurrensmässigt pris. Arbetet utförs av personal som är utbildade av ŠKODA och reservdelarna som monteras är från ŠKODA.

**Fem skäl varför du ska välja ŠKODA Ekonomiservice:**

- 1. ŠKODA Original**  
Vi ersätter alltid slitna eller skadade delar med ŠKODA Ekonomi- eller Originaldelar och ingenting annat, dessutom har vi de rätta verktygen och specialkunskaperna.
- 2. Teknisk uppdatering**  
Vi utför inte bara underhållservice och reparationer utan tar också hand om tekniska uppdateringar från fabrik av både mjukvara och hårdvara i din bil.
- 3. Mobilitetsgaranti**  
När du gjort din ŠKODA Originalservice med eventuella tilläggsarbeten, får du automatiskt vår Mobilitetsgaranti. Det innebär att du aldrig blir stående med din ŠKODA. Skulle något hända får du hjälp på plats – när som helst på dygnet, var du än befinner dig i Europa. Gör du en Basservice, ingår vägassistansförsäkring i ett år utan självrisk.
- 4. Stämpel i serviceboken**  
Vi ser till att din service blir dokumenterad i serviceboken eller digitala serviceplanen, då behåller bilen sitt höga andrahandsvärde år efter år. Dessutom är regelbunden service en nödvändighet för att din ŠKODA ska bibehålla sina goda köregenskaper och sin långa livslängd.
- 5. ŠKODA Kort Visa**  
Dela upp betalningen på 12 månader. Ingen ränta, inga avgifter och poäng på alla inköp. Har du inget kort så ordnar vi det på plats. Läs mer på [www.skodakortet.se](http://www.skodakortet.se)

**ŠKODA Ekonomiservice**  
ŠKODAKvalitet till bästa pris

Zdroj: ŠKODA B2B Portal, 2018

### **Obr. 5 Marketingová kampaň Express Service ve Švédsku**

Každé dealerství má právo definovat rozsah práce ve ŠKODA Express Service, avšak doporučována je především nabídka oprav a služeb, které lze dokončit za méně než 100 časových jednotek (cca 60 minut). Zkušenosti dealerů ukazují, že dnešní zákazníci nejsou ochotni čekat déle než jednu hodinu svého času. ŠKODA Express Service je speciální nabídka služeb bez nutnosti rezervace. Ceny jsou shodné s cenami obvyklými pro služby ŠKODA, nebo mohou být změněné dle požadavku jednotlivých importérů nebo dealerů. Dle výsledků pilotů jsou nejčastějšími pracemi v tomto projektu: výměna oleje a filtrů, inspekce baterií a jejich výměna, kompletní výměna pneumatik, brzdový servis, výměna brzdové kapaliny, vyvažování kol / výměna a oprava pneumatik a kontrola řízení, výměna vzduchového filtru, dezinfekce klimatizace a výměna pylového filtru, výměna palivového filtru a servisní prohlídka. Tyto služby mohou být nabízené zákazníkovi bez speciální přípravy. Originální náhradní díly jsou vždy skladované ve speciální místnosti každého Express Servisu. Jak již bylo řečeno pro každý Express Service existuje podmínka vzdálenosti 60 minut od autorizovaného dealerství. Hlavním záměrem časové podmínky je eliminace dvojúrovňové servisní sítě, která by mohla vzniknout na základě nabízeného formátu.

## **4.2 Mobile Service Unit**

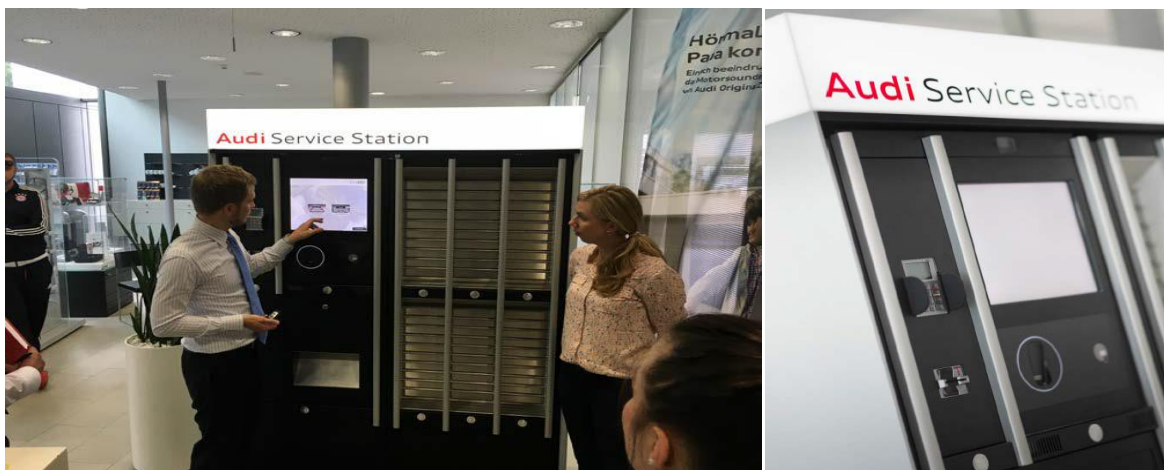
Moderní a digitální služby, které očekávají zákazníci, zčásti splňuje další formát poprodejních služeb – Mobile Service Unit (MSU). V rámci tohoto projektu se značka ŠKODA snaží předběhnout konkurenci a nabídnout zákazníkovi flexibilní, rychlé a individuální služby. Mobile Service Unit nabízí opravárenské služby na tom místě, kde to požaduje zákazník. Mobilní jednotka obsahuje veškerá potřebná vybavení a díly. Přijede ke klientovi, poskytne služby a nakonec proběhne fakturace a platba. V praxi tuto službu nejvíce využívají fleetoví zákazníci, kteří potřebují provést určité opravy na svém car parku a nechtějí nebo nemohou vozit auta do servisu. Kromě služeb na místě pro fleetové zákazníky má každý trh specifický obchodní potenciál, který lze díky MSU využít. Ten se také může lišit na regionální úrovni a závisí na sociodemografických, infrastrukturálních a právních kritériích, stejně jako na mentalitě a zvyklostech zákazníků. Mobile Service Unit funguje a nabízí služby v závislosti na struktuře trhu a zákazníků. V zásadě existují dva koncepty, které lze také vzájemně kombinovat. První variantou je koncept „Back to Base“, který je vhodný pro městské regiony, v nichž mohou být různé typy zákazníků. Je také možné řídit několik mobilních jednotek v různých místech, pokud lze zaručit účinnost (krátké trasy / čas cesty k zákazníkovi). Dalším konceptem je „Roadshow“, je to varianta, kdy připravená mobilní jednotka začíná v pondělí a postupně vyřizuje poptávky jednotlivých zákazníků v průběhu týdne dle počtu klientů, kteří si tuto službu objednali. (Mobile Service Unit Brochure, 2018)

## **4.3 Self Check In**

Většina cílových zákazníků žije ve velkých městech, kde jsou stavební prostory dražší a současná prodejní místa metropolitních dealerů často trpí kapacitními problémy. Kvůli těmto důvodům se společnost ŠKODA snaží v metropolích zavést formát „Self Check In“, který by měl být nákladově – efektivním způsobem poprodejních služeb. Existují nejrůznější koncepty tohoto formátu v rámci koncernu Volkswagen, avšak základem každého z nich je speciální non – stop stanice, kde se zákazníci mohou zaregistrovat a nechat svoje auto. V nejbližším možném termínu bude auto vyzvednuto mechanikem, který následně provede potřebné opravy. Společnost ŠKODA vychází ze dvou konceptů: Audi stanice a holandského konceptu „Drop & Drive“. Tyto příklady obsahují speciální schránku (box), kde by se

zákazníci měli zaregistrovat, nechat klíč od svého auta a dostat náhradní vůz, který mohou využívat do té doby, než budou potřebné opravy provedeny.

První koncept byl zaveden poprvé v německém Mnichově jako nástroj zvýšení zákaznické spokojenosti, digitalizace a efektivity poprodejních procesů. Na základě průzkumu provedeného automobilovou společností Audi si 78 % zákazníků myslí, že tato stanice vytváří vysokou přidanou hodnotu. Zároveň 92 % uživatelů tohoto konceptu ocenilo rychlost, dostupnost a flexibilitu Self Check In.



Zdroj: Webový portál ŠKODA B2B Portal, 2018

### **Obr. 6 Audi Stanice**

Holandský koncept byl otevřen na jaře roku 2019 ve městě Beesd. Jeho princip je velice podobný jako má Audi, avšak hlavním rozdílem je nutnost rezervace termínu, aby příslušný dealer mohl naplánovat přistavení náhradního vozu na parkoviště a odvoz auta do servisu poté, co jej zákazník odevzdá.



Zdroj: Webový portál ŠKODA B2B Portal, 2018

### **Obr. 7 Holandská stanice „Drop & Drive“**

## 5 Projekt marketingového výzkumu „New After Sales“ formátů

Zákazníci jsou základní cílovou skupinou každé firmy a kvůli tomu se jednotlivé podniky snaží udržet jejich pozornost a zájem o nabízenou produkci. Výzkum trhu totiž může ukázat firmě správnou cestu, kam by se měla směřovat a který segment rozvíjet v podniku. Marketingové výzkumy prováděné podniky zahrnují určité postupy, které by měly zdokonalit procesy ve firmě, najít jednodušší a levnější řešení. Zároveň podniky získávají kvalitní a užitečné podklady pro management a rozhodovací proces ve firmě, který by měl být správný a přínosný pro marketingové prostředí určité organizace. (Tahal a kol., 2017)

*„Pro podnikatele a manažery je tak důležité sledovat situaci na trhu – tedy především své zákazníky a konkurenty. Na těchto znalostech závisí úspěch jejich dalších činností. K poznávání zákazníků jsou nejvhodnější metodologicky propracované nástroje a postupy marketingového výzkumu“* (Foret, 2012, str 3)

Jak je zřejmé vidět z výše uvedené definice, základním nástrojem pro analýzu určitého segmentů trhu je metodika marketingového výzkumu a následně prozkoumání zájmů a postojů zákazníků vůči nabízeným službám nebo produktům. V této kapitole bakalářské práce je popsán projekt provedeného marketingového výzkumu, jeho zásadní principy a příčiny analýzy dat. Daný projekt by měl ukázat jednotlivé procesy zahrnuté do samotného výzkumu za účelem zjištění, vyhledávání a navrhování možných změn, doporučení na zlepšení a analýzu kritických bodů v poprodejních formátech. Poznávání získaných informací je založeno na systematických a objektivizovaných postupech a opírá se o provedený marketingový výzkum a problematiku daného tématu. Podkapitoly jsou rozděleny dle jednotlivých postupů výzkumu.

### 5.1 Cíl provedeného výzkumu

Cílem provedeného marketingového výzkumu je zjištění postojů B2B partnerů, konkrétně importérů a dealerů k novým poprodejním formátům, prozkoumání jejich zájmů o jednotlivé projekty, odhalení problémů a překážek, které způsobují komplikaci při zavádění formátů na jednotlivé trhy. Vzhledem k tomu, že v poslední době se automobilové společnosti snaží digitalizovat poprodejní síť a zlepšovat její kvalitu, „New After Sales formats“ mohou způsobit příliv nových zákazníků a zlepšit vnímání značky.

## **5.2 Určení zdrojů informací**

K řešení daného výzkumného problému byla provedena analýza potenciálních dat a informací, které by mohly sloužit jako základ marketingového výzkumu. Jsou to určité zdroje klíčových subjektů na zkoumaném trhu, tedy expertů daného projektu, materiály poskytnuté jinými automobilovými značkami v rámci koncernu Volkswagen, výzkumné studie a benchmarking analýzy projektu poprodejních formátů. Výchozím stanoviskem a zdrojem daného problému je provedená analýza sekundárních dat B2B partnerů, tedy regionálních importérů společnosti ŠKODA AUTO a.s..

## **5.3 Očekávání od výzkumu**

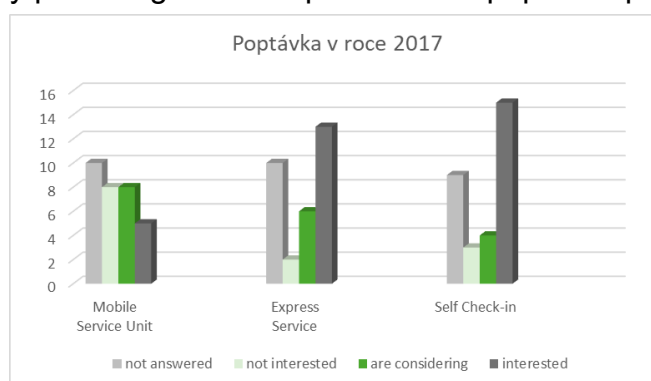
Jako u každého marketingového výzkumu je hlavním cílem a podstatou jeho přínosnost do praxe a určitá očekávání spojená s tím. Jak bude popsáno v dalších kapitolách a podkapitolách, tento marketingový výzkum provedený mezi určitou skupinou respondentů by měl odhalit problémy, které se vyskytují při zavádění určitého formátu na trzích, nalézt rizika a překážky, které se mohou vyskytnout v době jednání o poprodejním formátu. Oslovení respondenti by měli ukázat jednotlivé zájmy a potřeby, které jsou nejdůležitějšími součástmi projektu „New After Sales formats“. Hlavním očekáváním jsou doporučení na zlepšení založená na analýze a vyhodnocení řízených rozhovorů s B2B partnery.

## **5.4 Vzorek respondentů**

Cílovou skupinou respondentů daného výzkumu budou B2B partneři, kteří jsou zároveň hlavními nositeli zájmu svých zákazníků, pro něž jsou nabízeny poprodejní formáty. Respondenti plánovaného marketingového výzkumu budou rozděleni do dvou základních skupin. Do první skupiny patří regionální importéři společnosti ŠKODA odpovídající za konkrétní trh a dealerství spadající do určitého regionu. Další kategorie jsou dealeři, kteří reprezentují svůj podnik a zájmy svých zákazníků. Hlavním cílem tohoto rozdělení bude zjištění různých pohledů na formáty, jelikož každý druh respondentů reprezentuje buď mikroprostředí určitého podniku nebo makroprostředí regionu. Toto rozdělení je založeno na tom, aby se ukázaly výsledky a postoje dvou důležitých segmentů na automobilovém trhu B2B, kde je občas vidět střet zájmů dvou skupin kvůli různé poptávce po produktech a službách, což může způsobit komplikace na B2B trhu určitého regionu.

## 5.5 Stanovení předvýzkumné metody

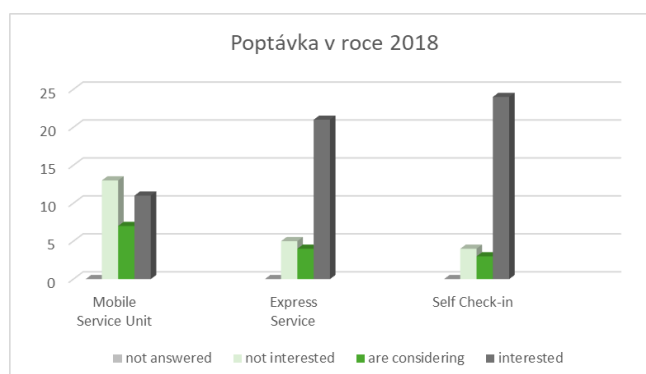
Jak již bylo řečeno v podkapitole 5.2, v rámci výzkumu byla provedena předvýzkumná analýza. Vytvoření jednoduché tabulky pomohlo stanovit zájem a poptávku jednotlivých trhů o konkrétní poprodejní formát na konci roku 2017. Následně byla tato tabulka předělána do skupinového sloupcového grafu, aby se lépe ukázalo, jaký počet regionálních partnerů má poptávku po určitém formátu.



Zdroj: Vlastní zpracování

### Obr. 8 Poptávka v roce 2017

Kromě toho v následném roce zase byla zavedena předvýzkumná analýza za účelem porovnání meziroční změny poptávky.



Zdroj: Vlastní zpracování

### Obr. 9 Poptávka v roce 2018

Jak je vidět z výše uvedených grafů, meziroční změna je docela významná. Hlavně kvůli tomu, že v průběhu roku 2018 proběhla komunikace s partnery a propagace daného produktu a služeb spojených s jednotlivými regiony. Samotná předvýzkumná analýza ukázala, že nové poprodejní formáty jsou požadované na trzích a mohou být přínosné jak pro B2B partnery, tak i pro konečného zákazníka. Avšak při nabídce tohoto produktu se vyskytly určité problémy a výzvy, které budou rozebrány v dalších kapitolách.

## 5.6 Metoda výzkumu

Výzkum této bakalářské práce je zařazen do kategorie kvalitativních výzkumů, které se zabývají příčinnými otázkami, vyhledávají hlavní cíl určitých jevů, motivy implementace různých produktů na trzích a pracují s mnohem menšími skupinami respondentů. (Tahal a kol, 2017) Na základě provedených aktivit autora v průběhu samotného výzkumu jsou použita většinou data primárního charakteru, která byla zpracována do určité potřebné podoby. Zvolenou metodou byla technika řízených expertních rozhovorů z důvodu, že výzkumné otázky se týkají konkrétní oblasti a zahrnují určitá specifika vybraného regionu. Řízené expertní rozhovory byly provedené s představiteli B2B partnerů, avšak jak již bylo řečeno, ti byli rozděleni do dvou skupin. První interakce a zjištění postojů k „New After Sales“ formátům bylo provedeno s importéry poprodejní sítě společnosti ŠKODA. Další skupinou B2B partnerů byli dealeři regionálních trhů. Hlavním záměrem tohoto rozdělení bylo zjištění názorů, představ a očekávání skutečných představitelů business partnerů společnosti ŠKODA, jelikož celkový obraz a dojmy se výrazně liší, což je ukázáno v dalších kapitolách.

První řízený rozhovor byl proveden po After Sales konferenci 2018 se dvěma regionálními trhy – Ruskem a Taiwanem. Na základě výše uvedené předvýzkumné metody proběhla analýza výsledků, byl zjištěn individuální zájem o konkrétní poprodejní formáty, na základě čehož byly připraveny otázky a informace, které byly považované za nezbytně nutné z důvodu určitých specifík „New After Sales“ formátů. Oba rozhovory proběhly přes aplikaci Skype se zástupci a vedoucími regionů. V průběhu zasedání byly diskutovány problémy a výzvy, se kterými se setkávají regiony, probrané metodiky a varianty, které již byly nabídnuty nebo použity u jednotlivých zemí. Nezbytnou součástí obou rozhovorů byl rozbor již existujících pilotních formátů a diskuze o návrzích a doporučeních v případě implementace jednoho z formátů.

Další skupinou řízených rozhovorů byla kooperace a diskuze se zástupci dealerství na World Dealer konferenci 2019, která proběhla ve Valencii. Vzhledem k obrovskému počtu účastníků dealerství byla možnost prodiskutovat téma, provést řízený rozhovor s představiteli několika dealerství a zjistit názory na současnou situaci se zákazníky, případnou implementaci formátů a rozebrat výzvy, se kterými se setkávají dealeři. Důležitým bodem bylo zjištění postojů ke konkrétním formátům.



## 5.7 Okruhy témat

Před realizací samotného marketingového výzkumu a konkrétně zvolené metody řízených expertních rozhovorů byly definované okruhy témat pro regionální představiteli společnosti ŠKODA. Hlavním záměrem každého okruhu bylo definování zájmů, postojů a komentářů k určitým formátům od jednotlivých zástupců regionu. Na základě získaných výsledků v následujících kapitolách proběhlo jejich vyhodnocení a stanoveny návrhy na zlepšení. Řízené rozhovory byly rozděleny do pěti okruhů. Jednotlivé okruhy vznikly na základě myšlenkové mapy, která byla vytvořena autorem.



Zdroj: Vlastní zpracování

### Obr. 10 Myšlenková mapa

Každý rozhovor, který proběhl v rámci tohoto výzkumu, byl založen na okruzích, ze kterých autor získal výsledky popsané v následujících kapitolách. První okruh obsahuje současnou situaci na trhu nebo v dealerství, obsahující problémy daného místa, regionu. Následně pokračuje okruh, který ukazuje hlavní účel poptávky po určitém formátu na trhu. Tento bod vysvětluje jednotlivé zájmy poprodejních B2B partnerů a ukazuje na potenciál implementací formátu. Třetím okruhem jsou očekávané výsledky po zavádění jednotlivých projektů v dealerství nebo regionu, jinými slovy jsou to začáteční „Key Performance Indicators“ na základě kterých po pilotní fázi bude provedena analýza úspěšnosti jednotlivých formátů a navržená opatření eliminující rizika a ztrátu. Čtvrtý okruh obsahuje rizika, která se mohou nastat na trzích. Poslední okruh zahrnuje otázky a návrhy jednotlivých importérů a dealerů po samotném rozhovoru.



## 6 Vyhodnocení výsledků řízených rozhovorů

Jak již bylo řečeno, řízené rozhovory byly rozděleny do dvou skupin. První obsahovala regionální importéry Ruska a Taiwanu. Komunikace s představitelem Taiwanu a zjištění jeho zájmů proběhly na After Sales konferenci 2018, kde oddělení After Sales prezentovalo B2B partnerům běžící nebo plánované projekty. Následně bylo domluveno setkání s regionálním partnerem Taiwanu, který projevil zájem o poprodejní formáty. Větší důraz byl kladen na formáty ŠKODA Express Service a Mobile Service Unit, jelikož ty by měly větší potenciál na trhu. Hlavním účelem hledání nových možností na taiwanském trhu bylo posílení značky ŠKODA v regionu, poněvadž zákazníci zatím nemají velkou „důvěru“ a jejich loajalita není na dostatečné úrovni v porovnání s dalšími trhy. Je to dáno tím, že ŠKODA brand je docela nový a existuje nutnost jeho rozvoje. Zákaznická zkušenost je jedním z hlavních KPIs, kvůli tomu se trh snaží klást větší důraz na zlepšení nabízených služeb v rámci After Sales.

Samozřejmě, jako pro každý B2B podnik, je důležitým východiskem zvýšení ziskovosti firmy. Kvůli tomu v průběhu řízeného rozhovoru zazněla diskuze o trzích, které již tyto formáty používají. Taiwanský region měl zájem o dosažené výsledky a výstupy partnerů, které mohou zlepšit tuto charakteristiku. Bohužel v současné době není možné správně vyhodnotit výnosy, jelikož veškeré dealerství implementující buď ŠKODA Express Service, nebo Mobile Service Unit realizují pilotní fáze svých projektů. Z toho důvodu by bylo nesmyslné analyzovat získané výnosy a příjmy za takovou krátkou dobu.

Největší zájem taiwanského importéra byl o formát Mobile Service Unit. Hlavním důvodem je geografická poloha ostrova a možnost efektivně využít tento projekt. Kupříkladu jednou alternativou, která byla prodiskutována v průběhu rozhovoru, by mohl být koncept „Back to Base“, kde mobilní servis bude objíždět naplánované zákazníky v průběhu týdne a provádět potřebné opravy jejich aut. Tento koncept by mohl pomoci zvýšit zákaznickou loajalitu a posílit značku tím, že autorizovaný servis se dostane do těch míst, kde nebyla možnost umístit klasické servisní centrum nebo samotné dealerství. Hlavním rizikem na Taiwanu je dost vysoká konkurence dalších značek, které mají mnohem vyšší věrnost zákazníků díky dlouhodobým vztahům. Avšak zájem o nově přicházející brandy se zvyšuje a na tom je vidět i potenciál společnosti ŠKODA na taiwanském trhu.

Další řízený rozhovor proběhl s importérem Ruska. Tento příklad je uveden v této bakalářské práci hlavně z toho důvodu, že situace s poprodejními formáty je jiná než na Taiwanu. Rusko má dostatečně velkou síť ŠKODA po celém státu. Převážná většina dealerství je umístěna v centrální neboli západní části. Avšak i východní část obsahuje ŠKODA dealerství, která mají obrovský potenciál pro rozvoj. Jednou z hlavních zátěží je pokrytí této části servisní jednotkou. Vzhledem k vzdálenostem, které musí zákazník překonat, se snižuje jeho loajalita, spokojenost s nabízenými službami a s celou ŠKODA značkou.

Hlavní důraz v době řízeného rozhovoru byl kladen na poprodejní formát ŠKODA Express Service, jelikož právě tento projekt by mohl aspoň částečně vyřešit výše uvedený problém v síti. Tento formát nemůže nahradit klasický autorizovaný servis, avšak může nabídnout zákazníkovi určité služby, opravy, servisní poradenství a tím zlepšit jeho spokojenost. Další výhodou Express Service je to, že díky tomuto formátu After Sales může importér eliminovat využití neautorizovaných servisů, které jsou aktivně využívány v Rusku. Hlavním důvodem využití těchto servisů, je jejich vzdálenost od zákazníka, což je přijatelná doba dojíždění. ŠKODA Express Service by mohl být alternativou těmto neautorizovaným jednotkám. Konkurence neautorizovaných servisů je obrovská a hlavním účelem Express Service by bylo jak přilákání nových uživatelů ŠKODA, tak i zachování vztahů se současnými zákazníky. Nové řešení by mělo povzbudit zájem zákazníků a odůvodnit jim, proč by měli tento druh servisu navštívit.

V průběhu řízeného rozhovoru s importérem bylo nabídnuto „multibrand řešení“ v rámci koncernu Volkswagen. Jak již bylo řečeno v čtvrté kapitole, existuje několik možností implementace formátu Express Service. První je v rámci jedné značky, kde konkrétní dealer bude nabízet služby jenom konkrétního brandu. Další variantou je tzv. multibrand řešení, kde dealerství může nabízet opravy, služby v rámci koncernu Volkswagen a zahrnout do Express Service několik značek VW Group. Tento případ implementuje na svém trhu švédský importér, kde poprodejní formát zahrnuje značky Volkswagen a ŠKODA. Pro ruský trh by tato varianta byla velice užitečnou, jelikož brand VW již nabízí Economy Service na území Ruska, což je analogem Express Service. Prodejní a poprodejní síť Volkswagen jsou velice vyvinuté a úspěšné v tomto regionu. ŠKODA importér Ruska, již přemýšlí nad touto variantou, kde je možné implementovat a seskupit dvě značky koncernu, a tím i nabídnout zákazníkovi nové řešení.

Dalšími dotazovanými respondenty byli ŠKODA dealeri, kteří se zúčastnili celosvětové dealerské konference ve španělské Valencii. Celkem přibližně 4 600 obchodníků ŠKODA z celého světa se zúčastnilo World Dealer Conference (WDC), poprvé se osobně svezli novým modelem ŠKODA Scala a zároveň o nejnovějším modelu značky obdrželi obsáhlé informace přímo od zdroje. K účastníkům WDC patří vedle evropských obchodníků také prodejci vozů ŠKODA z Číny a Austrálie. Dalším účelem této konference byla prezentace nových a již běžících projektů, v rámci kterých byl prezentován formát ŠKODA Express Service. Díky obrovskému množství účastníků byla možnost prodiskutovat téma poprodejních formátů s celosvětovými dealery a s vybranými z nich provést expertní řízené rozhovory.



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Obr. 11 Prezentace formátu Express Service na WDC 2019**

První řízený rozhovor byl proveden s představitelem dealerství Milánu, který se zajímal o ŠKODA Express Service za účelem zvýšení zákaznické loajality a spokojenosti nejenom se značkou ŠKODA, ale i s konkrétním dealerstvím. Zástupce nás přesvědčil o poptávce po variantě „Stand – alone“, kde se konkrétní servisní jednotka nachází zvlášť od autorizovaného servisu, avšak je na něj navázaná. Následně po konferenci proběhla konverzace a diskuze s importérem Itálie, kterému byl předán zájem dealera o poprodejní formát. Importér ze své strany podpořil poptávku jednotlivých servisních zástupců, jelikož zavedením ŠKODA Express Service se mohou zlepšit kapacity sítě na uvedeném trhu. V současné době se připravuje finální koncept pro daný region a probíhá diskuze k jednotlivým administrativním aspektům potřebným pro implementaci formátu na italském trhu.

Celosvětové konference se zúčastnilo společně s importérem několik dealerů z Ruska. Jako většina účastníků se obrovský počet z nich zajímal o formát expresního servisu, kde zákazníci nemusí čekat dlouhou dobu, než budou zaregistrováni, ale ihned získají poptávanou službu. Dealerství města Orel požadovalo podrobnější informaci za účelem analýzy dat a zjištění možnosti implementace formátu ve městě. Zároveň by chtělo eliminovat návštěvu neautorizovaných servisů zákazníky, aby nedošlo k poškození a poruchám kvůli neprofesionálnímu přístupu v oblasti servisů. Další dealer projevil zájem o formát „Self Check In“, který by chtěl umístit na parkovacích plochách v Moskvě. Dle jeho názoru by tento formát byl velice užitečný ve velké metropoli, kdy zákazník nemá dost času, aby navštěvoval servis nebo čekal dlouhou registrační dobu, jelikož ve velkých městech jsou dealerství přetížená.

V rámci celosvětové dealerské konference byl převážně prezentován formát ŠKODA Express Service. Díky této skutečnosti se objevily trhy, které o to mají zájem. Jedním z nich byl polský region, který by chtěl pokrýt část sítě expresním servisem a tím zlepšit kapacitní problémy na trhu. Určitá dealerství se zajímala o návratnost a užitečnost ŠKODA Express Service a jeho případnou implementaci. Jedním z návrhů polského importéra a několika dealerů byla kooperace poprodejních formátů s projekty prodejního oddělení, které již běží. Toto oddělení má také několik projektů, které jsou primárně zaměřené na prodej a přilákání nových zákazníků do automobilové sítě ŠKODA. Importér navrhl zkombinovat projekty a podpořit kooperaci oddělení Sales a After Sales, jelikož v několika polských městech již běží prodejní formáty. Pro zákazníka by to byla obrovská výhoda, pokud bude ŠKODA nabízet ve velkých městech různé služby na jednom místě.

Důležitým výstupem WDC konference bylo zjištění zpětné vazby celosvětových dealerů, jejich dojmů z kooperace s poprodejní sítí a z postojů zákazníků k „New After Sales Formats“. V průběhu konference několikrát zaznělo to, že dealeři občas nedostávají podklady a informace o nových projektech. Občas se dealer ani nedozví o nových projektech a formátech, které jsou nabízené pro zlepšení zákaznické spokojenosti a loajality. Importéři nešíří přehledy o těchto projektech a hlavně kvůli tomu může být dealer informativně omezen. V průběhu diskuze dealeři vyprávěli o poptávce ze strany jejich zákazníků po modernějším a digitalizovaném servisu s minimální dobou čekání. Nové technologie, přístupy jsou potřebné a požadované současnými zákazníky.

## 7 Návrhy na zlepšení

Základními prvky provedeného marketingového výzkumu byly řízené expertní rozhovory s B2B partnery rozdělené do dvou skupin. Jak již bylo řečeno ve výše uvedených kapitolách záměrem a účelem tohoto rozdělení bylo zjištění postojů dvou různých B2B segmentů, jelikož každý z nich se snaží starat o své zákazníky a má rozmanité potřeby pro svůj business. Provedený výzkum řízených rozhovorů způsobil hlubší analýzu aktuálních dat se zaměřením na různé segmenty trhu. Z toho důvodu byla nalezena určitá doporučení a návrhy na zlepšení, které by mohly zlepšit současnou situaci a vnímání poprodejních formátů, jak v regionech již je implementujících, tak i na potenciálních trzích.

Po analýze výstupů řízeného rozhovoru s importérem Taiwanu se objevilo doporučení implementace žádaného formátu v rámci několika značek (multibrand). Regionem poptávaný Mobile Service Unit je možné realizovat a zavést na trzích v rámci několika brandů. Zpravidla by to měly být značky koncernu Volkswagen, které již jsou reprezentované na taiwanském trhu. Multibrand řešení nabízí několik výhod, například to může být rozdělování nákladů na samotnou mobilní jednotku (auto), potřebné vybavení a příslušenství. Další výhodou je aktivní využití mobilního servisu na základě předem stanovených rezervací a objednávek. Z důvodu geografické pozice Taiwanu, MSU může nabízet určitý balík služeb zákazníkům v místech, kde není možnost umístit autorizovaný servis.

Na základě proběhlých expertních řízených rozhovorů a pomocí digitální aplikace WordCloud byly zjištěny opakující se výrazy a náměty dotazovaných respondentů daného marketingového výzkumu. Prostřednictvím tohoto programu se objevila slova, která jsou nejčastěji využívána při řízených rozhovorech. Jak je vidět z níže uvedeného (Obr. 10), nejvíce se opakují výrazy kapacity, spokojenost a zákazníci. Veškeré tyto výrazy jsou těsně propojené mezi sebou, jelikož vyplývají z jedné podstaty, která má společný účel pro businessové partnery. Prostřednictvím prozkoumání daných faktorů je možné oznámit, že použitá lexika B2B partnerů uvádí základní potřeby a zájmy jednotlivých segmentů trhu v konkrétním regionu nebo dealerství. Tato slova jsou cílem každého automobilového businessu jak na spotřebitelském trhu, kde je hlavní důraz kladen na konečného zákazníka, tak i na trhu B2B, kde klientem je další společnost prodávající službu nebo produkt.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 12 Word Cloud**

Jednou lexikální jednotkou nabízenou aplikací WordCloud byly kapacity. Nejvíce se objevily při řízených rozhovorech s ruským importérem a dealery. Základní poptávkou ruského regionu je pokrytí servisní sítě na území státu. Větší důraz byl kladen na východní část regionu, kde se vyskytují problémy se zástupci ŠKODA servisu kvůli vzdálenostem. Importérovi byl nabízen formát ŠKODA Express Service, který může být levnějším řešením s omezeným rozsahem nabízených prací. Hlavní podmínkou je navázanost na autorizovaný servis s maximální vzdáleností 60 minut. Jak je vidět v praxi After Sales občas se tato podmínka řádně nedodržuje a některé expresní servisy mají delší vzdálenost, než je stanovena pravidly. Tento požadavek byl stanoven, aby eliminoval dvouúrovňovou servisní síť. Avšak na základě provedené analýzy dat a praktických příkladů nebyla řádně vyjasněna podstata tohoto požadavku. Bohužel není možné jistě stanovit příčinu nařízeného intervalu. Jedním z doporučení by bylo důkladné prodiskutování uvedeného faktoru a finální rozhodnutí k podmínce „60 minut“. Návrhem by mohla být možnost prodloužení časového intervalu na základě komentářů odborníků a analýzy současné situace.

Dalším návrhem na zlepšení kapacitních problémů je zavádění formátu Self Check In v metropolích. Proběhlý řízený rozhovor s moskevskými dealery ukázal cestu k řešení tohoto problémů ve velkých městech. Dealeři se snaží najít řešení, které by mohlo pomoci s pokrytím kapacit v Moskvě, kde jsou servisy, v porovnání s předchozím příkladem, přetížené zákazníky. Současný obyvatel metropole nemá čas na klasický servis, díky tomu by formát Self Check In mohl pomoci klientovi nebýt navázaný na otevírací dobu servisu a další administrativu. Jako praktická ukázka by mohlo posloužit využití Audi konceptu v Mnichově, kde zákazníci aktivně využívají tento formát.



V průběhu World Dealer Conference 2019 několikrát zaznělo znepokojení dealerů z toho, že občas nedostávají potřebné informace od svých regionálních importérů a jenom díky takovým akcím, jako je konference, se mohou dozvědět o podrobnějších detailech a současně nabízených projektech. Tato situace je velice dobře známa ve většině firem. Každý subjekt se snaží získat především svoji výhodu a následně na základě toho ji rozvíjet a propagovat v dalších subjektech. Tento bod je velice těžké obhájit z toho důvodu, že importéři nemohou poskytovat dealerům vše, co je nabízeno značkou, hlavně z důvodu jednotlivých specifik trhu. Každý B2B partner by měl analyzovat současnou situaci v regionu a na základě toho zavádět nové postupy a řešení. Avšak i předávání nových potřebných informací dealerům by mělo být pravidelné, jelikož zájmy a potřeby zákazníků se mění s postupem času.

Při psaní této bakalářské práce bylo nalezeno obrovské množství dodatečných materiálů, které by mohly posloužit ke zlepšení nabízených formátů v poprodejní síti ŠKODA. Na základě mých zkušeností v oblasti After Sales je možné říct, že kooperace mezi značkami koncernu Volkswagen by měla být aktivnější, což by mohlo přispět ke zlepšení nabízených služeb. Některé značky VW Group již implementují formáty Self Check In, MSU a Express Service (viz. Obr 11). V poslední době se ŠKODA After Sales snaží více spolupracovat s tzv. „best practices“, avšak je vidět nízkou kooperaci s partnery, kteří by mohli nabídnout určitá doporučení.



Zdroj: VW After Sales Projects, 2017

**Obr. 13 Příklady podobných formátů v rámci VW Group**

V průběhu analýzy dat byla zjištěna podobná řešení i v servisních sítích konkurenčních automobilových značek (viz. Obr. 12). Většina brandů nabízí velice shodné projekty. Základním doporučením a návrhem na zlepšení by se mohla stát benchmarking analýza konkurenčních projektů. Ta by měla být založena na získaných informacích o samotném projektu, rozsahu nabízených služeb, stanovených podmínkách a cenách jednotlivých oprav. V této benchmarking analýze je možné použít nástroj Mystery shoppingu v konkurenčních servisních místech a tím získat podrobnější praktické informace o formátech, které bude možné zpracovat. Jako základní prameny dat mohou posloužit internetové odkazy jednotlivých značek, které obsahují popis poprodejních projektů. Benchmarking analýza by měla obsahovat i klasické pozorování konkrétní servisní jednotky poskytující své služby zákazníkům.



Zdroj: Webové stránky: BMW, Honda, Toyota, Lexus (viz seznam literatury)

**Obr. 14 Konkurenční poprodejní projekty (BMW, Honda, Toyota, Lexus)**



## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění působení a postojů B2B partnerů a jejich zákazníků vůči After Sales formátům. První dvě kapitoly byly zaměřené na podstatu dnešních trhů, jejich určitých specifik, popis samotného produktu a služeb, které jsou nedělitelnou součástí tohoto tématu. Existovala nutnost si uvědomit podrobnější detaily business trhu a různé součásti produktu, které jsou nabízené zákazníkům. Základní teoretická východiska navedla autora na určitá specifika, která jsou brána za důležitá na B2B trzích. V praktické části autor použil získané poznatky a zaměřil se na vývoj a realizaci naplánovaného marketingového výzkumu. Výše popsané skutečnosti posloužily jako základ a podklad pro výzkumnou část práce. Zaprvé byla popsána společnost ŠKODA a tři poprodejní formáty za účelem specifikace charakteristik a základních vlastností jednotlivých projektů. Důležitým vstupem pro účely této bakalářské práce byla získaná a zpracovaná sekundární data se zájmy jednotlivých ŠKODA importérů o konkrétní poprodejní formát. Tato předvýzkumná analýza proběhla v době dvou After Sales konferencí za účelem získání celkového obrazu poptávky po projektu ze strany regionálních zástupců společnosti ŠKODA. Zadruhé po zpracování sekundárních dat autor provedl řízené rozhovory s pěti segmenty business partnerů a dozvěděl se konkrétní detaily a názory od potenciálních uživatelů After Sales formátů. Hlavní záměr a důraz v době řízených rozhovorů byl kladen na možnosti implementace a jednotlivá specifika regionů nebo dealerství. Základním účelem provedeného marketingového výzkumu byl návrh na zlepšení poprodejních formátů. Na základě provedené analýzy byly nalezeny nejenom postoje B2B partnerů a jejich zákazníků, ale i doporučení jak pro jednotlivé B2B segmenty, tak i pro celkovou situaci s „New After Sales Formats“. Zjištěné výstupy požadují další rozvoj, aby dosáhly většího přínosu pro firmu. Je vidět potenciál některých výstupů, jako například benchmarking metody při zpracování diplomové práce v budoucnu, se zaměřením na hlubší analýzu konkrétních dat a charakteristik v konkurenčních značkách. Výstupy této práce by měly být prezentované vedení oddělení Business Development After Sales jako přínos a návrh možností zlepšení formátů v poprodejní síti ŠKODA, jelikož zákaznická spokojenost a kladné postoje partnerů jsou důležité pro každou B2B společnost.

## Seznam literatury

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2.*, aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-4208-3.

KAPOOR, Ramneek, et al. *Services Marketing: Concept and Practices*. New Delhi, Tata McGraw-Hill Education Private Limited, 2011. ISBN 978-0-07-070069-7

KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Educational Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 1999. Profesionál. ISBN 80-7169-891-1

PARKER, David W. *Service Operations Management: The Total Experience*. Cheltenham, Uk, Edward Elgar, 2012. ISBN 978-1-78100-622-1

ROBERT VITALE, WALDEMAR PFOERTSCH, JOSEPH GIGLIERANO. *Business – to – Business Marketing: Analysis and Practice*. Boston, MA, United States, 2011. ISBN 978-0-13-605828-1

ŠKODA Express Service Brochure [online], Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a. s. 2016 [17.11.2019] Dostupné z [https://eportal.skoda.vwg/b2bpublish/content/b2b/skoda/en/aftersales/comm/events/\\_koda-after-sales-conference-2018.html](https://eportal.skoda.vwg/b2bpublish/content/b2b/skoda/en/aftersales/comm/events/_koda-after-sales-conference-2018.html)

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9v

VENKATARAMAN, K. *B2B Marketing*. 1st ed., Notion Press, 2017. ISBN 978-1-948372-88-6

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3

*Webový portál ŠKODA B2B Portal [online], ŠKODA AUTO, 2018.* <https://eportal.skoda.vwg/b2bwps80/myportal/b2bp4/settings>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Spotřebitelské stimuly.....	11
Obr. 2 Úrovně produktu .....	15
Obr. 3 Vlastnosti služeb .....	17
Obr. 4 ŠKODA Express Service .....	23
Obr. 5 Marketingová kampaň Express Service ve Švédsku .....	24
Obr. 6 Audi Stanice .....	26
Obr. 7 Holandská stanice „Drop & Drive“ .....	26
Obr. 8 Poptávka v roce 2017.....	29
Obr. 9 Poptávka v roce 2018.....	29
Obr. 10 Myšlenková mapa.....	31
Obr. 11 Prezentace formátu Express Service na WDC 2019 .....	34
Obr. 12 Word Cloud .....	37
Obr. 13 Příklady podobných formátů v rámci VW Group .....	38
Obr. 14 Konkurenční poprodejní projekty (BMW, Honda, Toyota, Lexus).....	39

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Řízený rozhovor s importérem Taiwanu.....	44
Příloha č. 2 Řízený rozhovor s importérem Ruska .....	45
Příloha č. 3 Řízený rozhovor s dealery Itálie .....	46
Příloha č. 4 Řízený rozhovor s dealery Polska .....	47
Příloha č. 5 Řízený rozhovor s dealery Ruska.....	48

## Příloha č. 1 Řízený rozhovor s importérem Taiwanu

### Současná situace na trhu / v dealerství

Poprodejní síť se na trhu stále rozvíjí a zákaznické vnímání ŠKODA značky se neustále zlepšuje. Zákazníci hledají nové možnosti, které jim nabídnou volnější přístup v servisu. Další výzvou je pokrytí poprodejní sítě servisem na těch místech, kde zatím nejsou autorizovaní servisní partneři.

### Účel poptávky po After Sales formátu

Základním cílem poptávky po AS formátech, je pokrytí míst, kde není dostupný servis. Obrovský potenciál na trhu by mohl mít formát MSU kvůli mobilnosti tohoto druhu servisu. Díky těmto krokům je možné zvýšit zákaznickou spokojenost a loajalitu.

### Očekávané výsledky od formátu

Jak již bylo odpovězeno v předchozí otázce, očekávanými výstupy po implementaci tohoto projektu, by mělo být zvýšení spokojenosti a zároveň i ziskovosti pro dealery, kteří budou tento projekt implementovat. Mohli bychom to definovat jako naše KPIs na základě kterých bychom vyhodnotili formát.

### Možná rizika

Před tím než bychom definovali možná rizika, chtěli bychom požádat o podrobnější detaily a informace k tématu, abychom mohli zvážit jednotlivé kroky a výstupy z toho.

### Otázky a návrhy

Jaká je návratnost MSU? Jestli je možné měnit seznam náradí? Existují-li další možnosti mobilních jednotek? Na kterých trzích tento projekt již běží?

\* Vybrané části řízeného rozhovoru zpracované do tabulky / Přeloženo z angličtiny do češtiny

## Příloha č. 2 Řízený rozhovor s importérem Ruska

### Současná situace na trhu / v dealerství

Ruský region je trh, který má svá specifika. Hlavním z nich je geografická poloha poprodejní sítě ŠKODA a nutnosti pokrytí východní části státu. Dalším bodem jsou vzdálenosti mezi servisí a dealerstvími. Kvůli těmto skutečnostem vznikají neautorizované servisí, které poskytují nekvalitní služby svým zákazníkům.

### Účel poptávky po After Sales formátu

Hlavním účelem hledání nových řešení je pokrytí kapacit ve východní části Ruska a eliminace využití zákazníkem neautorizovaných servisních jednotek. Chtěli bychom nabídnout zákazníkovi podobnou službu, za přijatelnou cenu.

### Očekávané výsledky od formátu

Zvýšení spokojenosti jednotlivých klientů se značkou ŠKODA a jednotlivými dealery. Hlavním očekávaným výsledkem je umístění Express Servisů ve východní části státu.

### Možná rizika

Velká konkurence neautorizovaných servisních jednotek  
Omezený rozsah práce Express Service – my se obáváme, že zákazníci budou chtít udělat další opravy, avšak vzhledem k omezenému rozsahu služeb je nebude možné provést. Jako důsledek může být snížení jejich spokojenosti s formátem a se značkou ŠKODA.

### Otázky a návrhy

Jestli jsou možnosti rozšířit rozsah práce? Existují nějaké podmínky u formátu Express Service? Jaká může být maximální vzdálenost do dealerství? Jestli je možné používat vybrané nářadí jak pro klasický servis, tak i pro Express Service?

\* Vybrané části řízeného rozhovoru zpracované do tabulky / Přeloženo z ruštiny do češtiny

## Příloha č. 3 Řízený rozhovor s dealery Itálie

### Současná situace na trhu / v dealerství

V Milánu již existuje několik dealerství ŠKODA, které nabízejí dlouhou dobu své služby zákazníkům. Vzhledem k digitalizaci dnešního světa, bychom chtěli najít nějaký nový formát klasického servisu pro své zákazníky.

### Účel poptávky po After Sales formátu

Účelem je zvýšení spokojenosti s dealerstvím. Přilákání nových klientů a posílení brandu ŠKODA na italském (milánském) trhu.

### Očekávané výsledky od formátu

Vyšší loajalita; spokojenost  
Zvýšení ziskovosti podniku

### Možná rizika

Zatím je není možné správně stanovit. Avšak jedním rizikem by mohla být špatně stanovené lokace Express Service ve městě. Chtěli bychom umístit koncept „Stand - Alone“ blíž k centru, kde není rozvinuta konkurenční síť (většina dealerství se nachází na okraji města).

### Otázky a návrhy

Jestli ŠKODA Express Service musí být navázán na konkrétního dealera?  
Jaký musí být časový interval do klasického servisu? Jestli existuje business case na tento projekt, který vypočítá potřebné náklady?

\* Vybrané části řízeného rozhovoru zpracované do tabulky / Přeloženo z angličtiny do češtiny

## Příloha č. 4 Řízený rozhovor s dealery Polska

### Současná situace na trhu / v dealerství

Existuje nutnost umístit nové řešení poprodejního servisu ve Varšavě, z důvodu zlepšení kapacitních problémů ve městě. Již jsou specifikována místa na umístění Express Service. Obrovským plusem by mohla být existence prodejního formátu ve městě.

### Účel poptávky po After Sales formátu

Účelem je zkombinovat prodejní a poprodejní formáty ve městě a tím nabídnout zákazníkovi nový přístup a možnosti brandu ŠKODA. Zároveň by to mělo změnit vnímání klientů, přilákat jejich pozornost k novým řešením nejenom v oblasti Sales ale i v poprodejních službách.

### Očekávané výsledky od formátu

Zvýšení ziskovosti podniku  
Zlepšení problému s kapacitami  
Nový přístup k zákazníkům

### Možná rizika

Rizika spojená s pozemkem, na kterém by měl stát Express Service. Dosud pokračují diskuze o potenciálních možnostech umístění formátu.

### Otázky a návrhy

Jaké jsou celkové náklady? Jestli existují statistiky návštěvy servisu zákazníky? Jestli jsou jiné koncepty formátu Express Service? Jestli už probíhá spolupráce Sales a After Sales v oblasti formátů? Jaké jsou podmínky pro multibrnad koncept?

\* Vybrané části řízeného rozhovoru zpracované do tabulky / Přeloženo z angličtiny do češtiny



## Příloha č. 5 Řízený rozhovor s dealery Ruska

### Současná situace na trhu / v dealerství

Většinu dealerů z Moskvy zajímá, jakým způsobem je možné pokrýt kapacity ve velkých městech, jestli již existují možnosti pokrytí těchto kapacit? „Standartní obyvatel“ velké metropole nemá čas na návštěvu dealera a jednotlivé čekací doby v servisu.

### Účel poptávky po After Sales formátu

Základním účelem je pokrytí kapacit se záměrem na zákazníky, kteří by požadovali „jednodušší servis“, kde nemusejí trávit tolik času. Jedním z řešení by mohl být Self Check In, který je např. aktivně využíván AUDI v německém Mnichově za stejným účelem.

### Očekávané výsledky od formátu

Zvýšení ziskovosti  
Zvýšení spokojenosti s poprodejní sítí  
Pokrytí kapacit

### Možná rizika

Náklady na pozemek ve velkých městech, respektive jejich pronájem by mohly způsobit velkou nákladovost na daný formát ze strany podniku. Kvůli tomu je důležité zvážit „best practices“ a najít určitá řešení, opatření k tomu.

### Otázky a návrhy

Jestli existuje speciální business case na Self Check In? Jaké jsou celkové náklady? Kdy by měla být návratnost? Jsou - li průzkumu, které zjišťují zákaznickou spokojenost s poprodejními formáty?

\* Vybrané části řízeného rozhovoru zpracované do tabulky / Přeloženo z ruštiny do češtiny

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Vasilii Ostin		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Analýza „New After Sales Formats“ a jejich působení na zákazníky i dealery		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Eva Jaderná, Ph. D		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	48		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	14		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	5		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce se věnuje tématu poprodejních formátů ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Základním cílem je zjištění postojů B2B partnerů vůči novým projektům v oblasti After Sales. „New After Sales Formats“ jsou zaměřené na zvýšení zákaznické spokojenosti a zlepšení kapacitních problémů v regionech. V průběhu samotného výzkumu proběhlo prozkoumání zájmů dealerů a importérů o jednotlivé projekty, odhalení problémů a překážek, které způsobují komplikaci zavedení formátů na jednotlivých trzích. Hlavním výstupem této bakalářské práce jsou určitá doporučení a návrhy na zlepšení, které by měly zlepšit kvalitu nabízených služeb a zdokonalit jednotlivé charakteristiky formátů v After Sales.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	B2B trh, B2C trh, produkt, služba, spokojenost, zákazník, loajalita, kapacity, region		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Vasilii Ostin		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Administration and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	„New After Sales Formats“ analysis and it’s influence on customers and dealers		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Eva Jaderná, Ph. D		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>	48		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	14		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	5		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis deals with the topic of After Sales formats in the company ŠKODA AUTO a.s. The basic goal is to find out the attitudes of B2B partners towards new projects in the area of After Sales. “New After Sales Formats” are focused on increasing customer satisfaction and improving capacity problems in certain regions. In the course of the reasearch, the interests of dealers and importers in individual projects were served, problems and obstacles which could cause difficulties within markets were identified. The main output of this thesis are recommendations and suggestions for improvement, which should improve the quality of services offered and enchance the characteristics of formats in After Sales.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	B2B market, B2B market, product, services, customer satisfaction, customer, loyalty, capacity, region		