

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Zákaznický proces z pohledu prodeje vozidel
velkoodběratelům ve společnosti ŠKODA Auto a.s.**

Bc. Lenka Petrboková

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lenka Petrbboková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Zákaznický proces z pohledu prodeje vozidel velkoobděratelům ve společnosti Škoda Auto a.s.

Název anglicky

Customer process with regards of fleet sales at ŠKODA Auto a.s.

Cíle práce

Cílem práce je popis odlišností procesu prodeje vozidel firemními zákazníky od již existujícího procesu prodeje retailovým zákazníkům ve společnosti ŠKODA Auto a.s.

Škoda Auto a.s. má momentálně funkční a zavedení proces prodeje privátním zákazníkům prostřednictvím obchodní sítě, ovšem v některých zemích tvoří až

70% prodejů této značky právě prodej velkoobděratelům, nebo skupinám spadajícím pod firemní využití.

Ve své práci bych ráda zhodnotila, zda je nákupní chování velkoobděratelů natolik odlišné a tím má i svá specifika očekávaný prodejní proces oproti retailovému procesu. Na základě tohoto vznikne doporučení, zda je přínosné se rozdíly zabývat a měl by být vytvořen separátní proces pro tento typ zákazníků.

Metodika

Při vypracování práce bude použita deskriptivní metoda momentálních jevů

a procesů a osobní znalosti společnosti. Dále zkoumání bude metodou kvantitativního výzkumu a kvalitativního výzkumu formou písemných dotazníků a rozhovorů přímo s jednotlivými zákazníky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Zákaznický proces, velkoobchod, firemní zákazníci, prodej, prodej vozidel,

Doporučené zdroje informací

- DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3511-5.
- HORÁK, R. – GRASSEOVÁ, M. – DUBEC, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru : teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- STORBACKA, K. – LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky = Customer relationship management*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-7169-813-.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
-

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Zákaznický proces z pohledu prodeje vozidel velkoodběratelům ve společnosti ŠKODA Auto a.s.“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

Ve Svoru dne 28.3.2017 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu docentu Štůskovi, za vedení, zájem, připomínky a čas, který mi věnoval.

Zákaznický proces z pohledu prodeje vozidel velkoodběratelům ve společnosti Škoda Auto a.s.

Souhrn

Cílem práce je popis odlišností procesu prodeje vozidel firemními zákazníky od již existujícího procesu prodeje retailovým zákazníkům ve společnosti ŠKODA Auto a.s.

Škoda Auto a.s. má momentálně funkční a zavedený proces prodeje privátním zákazníkům prostřednictvím obchodní sítě, ovšem v některých zemích tvoří až 70 % prodeje této značky právě prodej velkoodběratelům, nebo skupinám spadajícím pod firemní využití. Ve své práci bych ráda zhodnotila, zda je nákupní chování velkoodběratelů natolik odlišné a tím má svá specifika očekávaný prodejní proces oproti retailovému procesu. Na základě tohoto vznikne doporučení, zda je přínosné se rozdíly zabývat a zda by měl být vytvořen separátní proces pro tento typ zákazníků.

Klíčová slova: zákaznický proces, velkoodběratelé, firemní zákazníci, prodej, prodej vozidel.

Customer process with regards of fleet sales at ŠKODA Auto a.s.

Summary

The aim of this thesis is to describe the difference in the process of vehicle sales to corporate customers as relating to the already-existent process of sales to retail customers within SKODA AUTO a.s.

SKODA AUTO a.s. currently has a functional and implemented process of sales to private customers through a sales network, however, in some counties, up to 70% of sales are made up of sales to wholesalers or groups falling under corporate use. This thesis aims to evaluate whether the sales behavior of wholesalers is inherently different and therefore has a different expected sales process to that of the retail process. A recommendation will emerge from the basis of this evaluation whether it is beneficial to examine the differences and create a separate process for this type of customer.

Keywords: Customer proces, Fleet, business customers, sales, car sales

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl a metodika práce.....	12
3	Teoretická část	14
3.1	Proces	14
3.2	Procesy v oblasti prodeje.....	14
3.2.1	Řízení prodejních procesů.....	15
3.2.2	Prodejní a marketingový proces	17
3.2.3	Prodejní proces v dealerském prostředí	19
3.3	Řízení vztahů se zákazníkem.....	21
3.3.1	CRM - Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)	22
3.3.2	Procesy CRM se dělí do tří základních skupin	24
3.4	Kritéria spokojenosti zákazníka a jeho zkoumání	26
3.4.1	Marketingový výzkum a jeho zkoumání.....	28
3.4.2	Monitorování spokojenosti zákazníka	30
3.4.3	Firemní komunikace se zákazníkem.....	32
4	Praktická část	34
4.1	O společnosti ŠKODA Auto a.s.....	34
4.1.1	Oddělení prodeje a marketingu společnosti ŠKODA Auto a.s.	35
4.2	Typy zákazníků.....	36
4.2.1	Privátní zákazník	36
4.2.2	Firemní / Fleetový zákazníci (Velkoodběratelé)	37
4.3	Existující zákaznický proces.....	39
4.3.1	Řízení prodeje ve společnosti ŠKODA Auto.....	40
4.3.2	Aktuální prodejní proces.....	40

4.4	Specifika nákupního chování.....	45
4.4.1	Výzkumná metoda.....	45
4.4.2	Prodejní fáze z pohledu velkoodběratelů.....	46
5	Návrh a doporučení.....	68
6	Seznam použitých zdrojů.....	72
7	Seznam příloh	74
8	Přílohy	75

Seznam obrázků

Obr. 1 - Dělení a vazby procesů	17
Obr. 2 - Charakteristika CRM	23
Obr. 3 – Rozdělení skupin zákazníků	36
Obr. 4 – Positioning značky ŠKODA Auto a. s.	39
Obr. 5 - Očekávání a motivy nákupu nového vozidla u B2B a B2C	44
Obr. 6 - Klíčové aktivity v prodejní fázi	47
Obr. 7 – Žádost o informace	52
Obr. 8 – Uvítání zákazníka	54
Obr. 9 - Analýza potřeb – Očekávání zákazníka	56
Obr. 10 – Poptávka	58
Obr. 11 - Prezentace vozidla – očekávání velkoodběratelů	59
Obr. 12 – Testovací jízdy	61
Obr. 13 – Jednání a podpis	63
Obr. 14 – Čekací doba	66

Seznam tabulek

Tab. 1 – Oslovení velkoodběratelů	51
---	----

1 Úvod

Téma zákaznického procesu pro vybranou skupinu zákazníků jsem si zvolila, jelikož firma ŠKODA Auto, ve které již 10 let pracuji, se momentálně orientuje v řízení prodeje a procesů na privátní zákazníky. Ovšem v průběhu let se cílová skupina zákazníků pro tuto společnost výrazně změnila. Velkou část prodeje firma realizuje právě v oblasti prodeje vozidel velkoodběratelům, jako jsou např. společnosti Siemens, Coca Cola, ČEZ, ale i menší firmy a živnostníci.

Ve své práci bych se chtěla zaměřit na analýzu současného stavu v oblasti prodeje a zjistit, zda natavené procesy pro privátní zákazníky vyhovují i velkoodběratelům, nebo zda velkoodběratelé vyžadují jiný přístup a mají na rozdíl od soukromých zákazníků jiná očekávání.

2 Cíl a metodika práce

Předmětem řešení diplomové práce je analýza odlišností nákupního procesu firemních zákazníků od soukromých. Základem jsou rozhovory s reálnými zákazníky na vybraných trzích, kde společnost ŠKODA Auto působí. Výsledkem je návrh změny chování dealerů a jejich prodejců vůči firemním zákazníkům při prodeji vozidel této skupině.

Hlavním cílem této práce je definovat, zda existující zákaznický proces ve společnosti ŠKODA Auto a. s. je dostačující pro všechny typy zákazníků. Dílčím cílem je porovnat chování a motivaci při nákupu vozidla u různých skupin velkoodběratelů.

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude popisem zákaznických procesů všeobecně, jak o něm pojednává odborná literatura. V teoretické části budou také vysvětleny všeobecné termíny, které se používají ohledně tohoto tématu. V praktické části budou popsány systém prodeje firmy ŠKODA a jednotlivých prodejních kanálů. Následovat bude popis již existujícího retailového procesu prodeje a jeho srovnání a porovnání rozdílů a motivátorů nákupního chování privátních a firemních zákazníků. Následně práce popisuje pouze odlišné chování firemních zákazníků v jednotlivých nákupních fázích a touch pointech.

Při vypracování práce byla použita deskriptivní metoda momentálních jevů a procesů a osobní znalosti společnosti. Dále byla použita metoda kvantitativního výzkumu a kvalitativního výzkumu formou písemných dotazníků a rozhovorů přímo s jednotlivými zákazníky.

Vzhledem ke znalosti podniku byly stanoveny dvě hypotézy.

VO1: Zákaznický proces ve ŠKODA Auto neodpovídá nákupnímu chování všech zákazníků.

VO2: Zákaznický proces ve ŠKODA Auto je dostačující pro všechny skupiny zákazníků.

Tato práce pomocí vhodných analýz stanoví, která z výše uvedených výzkumných hypotéz je pravdivá.

Metodika práce

Metody průzkumu jsou zvoleny s ohledem na cíl práce a soustředí se na cílové skupiny vybraných zákazníků.

Hlavní použité metody vědeckého výzkumu jsou:

- **Komparace**

Tato metoda srovnává jednotlivá očekávání různých skupin zákazníků při nákupu vozidla ŠKODA v různých fázích nákupu.

- **Dotazování**

Standardně se dělí dotazování na písemné, telefonické, internetový či osobní průzkum. Osobní dotazování je stěžejním pilířem této práce. Před ním bylo použito telefonické dotazování ke zjištění základních údajů respondentů a také jejich zájmu se osobního dotazování účastnit.

Společnosti, které byly pro průzkum vybrány, měly ve svém vozovém parku minimálně 5 a maximálně 50 vozidel. Dotazování probíhalo v 5 zemích a respondentem byl Fleet manager dané firmy.

3 Teoretická část

3.1 Proces

Procesy Norma ISO 9001 definuje proces takto: „Soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“

Proces je universální pojem pro etapovitý tok dějů, práce, aktivit nebo stavů. Realisticky existuje ve světě několik typů procesů, takže se pojem proces používá v praxi v různém kontextu. Proto je velmi důležité znát význam toho, o jakém typu procesu se hovoří. Procesy mohou být například:

- Business proces - proces jako tok činností a práce.
- Produkční proces - proces jako tvorba hodnoty, produktu.
- Systémový proces - proces jako běh software.
- Výrobní proces - proces jako tvorba produktu.
- Technologický proces - proces jako postup výroby nebo tvorby něčeho.
- Chemický proces - proces jako chemický děj.
- Termodynamický proces - termodynamický děj.
- Biologický proces - jako biologický děj.¹

3.2 Procesy v oblasti prodeje

Pod pojmem proces si lze představit opakující se činnost nebo akt. Procesy lze charakterizovat jako sled událostí, které na sebe více či méně vzájemně navazují. V oblasti firemního řízení se tyto veškeré události nazývají proces tak, jak je prezentováno v odborné literatuře.² Jak však uvádí autorka Svozilová, i fungující procesy fungující na běžné a každodenní bázi mohou být příčinou vzniku mnoha problémů, nepřehledností a mohou působit zcela v protikladu ke svému hlavnímu významu.³

¹ ManagementMania.com. *Proces* [online]. 2016 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/proces>

² GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 10-12.

³ SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*, s. 13-16.

Z tohoto důvodu je každý jednotlivý proces součástí uceleného procesního řízení. Samotná definice procesu a procesního řízení představuje velmi rozsáhlý až vágní pojem. Mnoho odborné literatury jej charakterizuje odlišně. Pro snadnější pochopení významu slova proces je v literatuře zdůrazněno, že s procesem se setkává každý člověk ve svém běžném soukromém životě. Jako názorná ukázka je popisována například ranní příprava kávy, obléčení si vhodného oděvu do zaměstnání. Jedná se o proces, který je ustálený, pevně daný a navazují na něj další dílčí procesy, které by však nefungovaly stoprocentně správně, pokud by nebyla původní procesní jednotka vykonána. Odborná definice procesu, jak již bylo uvedeno, není zcela přesná a konkrétní. Pokud bychom nahlédli do odborných materiálů České státní normy a evropské normy, zjistili bychom, že definování procesu je následující: „*Proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.*“⁴

Tuto definici procesu ve velké míře doplňují i jiné definice v odborných publikacích. Autorka Svozilová klade důraz na definici, která říká, že série úkolů a činností, jež spolu logicky nějak souvisí, jsou vykonávány postupně. V takovém případě je jejich prostřednictvím vytvořen předem známý soubor výsledků.⁵

V definicích není obvykle uváděno, že proces může být složen ze sérií, a také nejsou uvedeny konkrétní vstupy do něj. K dalším chybějícím prvkům patří interní, či externí zákazník a procesní posloupnost napříč několika odděleními nebo i několika podniky.

3.2.1 Řízení prodejních procesů

Je známa široká škála procesů, které se od sebe strukturálně liší. Lze je dělit dle jejich významu, existence, vlastní důležitosti, samotného účelu procesu aj. Procesy lze dělit dle několika různých kritérií. V odborné literatuře je nejčastěji zmiňováno dělení dle účelu a důležitosti daných procesů:⁶

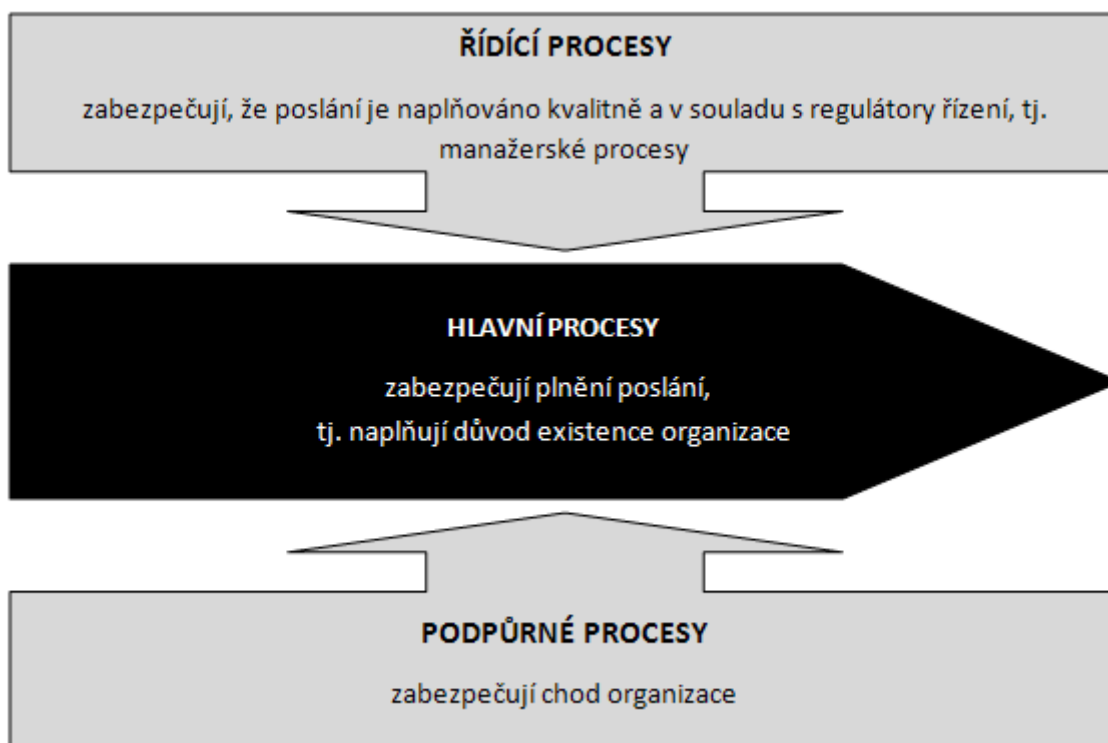
⁴ Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. ČSN ISO 9001:2001. *Systémy managementu jakosti – Požadavky* [online]. 2009 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/83016/83016_nahled.htm

⁵ SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*, s. 14.

⁶ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, s. 12-14.

1. Hlavní procesy – tyto procesy vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka společnosti, jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty a přispívají k naplnění poslání organizace. Mezi hlavní procesy se řadí:
 - marketing a prodej - dílčí procesy – analýza trhu, příprava produktu pro uvedení na trh, vyjednávání, smluvní ujednání,
 - samotná realizace – dílčí procesy, příprava, realizace, konečné řešení,
 - servis – dílčí procesy, dodání zboží nebo služby zákazníkovi, záruční a pozáruční servis.
2. Podpůrné procesy – tyto procesy doplňují hlavní procesy a zajišťují fungování ostatních procesů dodáváním produktů, ale zároveň nemusí být součástí procesů hlavních. Mezi podpůrné procesy se řadí:
 - finanční řízení,
 - personální management,
 - správa majetku,
 - provozování IT.
3. Procesy řídicí – zajišťují integritu a fungování organizace. Tímto způsobem vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů. Řadíme sem:
 - plánování,
 - kontrolu a vyhodnocení,
 - řízení marketingu a obchodu,
 - řízení servisu a jeho realizaci,
 - řízení informačního managementu,
 - řízení systému kvality,
 - řízení výrobních prostředků a dalšího pracovního prostředí.

Obr. 1 - Dělení a vazby procesů



Zdroj: DOCPLAYER, *Dělení a vazby procesů* [online]. 2016, [2016-3-11]. Dostupné z WWW:
<http://docplayer.cz/docs-images/24/2215998/images/12-0.png>

3.2.2 Prodejní a marketingový proces

Prodejní proces je zahájen iniciativou externího subjektu, obvykle zákazníka dané společnosti. Zákazník má motivaci a potřebu po konkrétním zboží nebo službě. Prodejní procesy se mohou dále specifikovat na konkrétnější podobu a zaměření. Je to například:

- proces na získávání nových zákazníků a obchodních partnerů,
- proces k zajištění opakovaných prodejů,
- proces k uvedení nového produktu na trh,
- proces, který se stará o zvýšení tržního podílu a stávajícího zákaznického portfolia na úkor konkurence.

Marketingový proces charakterizuje nástroje k dosažení cílů dané společnosti, jak být efektivnější v oblasti zjišťování potřeb a přání zákazníků, jak lépe uspokojovat potřeby aktuálního zákaznického portfolia a jak být lepší, rychlejší a efektivnější než konkurence.

Marketingový proces neboli marketingová koncepce má za úkol udržet si stávající kmen zákazníků a snažit se oslovovat nové. Jelikož proces vypracovaný na získání nového zákazníka je znatelně nákladnější než proces na udržení zákazníka stálého, je nutné, aby společnosti kladly výrazně větší důraz na udržení zákazníků stávajících a budování efektivního vztahu s nimi. Je prokazatelné, že věrní a dlouhodobí zákazníci přinášejí firmě vyšší zisk než zákazníci nově získaní.

Dle dostupných výsledků, jak je v odborné literatuře uváděno, je na získání nového zákazníka společnost nucena vynaložit pětkrát vyšší částku, čas a energii, než jakou vynakládá na udržení a rozvíjení zákazníka stálého. Se službou a produkty dále souvisí také fakt, že se organizace musí nejen vyrovnat konkurentům, ale v podstatě musí nabídnout ještě více. Jen taková je možnost, jak se prosadit na saturovaném a omezeném trhu.

V případě stálých zákazníků, jak uvádí například Kotler ve své knize, odpadá nutnost neustále útočit na zákazníka s novým produktem či cenovou akcí. Stálý zákazník již dobře zná kvalitu odebíraného produktu. Je tedy ochoten zaplatit za zboží či službu odpovídající cenu, a to obvykle vyšší, než je ochotný tolerovat zákazník nový, který nejenže nepoznal přidanou hodnotu nabízeného produktu, ale také je v daleko příhodnější pozici pro vyjednávání o cenové úrovni nabídky.

Organizace ví, jak se stálým zákazníkem komunikovat, zná jeho potřeby, ví, které služby upřednostňuje a o jaké nabídky nejvíce má zájem. Z těchto výše uvedených důvodů jsou veškeré opakované prodeje velmi ekonomicky příznivé a efektivní. Výpadek jednoho takového zákazníka a jeho nahrazení zákazníkem novým je pro firmu nesmírně finančně náročné. Ekonomická ztráta vzniklá při ztrátě stálého zákazníka je dle odborné literatury klasifikována až jako šestnáctinásobek nákladů, které by firma vynaložila při snaze zabránit odchodu svého stávajícího zákazníka.⁷

⁷ KOTLER, P. *Marketing management*, s.65-70

Z těchto poznatků tedy plyne, jakou důležitost má samotný proces týkající se prodeje, marketingu a péče o zákazníka. Společnosti by se v první řadě měly zejména starat o budování vztahů se svými stálými zákazníky, posilovat jejich důvěru, loajalitu a věrnost. Získání věrných a dlouhodobých zákazníků by mělo být strategickým cílem každé obchodně orientované společnosti.

Díky nastaveným procesům by firma měla být schopna ovlivnit a kontrolovat ty nejzákladnější činnosti, které se na vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky podílejí. Mezi základní se řadí:

- kvalita produktu a služeb,
- kvalita servisu a péče o zákazníka,
- přidaná hodnota nabízeného produktu či služby,
- efektivní komunikace.

3.2.3 Prodejní proces v dealerském prostředí

Na vytvoření silné značky se ve velké míře podílí ucelená firemní kultura, někdy též nazývaná jako firemní brand, korporátní image či identita. Dealerská síť v případě například prodejců automobilů zahrnuje několik set (u velkých výrobců) až tisíc prodejen, salonů či jiných dealerských míst. Pro vytvoření společné identity je bezpodmínečně nutné umět nastavit fungující procesy pro zdárné fungování firemního image. V takovém případě jsou sledována konkrétní opatření, jako je například sjednocení vizuální podoby exteriéru i interiéru prodejních míst, prodejní standardy personálu prodejen shodné v celé síti těchto prodejen. Na prodejní aktivity a veškerou osobní komunikaci personálu prodejen s potenciálními zákazníky je kladen obvykle velmi silný důraz. Osobní komunikace a osobní setkání má v dnešní době, která je charakterizována nadbytkem jakékoliv komunikace a informací zejména v on-line podobě, velmi výrazný vliv v rámci nákupního procesu a v průběhu rozhodování se o koupi.⁸

⁸ PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*, s. 300-303.

Budování kvalitního personálu, který bude schopen plnit požadavky společnosti na zákaznický servis, se obvykle skládá z několika procesů, které na sebe nějakým způsobem navazují či se doplňují. V oblasti dealerského prodeje je nejčastěji využíváno těchto přístupů při výchově prodejců a zaměstnanců, kteří se pohybují na pracovních pozicích ve styku se zákazníkem:

- On-line kurzy – dnes velmi populární výukové metody formou tzv. e-learningu. Jedná se o výukovou metodu, která se aplikuje zejména u nových pracovníků nebo při prezentaci nových služeb produktů. Výhodou této metody je rychlost a dosah tohoto školení a také přiměřené náklady. Nevýhodou této formy vzdělávacího procesu je neosobní přístup, zpětná vazba není praktikována ve stejný okamžik, chybí tedy prostor pro vzájemnou komunikaci, možné dotazy či připomínky.
- Výukové materiály v tištěné podobě – jedná se o obdobu e-learningového programu, učební podklady jsou dodávány v tištěné formě. Studující má možnost využívat tyto materiály při svém pracovním výkonu či zaučovacím procesu, komunikovat a diskutovat o získaných informacích se svým nadřízeným nebo kolegou na pracovišti.
- Osobní trénink – tato metoda vzdělávání je v poslední době poměrně rozšířená, a to zejména u velkých nebo nadnárodních společností. Velkou předností této metody je osobní přístup a metody výuky zvolené právě a jen na jednoho konkrétního pracovníka. Osobní trénink nebo tzv. „koučink“ může být prováděn přímým nadřízeným, zkušenějším kolegou, u velkých společností tuto pozici zaujímá samostatný školitel nebo trenér daných dovedností. Tato metoda je pro společnost pochopitelně relativně nákladná, proto je nutné, aby byla nastavena procesní pravidla tak, aby se eliminovala případná negativa této vzdělávací metody.
- Donig by learning - jedná se o vzdělávací metodu, které je víceméně velmi blízká metodě předchozí, pracovník je zde tzv. „stínován“ zkušenějším kolegou, od kterého následně přijímá poznatky, náměty na zlepšení, rady i pomoc, jak lépe zvládat vzniklé pracovní situace. V případě výuky či zaškolení nových pracovníků je takový zaměstnanec také zařazen do

kolektivu zkušenějších pracovníků nebo jeden zaměstnanec sleduje průběh jeho činností, veškeré fungování firemních procesů, například přístup k zákazníkům, zákaznický servis, řešení reklamací apod.

- Interní firemní systém (intranet) – každá větší společnost provozuje svoji vlastní síť, která je schopna online propojovat veškerá oddělení společnosti, ale také jednotlivé pobočky nebo konkrétní zaměstnance. Přístup do tohoto systému je obvykle zašifrován a povolen je pouze kmenovým zaměstnancům, a to z důvodu publikovaných informací a dat, která jsou často vázána obchodním tajemstvím. Výhodou tohoto řešení je možnost jedné části podniku (společnosti), nejčastěji řídicí struktury firmy, oslovit celý kmen zaměstnanců a odprezentovat a představit jim nové poznatky, informace, požadavky apod. U nadnárodních společností může být vzhledem k jazykovým odlišnostem určitý problém v rychlém předávání informací vzhledem k nutnosti překladu a správnému pochopení (často odborných) získaných informací.

3.3 Řízení vztahů se zákazníkem

Trvalé řízení vztahů se zákazníky je v dnešním moderním světě jedním z klíčových marketingových nástrojů. Marketingová strategie, které je zaměřena na zákazníky a zákaznický proces existuje přibližně 30–40 let. Pochopitelné ale je, že strategie zaměřená na zákazníka zde byla již mnohem dříve. Za starých časů se řemeslníci věnovali své činnosti ve svých dílnách. V dalším období roku se vydávali na cestu za svými zákazníky. Zde lze sledovat prvopočátky jistého vnímání vztahu se zákazníky. V těchto případech byly veškeré vztahy a obchodní vazby postaveny čistě v osobní rovině. Obě strany se znaly a budovaly trvalý a výhodný obchodní vztah. Výhodou z pohledu řemeslníka a zároveň obchodníka bylo to, že svého zákazníka znal natolik důkladně a osobně, že byl schopen připravit své výrobky popřípadě služby přesně tak, aby vyhovovaly přesně jeho požadavkům a specifikám. V dalším průběhu vývoje společnosti a průmyslu, přibližně na konci 19. století a počátcích století dvacátého, se tyto osobní vazby začínají postupně rozměňovat a měnit.

Rozvoj průmyslu a dělba práce přinesla do společnosti větší nároky na efektivitu činností. Vznikaly řídicí funkce a jednotlivé specializované profese. Řemeslníci se již příliš nevydávali za svými zákazníky, ale stávají se z nich v podstatě dělnické profese, které vykonávají svoji činnost na jednom místě. Funkci kontaktu se zákazníkem a prodeje daného zboží přebírají najatí obchodníci, vlastní prodejci společnosti nebo přímo vedení daného podniku. V této etapě vývoje trhu přicházejí jisté provozní komplikace, které se váží k zákaznické orientaci. Pracovníci a dělníci, kteří vyrábějí produkty pro konkrétní zákazníky, již nemají dostatečně velký přehled o jejich potřebách. Informace dostávají zprostředkovaně od obchodníků a prodejců. Ti zase z podstaty své profese nemají natolik specifické znalosti, aby dokázali zákazníkovi vyhovět v jeho potřebách. Tato izolace směřovala firmy a výrobce ke strategii, která se ukázala jako značně neefektivní a drahá. Neznalost svých zákazníků a jejich konkrétních potřeb nutila výrobce vyrábět takové produkty, které sám výrobce považoval za kvalitní a mimořádně potřebné, avšak nemusel to takto chápat výrobceův odběratel. Obchodníci byli tedy nuceni hledat vhodné a lukrativní zákazníky, kterým by daný výrobek vyhovoval. Toto řešení se však ukázalo jako značně neproduktivní. Nová koncepce přístupu k řízení vztahů se zákazníkem se začala více orientovat na marketingovou strategii. Firmy si uvědomily, že není možné vyrábět věci a prodávat zboží, o které není zájem. Je nutné nejdříve poznat své zákazníky a na základě zjištěných informací umět vyrobit specifický produkt, který zákazník ocení a bude za něj ochotný zaplatit požadovaný obnos peněz.⁹

3.3.1 CRM - Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)

Customer relationship management představuje celkové nastavení podnikových procesů s cílem oslovit a udržet zákazníky společnosti. Obecně se dá konstatovat, že CRM zahrnuje veškeré procesy, jež mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a dalších servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti.

V odborné literatuře je další specifikace CRM charakterizována jako podnikatelská strategie založená na pochopení zákazníků společnosti. Tyto vědomosti, znalosti

⁹ STORBACKA, K. a J. R. LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*, s. 14-16.

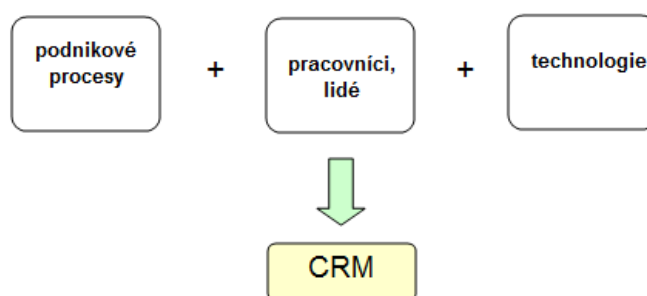
a informace mají pomoci při předvídání potřeb zákazníků současných i těch potenciálních. CRM je také proces, který řídí vztahy se zákazníky od jejich prvního oslovení, získání, udržení až po další rozvoj těchto vztahů. Cílem CRM je zejména sledování dílčích a strategických cílů společnosti, mezi které se řadí zejména navyšování obratu, ziskovosti a získávání tržního podílu. Těmto cílům má přispět fungování správného managementu řízení vztahů se zákazníky, obchodními partnery, ale také dodavateli a zaměstnanci. Koordinace těchto procesů a jejich správné nastavení je klíčovým parametrem pro správné fungování CRM.

Dle teoretických rešerší a poznatků je tedy zřejmé, že CRM je svojí obsáhlostí a nastavením široce strukturovaný soubor několika procesů, které směřují k řízení vztahů se zákazníkem. Do těchto procesů jsou zařazeny:

- podnikové procesy,
- pracovníci,
- technologie,
- informace a data.

Vývoj technologií, elektronizace systémů a veškerých procesů dále posouvá a rozšiřuje možnosti řízení vztahů se zákazníky.¹⁰

Obr. 2 - Charakteristika CRM



Zdroj: vlastní

¹⁰ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, s. 18.

Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a vždy musí být zřetelně definován vlastníkem, obsah, metrika a zdroj. Cílem zákaznického procesu je dosažení co nejlepších znalostí o zákazníkovi a následné využití získaných informací pro budování efektivního vztahu se zákazníkem.

3.3.2 Procesy CRM se dělí do tří základních skupin

Dílčí dělení CRM je následující:

1. Procesy marketingu – tyto procesy spočívají v řízení marketingových kampaní (plánování, návrhy, realizace, hodnocení kampaní), v řízení marketingových zdrojů (lidi, časové rozhraní, rozpočty) a využívají dané komunikační kanály (např. se může jednat o e-maily, telemarketing, klasickou poštu, propagaci v médiích – klasických i digitálních). Jejich prvořadým cílem je oslovení a získávání potenciálních zákazníků, zjištění jejich zájmu o nabízené produkty a služby a vytvoření seznamu těch zákazníků, kteří již zájem projeví.
2. Obchodní procesy – skládají se z dialogu se zákazníkem před uzavřením obchodního kontraktu a jeho následným plněním. Během obchodního procesu probíhá komunikace se zákazníkem, v rámci které jsou mu nabízeny další doplňkové služby a zboží.
3. Procesy služeb – podpisem smlouvy začíná proces zákaznické péče a zákaznického servisu. Zde má společnost příležitost budovat vztah prostřednictvím servisních aktivit a dalších podpůrných služeb. V této fázi dochází k budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem, který může představovat ochrannou bariéru před vstupem konkurence podniku.¹¹

3.3.2.1 Pracovníci, zaměstnanci

Fungování CRM do značné míry ovlivňuje přístup samotných pracovníků a jejich manažerů. Nebude-li vedení společnosti schopné vést pracovní kolektiv správným směrem,

¹¹ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*, s. 15-16.

bude fungování CRM systému značně limitováno. Pro efektivní fungování řízení vztahu se zákazníky je nutné zejména:

- vysvětlení technologie CRM,
- zdůvodnění zavedení systému CRM,
- motivace pracovníků a ztotožnění se se strategií firmy (spokojený zákazník),
- schopnost vedení řídit jednotlivé projekty zavádění CRM.

Obchodní firma, která zaměstnává prodejce a zaměstnance pracující ve styku se zákazníky, musí nahlížet na veškeré podnikové aktivity v uceleném kontextu potřeb zákazníků. Obvykle není příliš složité této myšlence porozumět a nějakým způsobem se s ní ztotožnit. Reálné naplnění této vize však bývá často složitější, ne zcela samozřejmé. Stává se to zejména v případě, kdy je nastavení celkových a dílčích procesů v nesouladu s požadavky plynoucích z kvalitní péče o zákazníky. V takovém případě jsou zodpovědní pracovníci, prodejci, zaměstnanci servisu či péče o zákazníka nuceni sledovat své KPI (Klíčové ukazatele výkonnosti) a své jednorázové či krátkodobé plány a jsou opomíjeny skutečné zákaznické potřeby a požadavky. Takový přístup může znamenat splnění úkolů daných pracovníky, ale v celkovém důsledku představuje tento přístup reálné riziko ohrožení kvality vztahů se zákazníky, případně postupnou ztrátu nespokojených zákazníků. Tento maticový neboli přísně procesní přístup může být tolerován na úrovni státní správy, při výkonu úřednických služeb, nikoliv však v komerčním, silně konkurenčním prostředí. Je proto velice nutné apelovat na trvalou zpětnou vazbu a vyhodnocovat nastavené procesy směřující k prodejním činnostem, k servisu a péči o zákazníky či budování kvalitních vztahů. V prostředí obchodu a služeb je důležité, aby každý pracovník dokázal vnímat zákazníka jako živou bytost, jeho charakteristiku, osobnost, motivaci i nevyřčená přání. Nastavení procesů by mělo být natolik pevné a zároveň flexibilní, aby výstupem všech činností byl spokojený zákazník.¹²

¹² DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, s. 33-34.

3.3.2.2 Customer Relationship Management

Pro vybudování kvalitně fungujícího systému CRM musí podnik investovat nemalé částky do nákupu nebo vývoje vlastní technologie, která bude nositelem tohoto systému. V návaznosti na to musí každá firma počítat s nemalou částkou, kterou vydá na zaškolení všech pracovníků. Pro účel této práce není nutné detailněji specifikovat technologické nastavení a fungování systému CRM, ale pro bližší představivost je možné využít popis, jak jej charakterizuje Dohnal ve své odborné publikaci. Ten uvádí, že technologie CRM systému se obvykle skládá ze tří hlavních částí.

1. Operační část – tato část, která je součástí tzv. aplikační struktury technologie CRM, se zaměřuje na automatizaci a řízení hlavních podnikových procesů týkajících se převážně managementu, marketingu, obchodu a řízení servisních služeb. Cílem operační části je zajistit maximální efektivitu a fungování všech procesů.
2. Analytická část – v této části se využívají data týkající se zákazníků a další data, která jsou získaná v důsledku sledování procesů v části operační. Smyslem analytické části CRM je centralizace informací zejména o zákaznících, neboť se jedná o důležitý předpoklad úspěšného využití dat pro další podporu všech procesů CRM.
3. Kooperativní část – má na starosti komunikaci se zákazníky, kooperaci s dalším okolím organizace, ale přebírá i komunikace interního charakteru. Praktickou ukázkou využití kooperativní části CRM může být například automatické nastavení informační zpráv pro obchodní partnery společnosti.¹³

3.4 Kritéria spokojenosti zákazníka a jeho zkoumání

Spokojenost zákazníka lze chápat jako konkrétní cíl chování, ke kterému člověk směřuje. Tento virtuální cíl vzniká srovnáním obrazu, který si spotřebitel vytváří ve své mysli, a skutečným reálným stavem. Spokojenost každého zákazníka je v podstatě

¹³ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, s. 62-64.

výsledek subjektivního vnímání, kdy zákazník porovnává své představy s danou realitou a skutečností. Na tuto spojitost je tedy potřeba nahlížet tak, že ani dokonalý a prvotřídní produkt nemusí nutně znamenat spokojeného zákazníka, není-li subjektivní vjem totožný s jeho zažitou představou. Důležité je zde tedy zákazníkovo vnímání a celkové hodnocení produktu z jeho subjektivního hlediska. Tento osobní proces každého spotřebitele či zákazníka společnosti je důsledkem pro další rozvoj spokojenosti zákazníků a budování vztahu s nimi.¹⁴

Spokojenost zákazníka nesouvisí vždy čistě jen se samotnou kvalitou daného produktu nebo služby. V rámci subjektivního procesu hodnocení má na vytváření názorů vliv celá další řada faktorů. V obchodním prostředí a v oblasti prodejního servis zákazník obvykle vnímá několik skutečností, na základě kterých provádí celkové hodnocení své spokojenosti.

Mezi klíčové hodnotící faktory jsou řazeny:

1. Produkt – hodnotí se jeho funkčnost, kvalita, jak je produkt dostupný, jaká je celková šíře sortimentu.
2. Cena – je zde chápána nominální hodnota produktu, přidaná hodnota, platební podmínky – jako splatnost, slevy apod.
3. Distribuce – zákazník sleduje umístění, služby spojené se samotným prodejem, otevírací dobu, zázemí prodejny apod.
4. Služby – v této oblasti je sledována zejména spolehlivost, preciznost, rychlost, flexibilita, ochota zejména vyřizování negativních záležitostí, jako je například reklamace, přístup ke klientům, jednotlivé kompetence aj.
5. Image – kladně je hodnocena pověst, dobré zázemí, stabilní a jisté prostředí.

Celková spokojenost zákazníka tedy pramení z rozdílu ze získaných pocitů, vnímání reality trhu a vlastních subjektivních představ a kritérií. Stav spokojenosti může

¹⁴ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 140-159.

být pochopitelně velmi různý, stejně jako jsou odlišná kritéria hodnocení spokojenosti u jednotlivých zákazníků. V literatuře se objevují tři hlavní stavy spokojenosti zákazníka:

- Zákazník je potěšen – v tento okamžik vnímá zákazník realitu tak, že převyšuje jeho očekávání a jeho vnitřně nastavená kritéria posuzování.
- Naprostá spokojenost zákazníka – zde zákazník vnímá realitu přesně tak, jaká jsou jeho očekávání a představy.
- Spokojenost s limity – zde již zákazník cítí jisté rezervy a celková realita je vnímána ne zcela pozitivně.

3.4.1 Marketingový výzkum a jeho zkoumání

Informace mají pro firmu zásadní význam v oblasti konkurenceschopnosti a dalšího vývoje. Nejvíce informací přináší externí data o konkurenci a zákaznících. K dosažení úspěchu je potřeba co nejvíce těchto informací.¹⁵

Definice marketingového výzkumu jsou různé, přičemž se všichni autoři shodují na logické návaznosti jednotlivých fází. Podle Philipa Kotlera je marketingový výzkum systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí. Jde o nástroj získávání informací potřebných pro tvorbu a hodnocení marketingových rozhodnutí, umožňující rozhodovat s lepší znalostí, informovaněji a s nižším rizikem.¹⁶

3.4.1.1 Techniky marketingového výzkumu

Kvantitativní výzkum

Při kvantitativním výzkumu jsou informace shromážděny od rozsáhlého vzorku nositelů, cílem je pokrýt dostatečně reprezentativní a vypovídající vzorek. Používá se hlavně u zjišťování, jaká bude poptávka po vyrobeném zboží.

¹⁵ Marketing Mix. *Marketingový výzkum - jeho techniky a fáze* [online]. 2015 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>

¹⁶ Marketing Mix. *Marketingový výzkum - jeho techniky a fáze* [online]. 2015 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>

Kvantitativní výzkum je možné dále dělit na tři různé metody: pozorování, experiment a průzkum.

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum zjišťuje příčiny a důvody lidského chování. Zaměřuje se na určitý jev u malého vzorku nositelů. Zkoumá např. postoje a názory na určitou problematiku, zjišťuje postoje zákazníků, testuje kvalitu obalů, vhodnost názvů a koncepcí a zjišťuje spotřebitelské chování.¹⁷

Mezi nejčastěji používané patří: hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, brainstorming a projekční techniky.

3.4.1.2 Fáze marketingového výzkumu

S výzkumem jsou spojeny často vysoké náklady, proto je důležitý zodpovědný přístup a porozumění problematice. Pro obdržení relevantních a platných výsledků je nutné projít několika etapami výzkumu.

První etapou je tzv. přípravná fáze, která zahrnuje definování problému, specifikaci potřebných dat a určení jejich zdrojů a stanovení metody výzkumu.

1. Definování problému

Jedná se o nejdůležitější a nejsložitější fázi výzkumu. Firma si musí ujasnit cíl výzkumu, jeho zaměření a očekávané výsledky. Zadavatel výzkumu může být jak interní, tak i externí.¹⁸

Důležité je také stanovení hypotéz, které jsou definováním předpokladu a mají sloužit k zjištění vztahů a propojení. Představují strukturu jednotlivých možností odpovědí na otázky výzkumu.

¹⁷ Marketing Mix. *Marketingový výzkum - jeho techniky a fáze* [online]. 2015 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>

¹⁸ Marketing Mix. *Marketingový výzkum - jeho techniky a fáze* [online]. 2015 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>

2. Sestavení plánu výzkumu

Plán by měl být sestaven profesionálně a marketingový manažer by měl mít dostatečnou kvalifikaci pro správné posouzení plánu a správnou interpretaci výsledků. Měl by také znát odhad nákladů na realizaci výzkumu. Plán výzkumu může shromažďovat sekundární i primární informace.¹⁹

3. Sběr dat

Sběr dat může probíhat výše zmíněnými technikami: pozorováním, průzkumem či experimentem za použití dotazníků či technických zařízení.

Dotazník je formulář k zjištění přesných a úplných informací. Dobrý dotazník má za úkol usměrňovat proces dotazování.

4. Analýza dat

Vedení výzkumu v této fázi zjišťuje potřebné statistické veličiny vyjadřující četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými atp. Výběr metody analýzy závisí na cíli výzkumu a způsobu získávání údajů. Nejčastěji probíhá zpracování dat za pomoci počítačů a programů k tomu určených.²⁰

5. Zpracování a prezentace závěrečné zprávy

Výsledky výzkumu by měly mít formu ucelených závěrů a doporučení, nikoliv jako přehled jednotlivých výsledků ze získaných dat

3.4.2 Monitorování spokojenosti zákazníka

Aby podnik mohl pracovat se svými zákazníky, musí pochopitelně také znát jejich spokojenost se svými produkty, službami a celkově s celým obchodním modelem

¹⁹ Marketing Mix. *Marketingový výzkum - jeho techniky a fáze* [online]. 2015 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>

²⁰ Marketing Mix. *Marketingový výzkum - jeho techniky a fáze* [online]. 2015 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>

a firemní kulturou. Za tímto účelem existuje celá řada možností, jak firma může sledovat spokojenost svých zákazníků nebo klientů. V tzv. indexu spokojenosti²¹ (CSI) se odráží snaha o přesné a systematické modelování, odhadování a analyzování interakcí mezi preferencemi zákazníků (tedy jejich subjektivním procesem vnímání reality), vnímanou kvalitou a chováním zákazníků na straně jedné a výkonností podniku na straně druhé.

3.4.2.1 Péče o zákazníka v prodejním a servisním procesu

Na spokojenost zákazníka, a tedy také na jeho věrnost společnosti či k její značce, má do velké míry také vliv celková péče o zákazníka. Ve své knize autorka Filipová shrnuje několik praktických rad a návrhů, jak by taková péče o zákazníka měla vypadat v praxi.

1. Důraz na současného zákazníka – stálý zákazník je pro společnost pochopitelně ten nejdůležitější a finančně nejlukrativnější. S tímto zákazníkem je již vytvořen obchodní styk a kontakt, obě strany se znají a panuje zde jistá úroveň vzájemné důvěry. Z pohledu firmy je takový zákazník mnohem čitelnější, je možné mu připravit cíleně zajímavou nabídku s vysokou pravděpodobností uzavření obchodu či dohody.
2. Stálý zákazník má v paměti chování a přístup firmy, od které si kupuje dané služby nebo zboží. Nemusí jít vždy o prodej opakovaný a frekvenčně častý. Například v případě prodeje automobilů jsou nákupní zkušenosti tak ojedinělé a emoční stránka tohoto obchodu tak silná, že každý kupující má ve své paměti chování a přístup prodejců té či oné značky i po dlouhá období. Je tedy možné, že v následujícím rozhodovacím procesu bude tato zkušenost hrát nemalou roli, zda se k této značce opět vrátí, či ne.
3. Doporučení a referenční prodej – spokojený zákazník může být pro firmu velmi dobrou a efektivní reklamou. Tento způsob nepřímé reklamy je v dnešní době velmi podporovanou marketingovou aktivitou, neboť v záplavě všech informačních toků a reklamních kampaní se jedná o přímou a vysoce efektivní podpůrnou činnost.

²¹ Customer Satisfaction Index (CSI) - je univerzální analytický nástroj určený k měření spokojenosti zákazníků s výrobkem, službou či společností. Nabízí pomoc při hledání důvodů zákaznickovy spokojenosti resp. nespokojenosti.

4. Informace z trhu – při kvalitní péči o zákazníka má firma možnost také získávat další informace z tržního segmentu. Ať již jde o konkrétní informace, které směřují ke konkrétnímu zákazníkovi, ale také například o obecné informace o specifických požadavcích určité skupiny zákazníků, například senioři, regionální specifické oblasti apod.²²

3.4.3 Firemní komunikace se zákazníkem

Mezi důležité cíle patří zejména:

1. Budování postojů a případné změny postojů, které směřují k efektivní změně chování zaměstnanců společnosti.
2. Vzájemné pochopení – podniková komunikace, vedení vs. zaměstnanci, komunikace mezi odděleními.
3. Propojení firmy v otázce výměny informací a motivace.
4. Kvalitní fungování zpětné vazby v komunikačním systému.²³

Další dílčí cíle firemní komunikace uvádí ve své knize Tureckiová následovně:

1. Zajištění fungujícího systému firemní komunikace. Tento systém komunikace podporuje firemní systémy prostřednictvím používání nástrojů pro informování zaměstnanců firmy o všech důležitých skutečnostech fungování společnosti.
2. Přenos všech důležitých informací, tzn. získání informací – přenos těchto informací – zajištění pochopení – další využití těchto informací. Tento cíl má naplnit efektivní výkon práce všech pracovníků organizace, fungování správného průběhu firemních procesů, rozvoj konkurenceschopnosti firmy, odpovědné řízení pracovních výkonů danými manažery a vytvoření podmínek pro efektivní přístup k novým informacím.
3. Využívat systém firemní komunikace pro zvýšení motivace a pracovních postojů, které se projevují v pracovním chování. Jde v podstatě o cíl integrovat a rozvíjet jednotlivce a skupiny v rámci organizační struktury společnosti.

²² FILLIPOVÁ, A. *Umění prodávat*, s. 136-138.

²³ HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*, s. 43-44.

4. Zajistit kontrolu zpětné vazby mechanismu komunikačního systému jako nástroje kontroly a rozvoje lidského potenciálu firmy. Cílem je zajistit porozumění a správné dorozumění mezi jednotlivými firemními útvary.²⁴

²⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 115-116.

4 Praktická část

4.1 O společnosti ŠKODA Auto a.s.

Tato práce byla vypracována ve společnosti ŠKODA Auto a.s. na oddělení Fleet and Used car strategy.

Společnost ŠKODA Auto sídlí v Mladé Boleslavi, kde je i jeden z výrobních závodů. V rámci České republiky existují ještě dva další výrobní závody, a to ve Vrchlabí a Kvasinách. I proto je ŠKODA největší automobilový výrobce v České republice.

Firma se řadí mezi nejstarší automobilky světa. Svou historii začala psát již v roce 1895, kdy prvními vyráběnými produkty byla jízdní kola. Výroba automobilů následovala pak v roce 1905.

Zásadní změnou ve fungování společnosti byl prodej koncernu Volkswagen Group v roce 1991. Struktura samotné firmy ŠKODA Auto s detailem na oddělení Prodej a marketing pak v příloze č. 1.

V současné době firma nabízí sedm základních modelových řad, včetně nově uvedeného modelu ŠKODA Kodiaq a více než 25 akčních modelů či derivátů jednotlivých modelových řad. Mezi takovéto vozy patří např. ŠKODA Octavia RS nebo Fabia Monte Carlo.

Společnost v roce 2015 zaměstnávala více jak 25 tisíc zaměstnanců a její modely se prodávaly na více jak 100 trzích po celém světě.

V roce 2015 společnost ŠKODA AUTO pokračovala ve své růstové strategii a dosáhla důležitých milníků.

Platná růstová strategie ŠKODA definuje období let 2010–2018. Cílem je tuto strategii aktualizovat s ohledem na požadavky budoucnosti. Představenstvo proto započalo s tvorbou Strategie 2025. Na tento plánovací horizont se zaměřuje také koncern Volkswagen.

Strategie budoucnosti značky ŠKODA se zabývá obdobím, ve kterém dojde k zásadním změnám v oblasti individuální mobility. Vzhledem k novým technickým možnostem a postupující digitalizaci dopravy budou zákazníci v příštích letech nově definovat individuální zážitek z jízdy. Elektromobilita, konektivita, autonomní řízení, infotainment a dosažení nejlepších ekologických hodnot jsou pojmy, které jsou v této souvislosti zásadní.²⁵

V roce 2016 dodala společnost zákazníkům 1,26 milionů vozidel a již poněkolikáté v řadě za sebou dosáhla prodejního rekordu.

4.1.1 Oddělení prodeje a marketingu společnosti ŠKODA Auto a.s.

Oblast prodeje a marketingu je zodpovědná za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech svých obdobytrých trzích, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad pro tyto země.

Mezi cílové hodnoty oblasti patří vedle plnění stanovených prodejních cílů rovněž zvyšování image značky na stávajících trzích, úspěšné etablování značky na nové trhy, rozvoj prodejní a servisní sítě, komunikace značky a kontinuální zvyšování zákaznické spokojenosti.

Prodej vozidel velkoodběratelům je rozdělen mezi dvě oddělení. Jedním z nich jsou prodejní regiony, které zajišťují řízení jednotlivých zemí prostřednictvím obchodních manažerů dané země. Jejich činnost je založena na denní komunikaci s importéry a na řešení operativních problémů ze všech oblastí prodeje, jako je například prodej vozidel, zákaznická spokojenost, marketing a jiné. V oblasti fleetu řeší podpory pro vypsání výběrová řízení a zajištění správné implementace fleetové strategie.

Druhým oddělením je oddělení Fleet and Used car strategy. Toto oddělení vytváří a stanovuje pravidla pro prodej velkoodběratelům ze strategického pohledu. Definuje tedy

²⁵ ŠKODA Auto [online].[30.12.2016]. Dostupné z: < <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/skoda-auto-global/>>

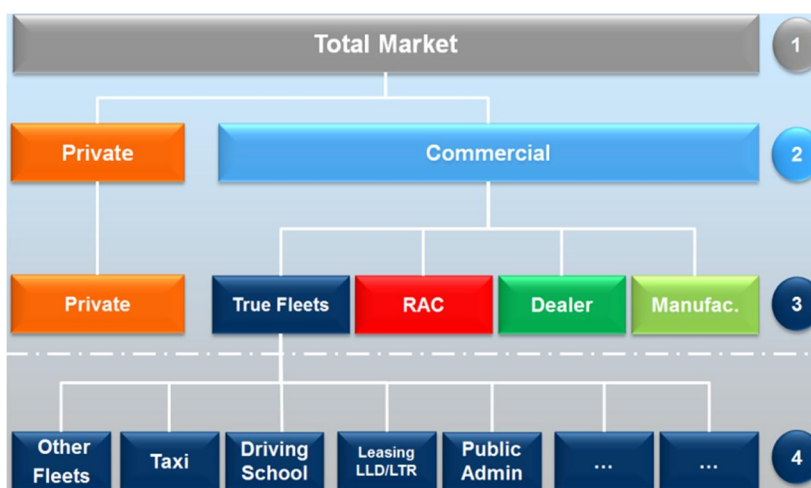
nadnárodní strategii fleetového prodeje pro značku ŠKODA a vytváří akční plány, které mají zajistit připravenost organizace, nástrojů a produktu pro tento typ zákazníků.

4.2 Typy zákazníků

Zákazníky nakupující nová vozidla lze rozdělit do dvou hlavních skupin, a to na zákazníky používající vozidlo k soukromým účelům a odběratele, kteří používají vozidla ke splnění svých podnikatelských zájmů a cílů či vozidlo a jeho poskytování třetím osobám je podnikatelský záměr jako takový.

Nákupy vozidel z druhé zmíněné skupiny se dají ještě dále dělit, jak je vidět na schématu níže.

Obr. 3 – Rozdělení skupin zákazníků



Zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.

4.2.1 Privátní zákazník

Jedná se o soukromou osobu, která nakupuje vozidla pouze pro své účely a sleduje tím uspokojení svých osobních potřeb.

Tento typ zákazníka zpravidla nakupuje jedno vozidlo v daném časovém úseku a jeho rozhodování je založeno na ceně vozidla, emocích a sympatiích k dané značce, image značky a v neposlední řadě na finální ceně vozidla.

4.2.2 Firemní / Fleetový zákazníci (Velkoodběratelé)

Fleetový zákazník je společnost, osoba samostatně výdělečně činná nebo profesionál, který si pořizuje auto, aby splnil své potřeby mobility. Fleetového zákazníka bychom mohli klasifikovat z mnoha pohledů, např. podle jeho velikosti (malý - střední - velký), způsobu financování (nákup v hotovosti, úvěr, leasing), oboru činnosti nebo dokonce zodpovědnosti za správu vozového parku (interního nebo externího). V rámci jediné společnosti mohou být také různé typy kontaktních osob. A každá z těchto osob může mít jiné požadavky a motivace k nákupu.

Pro účely diplomové práce se zaměříme na následující osoby:

1. Řidič nebo koncový uživatel automobilu. Zaměříme se na ty řidiče, kteří mohou mít určitou možnost ovlivnit rozhodnutí k nákupu a výběr autorizovaného servisního partnera. Říká se jim **user-chooser**.
2. Čím větší je společnost, tím se stává proces nákupu složitějším a proces rozhodování se řídí různými pravidly. Důležitá je také velikost vozového parku nebo každoročních objednávek. Proto rozlišujeme mezi **velkými** a **malými společnostmi**.

Výsledkem jsou tři hlavní fleetový zákazníci:

4.2.2.1 Mezinárodní či velcí lokální zákazníci

Zpravidla se jedná o společnosti, které nakupují více jak 100 vozidel ročně a mají osoby nebo celé oddělení zodpovědné za provoz a správu vozového parku.

Tato osoba zodpovídá za stanovení požadavků na vozový park společnosti na základě interních předpisů pro užívání vozidla a zadává na trh poptávku na pořízení vozidel. Zpravidla se jedná o tyto pozice: generální ředitel, manažer nákupu nebo vedoucí autoprovozu podle organizace společnosti.

4.2.2.2 Zákazníci z řad malých a středních firem (MSF)

Tento typ zákazníka obvykle nemívá stanovený postup nákupu vozového parku nebo osobu, která za tento nákup zodpovídá, do pořizování vozidel bývá přímo zapojen majitel firmy. Někdy však taková firma tvoří součást mezinárodní organizace s konkrétním

postupem správy vozového parku, v tomto případě nejde o typickou MSF, ale bude spadat spíše do kategorie velkých korporací.

4.2.2.3 User-chooser

Společnost umožňuje svým zaměstnancům vybrat si své auto na základě určitých podmínek. Práce se zákazníkem v případě tzv. user-choosera má obvykle dvě etapy. Nejprve musí ŠKODA jednat o to, aby byla zařazena na seznam značek a modelů, z kterých si user-chooser může své auto vybrat. Potom ho musí přilákat a přesvědčit, aby si zvolil značku ŠKODA.

Aby se značka dostala na nákupní seznam dané firmy, musí projít zpravidla výběrovým řízením či jednáním, jak je popsáno ve dvou výše uvedených případech. Rozdíl je ovšem v tom, že ani jméno společnosti na nákupním seznamu samo osobě nezajistí prodej vozidla této osobě nebo spíše firmě. Po zařazení dané značky nebo automobilu je nutné ještě pokračovat oslovením konečného uživatele.

4.2.2.4 Firemní role vstupující do nákupu vozidel

Na rozdíl od soukromého zákazníka, kde do rozhodovacího procesu vstupují zpravidla jen členové rodiny, kteří sledují společný cíl či motiv, u firemních zákazníků je nutno brát v potaz různé postavení a funkce ve společnosti, která zvažuje nákup nových vozidel.

Nejčastější role ve společnosti jsou:

- Uživatel: koncoví uživatelé zboží nebo služeb, které jsou předmětem nákupu. Jejich prvotní požadavky na výrobek jsou předkládány prostřednictvím žádanky.
- Ovlivňovatelé: ti jsou zdrojem dalších požadavků souvisejících s nákupem, jako jsou právní, finanční, technické. Poskytují informace a kritéria pro hodnocení nabízených výrobků a služeb.
- Kupující: pracují pro oddělení nákupu, jsou to lidé, kteří budou hledat na trhu potenciální dodavatele a zasílat poptávku.

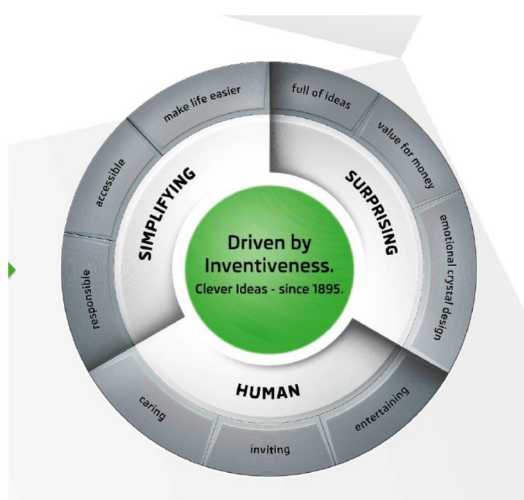
- Manažer nákupu: zodpovídá za rozhodování na základě kritérií, analýz a doporučení zpracovaných kupujícími.
- Manažer autoprovozu: K hlavním úkolům patří pořizování a likvidace vozového parku, servis a údržba, pojištění, kontrola registrace a právních požadavků, sledování chování a snižování celkových nákladů vlastnictví.
- Multifunkční nákupní tým: tým může být vytvořen za účelem stanovení všech druhů požadavků na nákup výrobků a služeb (technické, právní, finanční, logistické atd.). Je třeba vzít v úvahu, že mnoho různých lidí může mít mnoho různých požadavků na nákup.

4.3 Existující zákaznický proces

Společnost Škoda Auto prodává více než 95 % vozidel prostřednictvím dealerské sítě. Dealerská síť podléhá importéru v zemi. Importéři mohou být vlastníci společností či se může jednat o soukromé importéry.

Společnost ŠKODA má svou prodejní strategii postavenou na strategických hodnotách a image firmy. Toto vystihuje positioning značky vyobrazený na obrázku č. 4, kde jsou zmíněny hlavní hodnoty a přístupy značky.

Obr. 4 – Positioning značky ŠKODA Auto a. s.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.

Tyto hodnoty jsou esencí toho, jak chce být značka vnímána a jakou chce mít image na všech trzích. K tomuto pomáhají aktivity, jako je například sponzoring, jednotný design prodejních míst a také zákaznický proces.

4.3.1 Řízení prodeje ve společnosti ŠKODA Auto

Jak bylo již zmíněno, společnost ŠKODA Auto neprodává vozidla přímo jednotlivým zákazníkům, ale distribuce vozidel v jednotlivých zemích probíhá přes jednotlivé importéry a jejich dealerskou síť, a to i včetně zákazníků v České republice. I zde je prodej řízen přes tzv. importéra.

Vedení společnosti ŠKODA Auto nastavuje strategii, způsob a podmínky prodeje na jednotlivých trzích a importéři daných zemí jsou obchodní smlouvou zavázáni tato pravidla respektovat a implementovat.

Dle obchodních smluv se pak řídí i jednotlivé marže a bonusy pro importéry. Ten pak určuje prodejní politiku v dané zemi. Strategie v dané zemi nesmí být ovšem v rozporu se strategií ŠKODA Auto a. s.

Pokud tedy mluvíme o zákaznickém procesu a popisu toho, jak ŠKODA Auto chce, aby její vozidla byla prodávána, jedná se o popis procesu pro dealerskou síť v jednotlivých zemích. Nastat mohou samozřejmě drobné odchylky, a to z důvodu lokálních specifik.

4.3.2 Aktuální prodejní proces

Hlavním účelem existujícího prodejního procesu pro dealery ŠKODA je vytvoření jednotného postupu při jednání se zákazníkem. Tento proces a jeho vnímání tvoří image značky a také na něm závisí zákaznická spokojenost a tím i opakované prodeje stejným zákazníkům.

Filozofie firmy je tedy taková, že tento proces a jeho dodržování jednotlivými prodejci u obchodníků zajistí spokojené zákazníky, rychlou reakci v případě výskytu problému s vozidlem, případně se službami či servisováním vozidla. Značka ŠKODA věří, že tento proces jí také zajistí dobrou pozici na trhu a splnění slibů zákazníkům a naplnění jejich očekávání.

Díličím cílem je také spojit prodejní a poprodejní služby dohromady, aby bylo na zákazníka pohlíženo v rámci životního cyklu vozidla, nikoliv jen dle určitých fází a zodpovědností dané osoby. Proto je celý proces rozdělen do tří fází:

- Před-prodejní fáze.
- Prodejní fáze.
- Po-prodejní fáze.
-

Každá fáze je rozdělena na jednotlivé body střetu se zákazníkem nebo lépe řečeno anglickým výrazem touch pointy.

V každém touch pointu je detailně popsáno zákaznické chování, očekávání kupujícího, potřebné systémy a podpůrné nástroje a ideální postup a reakce ze strany prodejce.

Zákaznický proces, a tedy postup, který má daný prodejce dodržovat, je navržen na základě představy zákazníka, jak by o něj při nákupu vozidla mělo být postaráno, co a kdy mu má být vysvětleno či nabídnuto.

Schéma zákaznického procesu, jeho fází a jednotlivých touch pointů naleznete v příloze č. 3.

Aby bylo zajištěno, že dealeři proces následují a plní zákaznické očekávání, probíhá pravidelné měření zákaznické spokojenosti a mystery shopping.

Výzkum zákaznické spokojenosti je prováděn dotazováním osob, které zakoupily nový vůz ŠKODA v uplynulých 3 měsících. Mystery shopping je pak prováděn vybranou agenturou přímo u dealera.

4.3.2.1 Předprodejní fáze

Předprodejní fáze se soustřeďuje na čtyři body kontaktu se zákazníkem:

- Reklama obchodníka: Veškeré úsilí o komunikaci ohledně značky a výrobků zaměřené na získání nových zákazníků.

- Online aktivity: Webová stránka obchodníka poskytující informace vyhledávané potenciálními a stávajícími zákazníky, včetně příležitosti přímého kontaktu s obchodníkem.
- Proaktivní získávání zájemců: Všechny aktivity zaměřené na zaznamenávání kontaktních informací potenciálního zákazníka a pro pravidelnou komunikaci s ním.
- Příchozí požadavky zákazníků: Profesionální reakce na kontakt vyvolaný zákazníkem a jeho efektivní dovedení do fáze prodeje. V zásadě se předprodejní fáze zaměřuje na vytváření potenciálních zakázek. Taková vodítka musí být zaznamenána a urychleně a profesionálně řešena.

Hlavním cílem je převedení co největšího počtu potenciálních zájemců do procesu prodeje a generování prodejů nových vozů.²⁶

4.3.2.2 Prodejní fáze

Prodejní fáze se soustřeďuje na osm bodů kontaktu se zákazníkem v rámci ústředního procesu prodeje:

- Uvítání zákazníka: Přátelské uvítání v příjemné atmosféře a bez čekání.
- Analýza potřeb: Plné porozumění potřebám a očekáváním zákazníka.
- Prezentace vozu: Emocionální prezentace, která zákazníka přiměje podniknout další krok.
- Předváděcí jízda: Zkušenost s produktem, který zájem zákazníka promění v jeho touhu po voze.
- Jednání a podpis smlouvy: Profesionální uzavření obchodu a vyvážení finančních zájmů zákazníka a obchodníka.
- Čekací doba: Udržování kontaktu a proaktivní řešení možných zpoždění.
- Předání vozu: Zvláštní moment pro zákazníka a klíčové spojení pro oddělení poprodejní péče.

²⁶ Zákaznický proces ŠKODA Auto a.s.

- Následný kontakt: Kontaktováním zákazníka v počátcích užívání vozu projevíte zájem a zeptáte se na první zkušenosti z jízdy.

Hlavní účel prodejní fáze spočívá v přeměně co největšího počtu potenciálních prodejů v prodané vozy a spokojené zákazníky. Na této stránce najdete shrnutí klíčových akcí pro prodejní fázi.²⁷

4.3.2.3 Poprodejní fáze

Poprodejní fáze se zaměřuje na body kontaktu se zákazníkem, které se shodují s kroky klíčového procesu servisu, kde dochází k přímé interakci mezi zákazníkem a pracovníky servisu.

- Dohoda termínu: Zeptat se na požadavky zákazníka a domluvit termín.
- Příjem vozu: Dohodnutí veškerých prací, které je třeba provést, a poskytnout řešení mobility.
- Zpětné předání vozu: Vysvětlení provedených prací a odpovídající faktury.
- Následný kontakt: Zeptat se na spokojenost zákazníka a případně řešit stížnost.
- Pro dokončení základního procesu servisu jsou navíc nutné kroky vyžadované pro přípravu a provedení dalšího servisu v nezbytné kvalitě.
- Příprava termínu.
- Provedení servisních a opravárenských prací.
- Kontrola kvality.

Hlavním účelem poprodejní fáze je poskytnout zákazníkovi služby servisu a oprav špičkové kvality. Tím posílíte spokojenost a loajalitu zákazníků pro udržitelný a ziskový poprodejní obchod.²⁸

²⁷ Zákaznický proces ŠKODA Auto a.s.

²⁸ Zákaznický proces ŠKODA Auto a.s.

Momentálně zákaznický proces předpokládá, že všechny typy zákazníků mají stejné nákupní motivy, očekávají podobné zacházení, jejich hlavním kritériem je emoční prožitek z vozdila a nakupují jen jedno vozidlo v daný okamžik.

Před uskutečněním samotného výzkumu nákupního chování různých skupin zákazníků kontaktní bod po bodu byl nejdříve vytvořen krátký dotazník pro velkoodběratele v České republice a soukromé uživatele vozidel. Cílem tohoto dotazníku bylo potvrdit si hypotézu, že nákupní chování a motivy jsou různé na obecné úrovni, a tím pádem i dílčí kroky zákaznického procesu budou rozdílné. V případě, že by tomu tak nebylo, nevyplatilo by se investovat do masivnějšího výzkumu.

Mailově bylo obesláno celkem 100 respondentů, podílem velkoodběratelů: soukromí zákazníci 50:50.

Obr. 5 - Očekávání a motivy nákupu nového vozidla u B2B a B2C

	B2B	B2C
Who is buying?	Company / Department	End User / Family
How is the market?	Smaller and larger buyers	Many single buyers
How is the buying behavior?	Rational, with a purpose	Emotional, impulsive
What is the need?	Benefits / ROI	Satisfaction
How is the purchasing process?	Long term, many steps	Short term, few steps
What kind of marketing and sales?	Educating, developing relationship, personal contact & field force	Massive publicity, promotions, POS marketing

Zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.

Jak vyplynulo z emailového dotazování, chování těchto dvou skupin zákazníků je zcela rozdílné. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno k detailnější analýze formou kvalitativního dotazování.

4.4 Specifika nákupního chování

Na základě rozhovorů se společnostmi a jejich zaměstnanci různého typu bude porovnáno, zda popsaný a vyžadovaný proces je vyhovující pro všechny typy zákazníků, či zda aktuální proces nevyhovuje všem druhům zákazníků popsaných v předešlé.

Jednotlivé nákupní fáze a body kontaktu popsané v aktuálním prodejním procesu naleznete v příloze číslo 3.

4.4.1 Výzkumná metoda

Pro účely porovnání rozdílů v nákupním chování, a tedy i možných rozdílů v zákaznickém procesu byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu formou interview na území 5 vzorových zemí.

Země byly vybrány na základě těchto kritérií:

1. Podíl prodeje vozidel velkoodběratelům na celkových prodejích Škoda Auto vyšší než 40 %.
2. Podíl prodeje vozidel ŠKODA velkoodběratelům vyšší než celkový trh.
3. V zemi byla implementována fleetová strategie dle strategie Škoda Auto a.s.

Byly záměrně vybrány země, kde se společnosti ŠKODA daří prodávat vozidla velkoodběratelům lépe, než je průměr, a to z toho důvodu, že lze předpokládat, že dealer či importér postupuje v souladu s očekáváním zákazníka. Zákazníci jsou tedy v těchto zemích zvyklí na vyšší standard. Analýzu zemí dle výše zmíněných kritérií můžete nalézt v příloze č. 3

Výjimku tvoří Turecko, kde výše zmíněná data nejsou k dispozici. Země byla zařazena na základě úspěšné implementace fleetové strategie.

V každé zemi probíhaly minimálně dva skupinové rozhovory s 5 účastníky. Respondenti museli splňovat následující kritéria.

1. Pro danou společnost spravují vozový park a zabezpečují mobilitu zaměstnanců společnosti, nebo
2. nespravují vozový park, ani nezajišťují mobilitu zaměstnanců, ale rozhodují o nákupu či financích na vozový park.
3. Neplatí ani jedno z výše uvedených kritérií, ale dotazovaný je tzv. User Chooser, tedy zaměstnanec firmy, který nakoupená vozidla užívá.

Poměr jednotlivých respondentů ve skupině byl určen 4:1, tedy 4 respondenti odpovídající definici dotazovaného č. 1, nebo č. 2, a v každé skupině pouze jeden z množiny č. 3.

Tento poměr byl zvolen, jelikož na základě zkušeností s prodejem vozidel velkoodběratelům jsou respondenti ze skupiny č. 3 svým chováním velice blízko soukromým uživatelům vozidla. Rozdíl je v možnosti výběru značek a financování vozu.

Pro všechny skupiny a dotazované navíc platilo:

1. Vozový park dané firmy musí být v rozmezí 50–150 vozidel.
2. Firmy mají různý vozový park, nejen vozy ŠKODA.

V každé zemi byl pak při dotazování dodržován stejný scénář. Dotazování skupiny trvalo přibližně 120 minut. Kladené otázky naleznete v příloze č. 4.

Na základě porovnání aktuálních kontaktních bodů, očekávání zákazníků a z nich vycházejícího vyžadovaného procesu pro postup prodejců bylo zjištěno, že rozdíly dělají více než 75 % napříč všemi fázemi. Vzhledem k rozsahu hlavních rozdílů jsou dále ukázány na prodejní fázi.

4.4.2 Prodejní fáze z pohledu velkoodběratelů

V této prodejní fázi počítá aktuální zákaznický proces s tím, že obchodník má již kontakt na zákazníka či zákazník sám navštívil showroom obchodníka.

Klíčové aktivity a jejich uskutečnění jsou postaveny na základě očekávání potencionálního zákazníka, z nich vychází proces, který by měl následovat prodejce vozidel.

4.4.2.1 Klíčové aktivity a očekávání zákazníka při nákupu vozidel

Klíčové akce v této fázi obsahují 8 po sobě jdoucích aktivit. Na obrázku č. 4 naleznete jejich popis a stručný popis toho, co má prodejce učinit.

Obr. 6 - Klíčové aktivity v prodejní fázi

Uvitání zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> Dbejte na to, aby byli všichni zákazníci oslovení přátelským způsobem (při návštěvě, e-mailem, po telefonu). Vždy se zákazníkovi představte. Zákazníka vždy oslovujte jménem.
Analýza potřeb	<ul style="list-style-type: none"> Konverzaci vedte pokládáním správných otázek. Pečlivě poslouchejte a shrňte informace poskytnuté zákazníkem. Nabídnete různé vybavené modely a vysvětlíte výhody.
Prezentace vozu	<ul style="list-style-type: none"> K představení vozu využijte standardní prezentaci s prohlídkou. Vysvětlíte vlastnosti vozu, o který má zákazník zájem. Nechte zákazníka vůz prozkoumat osobně s vaší asistencí.
Předváděcí jízda	<ul style="list-style-type: none"> Aktivně nabídněte předváděcí jízdu každému potenciálnímu zákazníkovi. Ujistěte se, že je vůz připraven ke smlouvenému datu. Představte model s ohledem na potřeby zákazníka. Po předváděcí jízdě si vyžádejte zpětnou vazbu.
Jednání a podpis smlouvy	<ul style="list-style-type: none"> Nezapomeňte zákazníka ve vhodné fázi procesu jednání požádat o kontakt. Využijte každou příležitost k prodeji a dovedte zákazníka k rozhodnutí. Aktivně nabídněte finanční služby, produkty péče o vozy ŠKODA a odkoupení ojetého vozu.
Čekací doba	<ul style="list-style-type: none"> Dodržte datum dodání nebo proaktivně řešte zpoždění. Zůstaňte se zákazníkem v kontaktu po obdržení objednávky. Dbejte na to, aby se o zákazníka staral jeden prodejce od zahájení prodejního procesu až po předání vozu a následného kontaktu
Předání vozu	<ul style="list-style-type: none"> Ujistěte se, že je předání vozu připraveno pro zákazníka jako výjimečný zážitek. Zkontrolujte vůz nejpozději 24 hodin před předáním a ujistěte se, že je připravený a bez vady. Představte zákazníka servisnímu poradci.
Následný kontakt	<ul style="list-style-type: none"> Kontaktujte zákazníka během 5 dnů po předání vozu a zeptejte se na spokojenost s novým vozem. Nabídněte další návštěvu pro vysvětlení všech ovládacích prvků a vlastností. Reagujte rychle a efektivně na obavy a projeďte zájem o zákazníka

Zdroj: ŠKODA zákaznický proces 2.0, str. 18

Pro tyto jednotlivé klíčové aktivity je dále rozpracován proces. Pro porovnání stávajícího procesu a očekávání velkoodběratelů nejdříve porovnáme klíčové aktivity a motivy velkoodběratelů v prodejní fázi.

K porovnání jsou níže uvedeny všechny totožné fáze. V případě, že některá klíčová aktivita není zmíněna v retailovém zákaznickém procesu, je přidána do porovnání. Stejně aktivity ze strany prodejce nejsou opakovány, přidány jsou jen aktivity, které jsou navíc, aby se splnilo očekávání velkoodběratelů.

Uvítání zákazníka

U této aktivity velkoodběratel očekává navíc oproti existujícímu zákaznickému procesu:

- Schůzka v místě dle jeho požadavků, zpravidla to není showroom obchodníka.
- Kontakt se specializovaným prodejcem pro velkoodběratele. Tento poradce musí mít znalosti problematiky správy vozového parku.

1. Podrobná analýza potřeb

Zde se očekávání obou zákaznických skupin shodují.

2. Poptávka

U vytvoření poptávky dochází k větším rozdílům. Ač jsou některé kroky stejné, největší rozdíl spočívá ve formě nabídky.

- Poskytovatelé prodejních, poprodejních a finančních služeb by měli spolupracovat, aby zpracovali co nejlepší nabídku a stanovili strategii vyjednávání.
- Vždy zasílat správné a úplné návrhy, a to napoprvé i pokaždé. Nabídka má být zpracována přesně podle požadavků zákazníka. Není zde prostor pro dodatečný prodej výbav, jiného motoru či jiných služeb, protože poptávka byla poslána i jiným dodavatelům. Zpravidla se jedná o výběrové řízení a nabídky musí být porovnatelné.
- V případě, že konfigurace vozidla v poptávce není pro zákazníka výhodná, očekává zákazník profesionální konzultaci podpořenou argumentací, jako je zůstatková hodnota, bezpečnost zaměstnanců či celkové náklady na provoz vozidel.
- Závěrem velkoodběratelé očekávají další společnou schůzku k vysvětlení a představení nabídky.

3. Předvedení vozidla

Zde se očekávání obou zákaznických skupin shodují, ovšem při prezentaci velkoodběratelům by měl být kladen důraz na vlastnosti vozidla dle firemních potřeb. Např. splňuje požadavky definované velkoodběratelem v rámci směrnice zákazníka pro bezpečnostní systémy.

4. Testovací jízda

Testovací jízdy jsou silným prodejním argumentem i pro velkoodběratele. Ovšem budoucích potenciačních uživatelů stejného typu vozidla je více a velkoodběratelé mají také zpravidla více rozhodovacích rolí. Je tedy nutné zapůjčit vozidlo dlouhodoběji, aby všechny role vstupující do procesu měly šanci vozidlo vyzkoušet a poznat jeho výhody.

5. Jednání a podpis

Zde jsou očekávání a tím i klíčové aktivity zcela rozdílné.

Jednání očekává zákazník profesionální. Specializovaný prodejce by měl argumentovat fakty, nikoliv – jak je uvedeno v existujícím zákaznickém procesu – klást důraz na vytvoření pozitivních emocí ke značce.

6. Čekací doba

Platí stejná pravidla jako pro již vytvořený zákaznický proces. V případě skluzu dodávky je možno u velkoodběratelů zvážit možnost nabídku náhradního auta zdarma nebo alternativního řešení vzhledem k tomu, že velkoodběratelé si v dnešní době již nekupují vůz jako takový, ale chtějí zajistit mobilitu.

7. Předání vozidel

Hlavní rozdíl oproti klasickému zákazníkovi je v počtu předávaných vozidel. Zákazník očekává, že dealer je schopen předat i více vozidel najednou či zajistit předání v sídle firmy.

8. Následné činnosti po nákupu

V tomto ohledu jsou očekávání stejná, platí včasné kontaktování zákazníka a ujištění se, že vše proběhlo podle představ.

4.4.2.2 Odlišnosti v procesu prodeje velkoodběratelům oproti současnému procesu

Očekávání velkoodběratelů jsou v průběhu nákupu vozidel rozdílná. Z toho lze usuzovat, že jiný přístup prodejce vozidel by byl velkoodběrateli oceněn, vedl by k větší spokojenosti a loajalitě vůči značce či v případě velkoodběratelů k vyhranému výběrovému řízení.

Při dotazování fleet managerů bylo zjištěno, že název bodu kontaktu se zpravidla shoduje s tím, co je napsáno v existujícím zákaznickém procesu. Ovšem při bližším dotazování se ukázal rozdíl ve vnímání toho, co by v jednotlivých kontaktních bodech měl prodejce vozidel dělat.

1. Příchozí požadavek

Příchodem žádosti potenciálního zákazníka prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo vyplněného formuláře (on-line, na akcích, road show nebo motoristické show) začíná prodejní fáze.²⁹

Takto je popsán první kontakt se zákazníkem v druhé fázi cyklu nákupu vozidla. Proces předpokládá, že zákazník si aktivně vyhledal prodejce sám, navštívil jeho showroom či se zaregistroval při předváděcí jízdě či jiné akci pořádané prodejcem nebo přímo importérem značky Škoda. Dalším možným způsobem je, že obchodník aktivně zasílá nabídky na nakoupenou databázi možných zákazníků a čeká, zda nabídka některé ze zákazníků zaujme.

Pro účely nákupu vozidel pro soukromé osoby je tento bod zahrnut v předprodejní fázi. Pro účely velkoodběratelů byl zařazen do prodejní fáze, a to z důvodu delšího budování vztahů s tímto typem zákazníků. Z rozhovorů vyplynulo, že pokud

²⁹ Zákaznický proces ŠKODA Auto a.s.

velkoodběratel sám píše dealerovi, již ho dobře zná či dostal pozitivní reference od jiného velkoodběratele.

Z provedených rozhovorů je zřejmé, že velkoodběratelé plánují dlouhodobě a dopředu nákupy vozidel. Hlavním důvodem jsou finanční dopady a v případě vozidel pro obchodní zástupce i finanční. Výše zmíněné způsoby prvního kontaktu tedy pro fleet managery nepřipadají v úvahu, jak je vidět z tabulky níže. V ní jsou statisticky zpracovány odpovědi fleet managerů. Pokud fleet manager při dotazování zmínil jeden ze způsobů navázání prvního kontaktu, byl tomuto kritérii přiřazen podíl na celku, který účastník představoval.

Tab. 1 – Oslovení velkoodběratelů

	Česká republika	Itálie	Velká Británie	Turecko	Rakousko
Návštěva showroomu	13,33%	0,00%	10,00%	0,00%	10,00%
Registrace při předváděcí jízdě	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Předání kontaktu na akci	40,00%	50,00%	20,00%	33,33%	30,00%
Reakce na direct mail	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: Rozhovory s Fleet managery

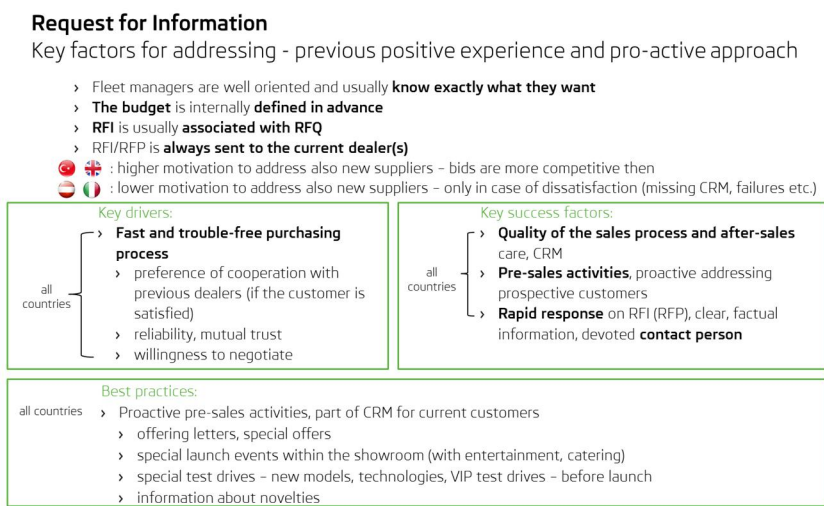
Jak lze pozorovat, jedinou vyhovující formou prvního kontaktu pro fleet managery bylo, pokud je dealer kontaktoval na základě obdrženého kontaktu na společenské události. Zpravidla ovšem fleet manageři předají kontakt jen na takové akci, která má co dočinění s fleet managementem či testováním vozidel.

Z výše uvedeného je zřejmé, že prodejci vozidel musí být vůči velkoodběratelům aktivnější a nečekat na příchozí požadavek. Pokud chtějí vozidla velkoodběratelům proaktivně nabízet, je nutné:

- Oslovení velkoodběratele s žádostí o schůzku v místě jeho působení a představení značky, možností financování či celkového zajištění mobility.
- Prezentace značky, vozidel a samostatného prodejce na relevantních místech, jako je například fleetová konference.

Jedinou výjimkou, kdy sám zákazník aktivně osloví dealerství, je, když zákazník vypisuje výběrové řízení a má již vybudovaný vztah s prodejcem, dealerem či značkou. To potvrzuje i shrnutí rozhovorů se zákazníky na obrázku č. 5.

Obr. 7 – Žádost o informace



Zdroj: Rozhovory s Fleet managery

Je nutné, aby dealer učinil vůči soukromému zákazníkovi tyto kroky navíc:

- Stanovil jednu kontaktní osobu pro zákazníka, a to pro případ vyjednávání, prodeje, předání vozidel i poprodejních služeb.
- Zjistil nákupní historii firmy, počet vozidel ve vozovém parku, počet ročně nakupovaných vozidel, způsob financování a politiku vozového parku.

2. Uvítání zákazníka

Uvítání zákazníka v existujícím prodejním procesu slouží k navázání hlubšího vztahu a navození pozitivních emocí vůči značce. Z tohoto důvodu je v procesu popsáno, jak podat ruku, jak navázat oční kontakt, kdy nabídnout občerstvení, co na schůzku připravit. Celý tento scénář procesu je situován na showroom dealerství. Není počítáno s variantou, že by se schůzka uskutečnila jinde či že by přišel dojednat nákup někdo, kdo nemá pravomoc vozidlo pro danou rodinu koupit.

Vzhledem k tomu, že velkoodběratelé se při nákupu vozidel chovají racionálněji, kromě budování kontaktu a vztahu se zákazníkem je nutné udělat si také obrázek o fungování vozového parku ve společnosti, o rolích aktérů daného jednání.

Pragmatismus fleet managerů také odosobňuje samotnou prezentaci vozidla. Zde se velice rychle projeví, pro jaké oddělení fleet manager pracuje. I podle tohoto je nutné vést první jednání. Například fleet managery spadající pod personalistiku nejvíce zajímá bezpečnost vozidel a vnímání značky jako benefitního auta pro zaměstnance.

Jednání se pravděpodobně nebude konat ani v showroomu dealera, ale v sídle zákazníka. Jde tedy o hlavní rozdíl oproti nynějšímu zákaznickému procesu.

Nutné kroky navíc u velkoodběratele za předpokladu, že nenavštívil showroom, jsou:




- Příprava návštěvy potenciálního zákazníka:
 - Stanovit cíle návštěvy.
 - Projít kontrolní seznam potenciálních požadavků.
 - Připravit obsah prezentace a materiálů, které budou používány během schůzky včetně obchodních argumentů a odpovědí na obvyklé námitky.
 - Znalost zákazníka.
 - Činnost, výrobky (Prodávali jsme auta firmám ze stejného sektoru?)
 - Tržní hodnota a trend (růst, nebo recese).
 - Počet zaměstnanců, vedení, osoba s rozhodovací pravomocí.
 - Umístění kanceláří, poboček (nebo zda je součástí větší skupiny).
 - Nejnovější zprávy o společnosti.
- V případě stávajícího / bývalého zákazníka je nutno zjistit:
 - Historie nabídek (výhra / prohra a proč?).
 - Kontaktní historie ze systému řízení vztahu se zákazníky.
 - Poslední kontakt s autorizovaným prodejcem (návštěvy dílny, reklamace atd.).












- Popis současného vozového parku (stáří, najeté km, reklamace, otevřené záležitosti...).

Generálně lze říct, že velkoodběratelé již při prvním setkání očekávají minimální znalosti o své společnosti a představu řešení mobility svých zaměstnanců. Osobní vztahy s prodejcem hrají velkou roli, proto je nutné ctít v této fázi i již existující pravidla procesu, jak je vidět na obrázku č. 6.

Obr. 8 – Uvítání zákazníka

Customer Greeting
Flexibility in meeting place increases the willingness to continue with the business

-  > At the dealership: visitation of the showroom (its image, quality), car presentation or negotiation straight away
-  > At the customer: time saving, better position for negotiation
-  > This phase is not necessary in case of standardized purchasing process and the same /proven dealer

<p>Key drivers:</p> <p>all countries > Direct contact and discussion regarding request</p> <p>  > Verification whether to call to tender  > Car presentation </p>	<p>Key success factors:</p> <p>all countries > Advisory, professional approach of fleet expert</p> <p>  > Flexibility to visit the customer  > Devoted contact person - the same person in the long term  > Design of the showroom with exhibited models  > Pleasant atmosphere, refreshment </p>
<p>Best practices:</p> <p>  > Quick negotiation - no waste of time  > In pleasant atmosphere, light catering, no incoming calls  > At the customer - it is an evidence of dealer 's interest  > Professional approach and honesty </p>	<p>Worst practices:</p> <p>  > Lack of interest of the salesman in the showroom when the customer comes casually dressed </p>

7

Zdroj: Rozhovory s Fleet managery

3. Analýza potřeb

Potřeby fleetových zákazníků jsou složitější a musí se jimi zabývat odborník. Správci vozových parků očekávají, že zástupce dealerství pochopí strategii autoprovozu pro daný typ firmy, bude se dotazovat na současného dodavatele, bude schopen zhodnotit technická a ekonomická kritéria, jejich význam a dopady pro firmu. U některých firemních zákazníků je nutné brát také v potaz jejich závazky ohledně limitů CO₂ emisí a ty zohledňovat v průběhu přípravy nabídek.

Momentálně je v procesu uvedena sada otázek, které mají zajistit, že prodejce nabídne zákazníkovi správný model, v očekávané výbavě, který bude odpovídat jeho osobnosti, rodinnému stavu a požadavkům. Otázky jsou následující:

- Jakým vozem jezdíte teď?
 - Doba nákupu (rozhodnutí o koupi, požadovaný čas dodání).
 - Rozpočet a financování (např. hotová platba, financování, leasing).
 - Co se vám na vašem voze líbí/nelíbí?
 - Co očekáváte od svého nového vozu?
 - Podmínky užití (např. soukromý nebo firemní zákazník).
 - Rodinný stav (např. situace v bydlení, počet dětí).
 - Současný vůz (např. první nebo druhý vůz).
 - Primární uživatel (např. zda jsou uživatel a potenciální zákazník stejná osoba).
 - Použití a počet ujetých kilometrů (např. použití k soukromým účelům, funkčně zaměřené cesty).
 - Osobnost řidiče (např. zaměřená na požadovaný komfort).
 - Požadavky na použití (např. preference zákazníka, technologie).
 - Požadovaný prostor a přeprava.³⁰
 -

Zde se poprvé v zákaznickém procesu zmiňuje i typ firemního zákazníka. Ovšem dále kladené otázky jsou spíše pro zákazníka soukromého. Fleetový manažer očekává tyto otázky, nebo níže uvedené otázky musí být kladeny, aby byla následná fáze poptávky zpracována důkladně a profesionálně.

- Otázky na popis současné situace potenciálního zákazníka (za účelem otevření diskuse na neutrální půdě):
 - Činnosti a výroby firmy.
 - Konkurence.
 - Zodpovědnost za vedení autoprovozu.
 - Velikost a typ vozového parku.
 - Kdo jsou řidiči (uživatelé)?
 - Jaké jsou plány se stávajícím vozovým parkem?
- Otázky pro odhalení skrytých potřeb, problémů, obav:

³⁰ Zákaznický proces ŠKODA Auto a.s.

- Jak jste spokojeni se svými řidiči (uživateli)?
- Jak optimalizujete své finanční náklady?
- Jaké máte náklady na pojištění / údržbu?
- Jaký druh dalších služeb máte?
- Co si myslíte o řešení na klíč?
- Otázky odhalující zákazníkovi důsledky stávající situace (aby si uvědomil potřebu jednání a změny):
 - Ale ten současný přístup je možná drahý a náročný na správu, protože...
 - Je pro vás důležitá spokojenost řidičů?
 - Momentálně je obtížné odhadnout celkové náklady na vozový park, mohu nabídnout toto řešení...
 -

Následné shrnutí jednání je pro všechny typy zákazníků stejné.

Dle respondentů je toto jedna z nejdůležitějších fází jednání. I požadavky na dealery se na rozdíl od jiných otázek shodovali napříč zeměmi, jak je vidět z obrázku č. 7.


Obr. Needs Analysis

Customers know what they want, dealer has to know it too, if wants to participate

9 -

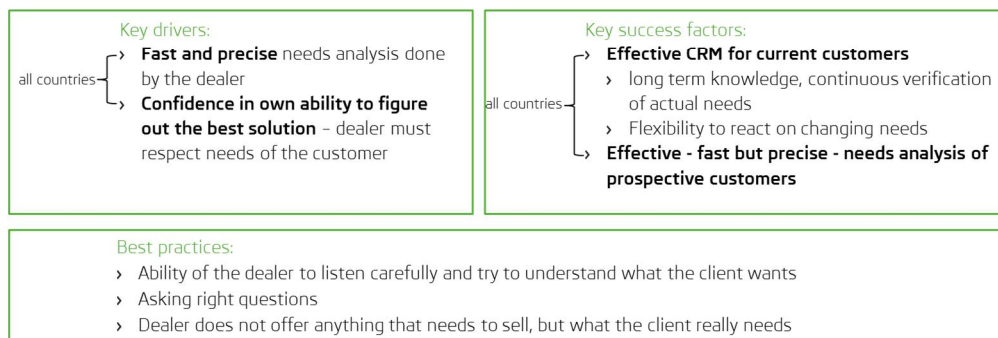
Analýza

potřeb

- › Needs are mainly based on:
 - › **different purpose of use** for different cars (type of terrain, type of driver (ordinary employee vs. management, parallel transportation of goods etc.)
 - › **car policy, brand and model preference** according to job positions
 - › role of users in brand and model choice; important mainly in 
 - › emphasis on **image, prestige, modernity - important for cars for top management**

Očekávání

zákazníka



Zdroj: Rozhovory s fleet managery

V tomto bodu kontaktu se nejvíce projevuje rozdílná potřeba přístupu retailového a fleetového zákazníka. Firemní zákazníci kladou velký důraz na analýzu potřeb šitých na

míru a s tím spojenou následnou nabídku. U retailových zákazníků je největší důraz kladen na zkušební jízdy s vozidlem.

4. Poptávka

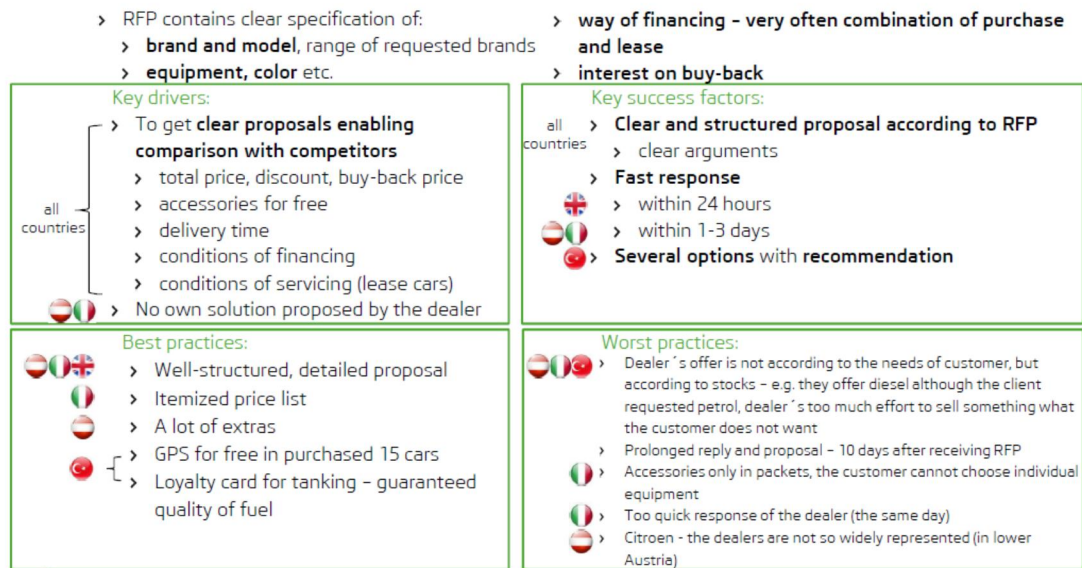
Tento kontakt se zákazníkem se v retailovém procesu vůbec nevyskytuje, jelikož retailový zákazník zpravidla nevypisuje výběrové řízení, a pokud si již prošel výše uvedenými fázemi, již postupuje dál k testovacím jízdám a porovnání vozidel. Nemá se tedy důvod poptávat dealera znovu s tím, co již bylo diskutováno.

U velkoodběratelů byly předchozí fáze pouze informativní a sloužily k poznání možností, vozidel a zhodnocení důvěryhodnosti daného partnera. Ovšem i pokud dealer splnil všechny požadavky zákazníka a vzbudil v něm plnou důvěru, firemní zákazníci vypisují výběrové řízení. Pro účely zadání výběrového řízení zpravidla používají informace získané z předešlého jednání a diskuze s dealerem.

Více než v jiných fázích se očekává preciznost, zaslání nabídky včas a v takové formě, kterou zákazník žádal. Neplatí zde tedy všeobecně doporučované pravidlo pro dealery ŠKODA, nabízejte relevantní dodatečné služby a výbavy v průběhu celého nákupního procesu. Toto má být u firemních zákazníků učiněno již ve fázi analýzy potřeb. Pokud tomu tak nebylo, nebo zákazníka tato nabídka neoslovila a není poptávaná ve výběrovém řízení, zákazníka spíše podráždí, pokud takovouto rozšířenou nabídku nalezne. Důvodem je pak neporovnatelnost nabídek různých firem a komplikace při vyhodnocení výběrového řízení. Toto potvrzuje i shrnutí rozhovorů na obrázku č. 8.

Request for Proposal

Customized and clear proposal as a precondition for following negotiation



Obr. 10 – Poptávka

Zdroj: Interní materiály ŠKODA

Navrhovaný proces pro tento typ zákazníků by měl tedy být:

- Potvrzení přijetí výběrového řízení.
- Příprava nabídky s přihlédnutím k doposud shromážděným informacím. V této fázi je nutné již zapojit i poprodejní služby, které jsou často také vyžadovány, a to hlavně z důvodu, že dnes firemní zákazník zajišťuje mobilitu zákazníků dané firmy, nejen nákup vozidel.
- Odeslání nabídky v požadovaném formátu. Prodejce by měl nabídnout osobní schůzku a detailnější vysvětlení nabídky.
- Aktualizace v systému CRM.

5. Předvedení vozidla

Dle existujícího procesu prezentace probíhá ve vhodném prostředí v autosalonu. Vůz je v perfektním stavu měl by co nejvíce odpovídat vozidlu, které si zákazník přeje, či které vyšlo jako nejlepší z analýzy potřeb. Celý proces prezentace vozu je ušit na představení vozidla v showroomu.

Oproti tomu bylo již několikrát uvedeno, že firemní zákazník showroom navštěvuje jen zřídka, pokud není nějaká speciální akce k uvedení nového modelu pro vybranou skupinu zákazníků.

Předvedení vozidla jako takového očekávají obě skupiny stejným způsobem, největší rozdíl je v místě prezentace.

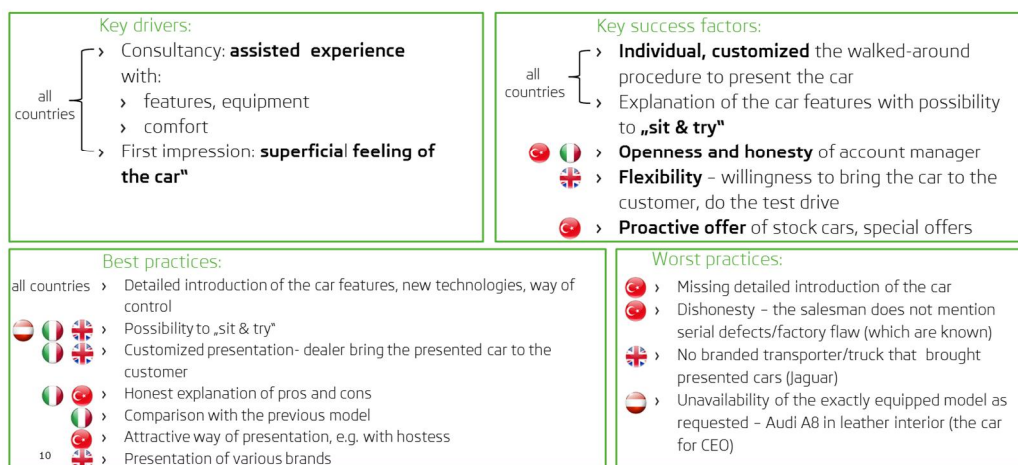
V této fázi je možné oba procesy srovnat, pokud upravíme místo prezentace dle požadavků velkoodběratele. Toto potvrzuje i shrnutí požadavků dotazovaných osob a obrázku č. 9.

Obr. 11 - Prezentace vozidla – očekávání velkoodběratelů

Zdroj: Rozhovory s Fleet managery

Car presentation

Possibility to „get in touch“ with the car as well as the dealer



6. Testovací jízdy

Předváděcí jízda je klíčovou zkušeností, která nakonec přesvědčí mnoho zákazníků o značce ŠKODA.

Navíc řidiči jiných značek mohou být získáni a motivováni k přechodu ke značce ŠKODA. Osobní zkušenost s vozem je nejlepším prodejním argumentem. Proto musí být předváděcí jízda aktivně nabízena každému potenciálnímu zákazníkovi. Nechte vůz mluvit

sám za sebe – je to nejpřesvědčivější prodejní argument. Umožnění předváděcí jízdy také posiluje vztah mezi zákazníkem a obchodníkem ŠKODA.³¹

Jak je zřejmé z definice výše, společnost ŠKODA Auto klade velký důraz na testovací jízdy. Na tomto kroku lpí na základě zkušeností, studií a měření zákaznické spokojenosti.

Na základě měření je zjištěno, že z 3000 potencionálních zákazníků je 1200 přesvědčeno a zkusí si testovací jízdu. Pokud zákazník nastoupí na testovací jízdu, statisticky 600 zákazníků vůz koupí, což je 50% úspěšnost. V opačném případě, pokud je zákazník jen proveden prodejní argumentací a vozidlo je mu ukázáno jen na výstavní ploše u dealera, koupí vozidla zrealizuje 6x méně zákazníků.

U firemních zákazníků naopak testovací jízdy nehrají tak velkou roli. Pro zákazníky je velmi důležité vyzkoušet si nové modely a poznat nové technologie, které umožňují lepší řízení vozového parku, garantují větší bezpečnost pro uživatele či ideálně přinášejí úsporu. Ovšem vybírání značek a typu vozidel je jejich zaměstnání, proto vozidla znají

a pravděpodobně je již testovali na nějaké akci pořádané fleetovými médii, jako např. Den s Fleetem v České republice. Na těchto akcích mají možnost vyzkoušet všechna vozidla dostupná na daném trhu. Z tohoto důvodu oceňují jen testovací jízdy určené pro zaměstnance firmy. Na rozdíl od testovací jízdy popsané v procesu musí být tyto zápůjčky vozidla dlouhodobější. Důvod je jasný, jde o větší počet zaměstnanců, kteří vozidlo testují. Navíc testování opět musí být k dispozici v sídle firmy. Žádná společnost nedovolí svému zaměstnanci marnit čas cestou k dealerovi, aby vyzkoušel potencionální nový vůz.

Zákaznický proces a i detailní regule importéra se zmiňují o minimálním počtu testovacích vozidel. Ovšem ani zde není brán v potaz velkoodběratel, tedy soubor vozidel

³¹ Zákaznický proces ŠKODA Auto a.s.

určený k dlouhodobému testování ve specifikacích, které velkoodběratelům vyhovují. Toto tvrzení vyplynulo opět z rozhovorů se zákazníky, jak je vidět na obrázku č. 10.

Obr. 12 – Testovací jízdy

Test drive / Demo car
 Customized, prolonged test drives can increase desire

- > Test drive - if used - is for **confirming the decision** whether to purchase or not
- > Utilization: especially if **new brands / models** are considered; test driven is realized by **fleet managers and/or users**
- > Test drives lasting a few hours is a must, with no competitive advantage

<p>Key drivers:</p> <p>all countries > Rational: real self-experience with:</p> <ul style="list-style-type: none"> > driving / engine performance > features, equipment > comfort <p> > Emotional: real self-experience from car - „to feel the car“</p>	<p>Key success factors:</p> <p>all countries > Prolonged duration - for a weekend, for a week</p> <p> > Offer of test drive for more users</p> <ul style="list-style-type: none"> > providing more cars or one shared car <p> > Flexibility on available models (test drive with exactly the same model as considered)</p> <p> > Test drive in different terrain</p> <p> > Test drives for all price levels (not only for expensive cars)</p>
<p>Best practices:</p> <p>all countries > Optional duration - weekend, week, more than week - if required</p> <p> > Delivery of tested car to the customer</p> <p> > Explanation of control and features (or key improvements if purchased the new range)</p> <p> > Test drive in relevant terrain - in the city, in traffic, on motorway, in difficult terrain</p> <p> > More demo cars available for more users within company</p> <p> > Test drives for all price levels</p> <p> > Dealer actively requests feedback after the test</p>	

11

Zdroj: Rozhovory s Fleet managery

Rozšíření stávajícího procesu by mělo být tedy následující:

- Stanovení podmínek pro nabídku fleetové testovací jízdy – určení modelů a výbavy (uspořádání vozu) pro fleetová předváděcí vozidla.
- Nabídka testovací jízdy – na základě analýzy potřeb stanovit vhodnou délku zapůjčení vozidla.
-

7. Jednání a podpis

Když se prodejce obrací na firemního zákazníka, aby mu prodal službu mobility, automobil, příslušenství nebo poprodejní výrobek, je nezbytné, aby si uvědomil specifika procesu firemního nákupu a jaké strany (interní i externí) jsou do něj zapojeny. U každého výběrového řízení musí být známa motivace zákazníka a dealer musí rozumět hlavním faktorům ovlivňujícím jeho rozhodování (servis, cena, termín dodání, platební podmínky atd.). Zároveň musí stanovit, o jakých podmínkách je možné jednat a které jsou neměnné.

Po zaslání prodejní nabídky musí prodejce udržovat pravidelný kontakt s dosud potenciálním zákazníkem, aby projevil zájem, motivaci a především vysvětlil nebo upravil jakýkoli detail nabídky.

Výše uvedené očekávají velkoodběratelé od tohoto úseku prodeje vozidla.

Na rozdíl od tohoto očekávání je nyní tato fáze v procesu využívána k nabídnutí dodatečných služeb, servisu, příslušenství.

Hlavní rozdíl je v možné délce této fáze a zapojení různých subjektů. Soukromý zákazník se v tuto chvíli pro vůz již rozhodl, kdežto u velkoodběratele jste pravděpodobně prošli prvním kolem výběrového řízení a zpravidla následují další, než dojde k podpisu smlouvy. Prodejce musí být tedy připraven. Stále musí mít na paměti svůj cíl a hranice nabídky, kde je možné použít další výhody a kde by již obchod nebyl profitabilní. V rámci vyjednávání se snaží jako u soukromých zákazníků prodat dodatečné služby, ale často jsou tyto služby nabídnuty za nižší cenu, aby byl dorovnán slevový rozdíl s konkurencí. Může se například jednat o pneumatiky zdarma, přednostní servis, náhradní vůz.

U jednání s firemními zákazníky je nespornou výhodou, pokud prodejce dobře zná i nabídku servisu a jeho služeb. Jak již bylo zmíněno, velkoodběratel zajišťuje mobilitu zaměstnanců firmy, tedy pokud je mu nabídnuto řešení při poruše nakoupeného vozidla, ocení tuto službu více než nabídnutí dodatečné slevy v druhém či třetím kole výběrového řízení.

Je zřejmé, že zákazníci budou vždy vyžadovat větší slevu, i když velice dobře vědí, že celkové náklady na vozidlo se neskládají pouze z ní. Zkušenější fleet manageri větších firem a firmy sídlící v západní Evropě všeobecně používají slevy k dosažení celkového vylepšení tzv. total cost of ownership.

Na základě zkušeností lze tvrdit, že 30–40 % těchto nákladů tvoří zůstatková hodnota vozidla, tedy cena, kterou vozidlo má po době užívání. Proto firemní zákazníci ocení např. garantovanou zůstatkovou hodnotu či zpětný odkup vozidla. To kvitují

i zákazníci, kteří mají financování vozidla přes operativní leasing, a to z toho důvodu, že zmenší prostor pro profit leasingové společnosti.

Nejčastěji se opakující požadavky je viděl na obrázku č. 11.

Obr. 13 – Jednání a podpis

Negotiation and Signing
Win-win result is important for signing as well as for next business

- › Negotiation is a crucial phase; dealer´s willingness to negotiate is a must
- › customers are tough negotiators – on the level of fleet managers or CEOs who enter the process

<p>Key drivers:</p> <ul style="list-style-type: none"> all countries › Reduction of total price <ul style="list-style-type: none"> › discount in general, quantity discount › demo cars for better price all countries › As much extras for free as possible › Advantageous buy-back price › Advantageous financing conditions › Advantageous servicing conditions 	<p>Key success factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> all countries › Ability to find compromise – balancing the financial interests of the customer and the dealer › Proactive offer of buy-back program › Proactive offer of financial services › Effective, time saving negotiation › Added value services – e.g. vehicle registration
<p>Best practices:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Quantity discounts when purchasing more cars › Variety in advantageous offer – discounts, extras › Fast process of negotiation, no wasting time, online dealings › A lot of extras instead of discount › Lower price for purchase in cash, deferral of payments, advantageous financing for specific brands › Registration of vehicles conducted by the dealer › Honest, open atmosphere during the negotiation 	<p>Worst practices:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Salesman´s incoming calls during the meeting

Zdroj: Rozhovory s Fleet managery

Z výše uvedeného shrnutí rozhovoru by pak zákazníci očekávali tento postup procesu:

- Stanovení podmínek pro přípravu nabídky mobility - Připravit obchodní argumenty (včetně poprodejních služeb a výrobků) a dokumentaci (vzor nabídky, vzor výpočtu celkových nákladů vlastnictví atd.), kterou je možné sdílet se sítí autorizovaných prodejců pro konsolidaci prodejního přístupu a vytvoření a předložení nabídky mobility. Toto celé dle zadání a konzultace se zákazníkem v požadované formě a čase.
- Prověřit dostupnost zboží / harmonogram výroby nabízených vozů tak, aby bylo zajištěno včasné dodání nabízených vozidel dle harmonogramu zákazníka. V případě nedostatečné kapacity zvážit alternativní řešení (například na předpokládanou čekací dobu je možné nabídnout auto zdarma).

Dále je třeba požádat o schůzku k předložení nabídky osobně. Pokud to není akceptováno, zavolat zákazníkovi a ujistit se, že nabídka byla v pořádku přijata, analyzována, a nabídnout další vysvětlení. Snažit se zjistit další informace o konkurenčních nabídkách a jak si mezi nimi stojí ŠKODA.

- Jednání a uzavření obchodu – dealer by se měl ujistit, že do výběru vozidel je zainteresován i subjekt s rozhodovací pravomocí, případně všechny subjekty s rozhodovací rolí. Dále by měl prověřit, že nabídka byla správně pochopena, aby předešel následnému rozčarování zákazníka. Například pokud v nabídce umožnil zákazníkovi obdržet náhradní vůz v případě servisování vozidla s časovým omezením, je nutné toto zdůraznit.
- Diskuzi by měl obchodník směřovat na výrobek a služby, nikoli na cenu a slevy.
- Pokud zákazník žádá, nebo jako prodejní argument je možné odkoupit zákazníkův stávající vozový park na protiúčet. Při procesu odkupu na protiúčet postupujte v souladu s programem, který používá Das Welt Auto.
- Pokud bude dodávka aut prováděna prostřednictvím několika autorizovaných prodejců v rámci celé země, zjistit jejich dostupnost, vyjednat podmínky pro přípravu a předání aut v souladu se zákaznickovým harmonogramem a provést příslušnou aktualizaci v systému řízení vztahu se zákazníky.
- Pokud je obchod / výběrové řízení vyhrané, je nutné potvrdit podmínky a způsob platby. Stanovit, zda je vyžadována záloha / bankovní záruka.
- Pokud se obchod nezdaří, vždy je nutné ptát se po důvodech, proč nabídka nebyla dost konkurenceschopná. Snažit se zjistit, kteří poskytovatelé byli vybráni, a podmínky, díky kterým výběrové řízení vyhráli. Zaznamenejte všechny tyto cenné informace pro budoucí analýzu.
- Dále je nutné vypracovat a podepsat kontrakt. Pokud to má význam, měly by být zapracovány obchodní podmínky ŠKODA. Také je nutné

prověřit, zda byla splněna platba zálohy / bankovní záruka (pokud byla sjednána) a učinit nezbytná finanční opatření, aby byla obdržena platba v plné výši.

- Auta v systému je praktické objednávat pod číslem smlouvy nebo řídicím číslem, aby vozidla pro zákazníka byla jednoduše dohledatelná a obchodník mohl poskytnout zákazníkovi i případný report o vozovém parku.

Tento kontaktní bod hodně podléhá rozvinutosti firmy a jednotlivých trhů. U těchto rozhovorů bylo možné vypožorovat a potvrdit si předpoklad správné prodejní argumentace pro daný typ zákazníka.

Všichni dotazovaní zákazníci mluví o celkových nákladech na správu vozového parku. Pokud se ovšem moderátor začal dotazovat do hloubky, bylo názorně vidět rozdílné vnímání a detailní znalost problematiky. Zatímco v západní Evropě již začínají počítat celkové náklady na mobilitu, směrem na východ je stále silná orientace na slevu. Dalším faktorem je působení firmy. Pokud se například jedná o velkou nadnárodní firmu, jsou pravidla výběrového řízení a váhy jednotlivých kritérií dány z centrály. V tomto případě by měl obchodník kontaktovat importéra, jelikož těmito společnostem může být vyplácen mezinárodní bonus či importér může mít zajímavé informace ohledně tendrů v jiných zemích. Tyto informace pak zpravidla pomohou nasměrovat nabídku správným směrem.

8. Čekací doba

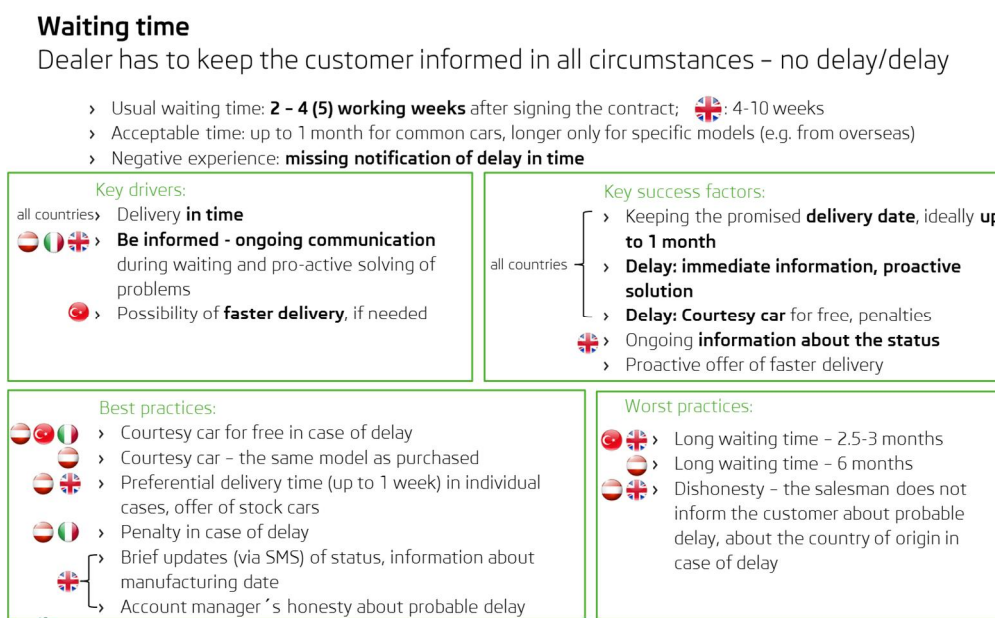
U čekací doby se požadavky obou skupin zákazníků neliší. Chtějí dodržení termínu, včasnou informaci o zpoždění.

Problém nastává v době dodání, všeobecně zákazníci dnes očekávají dodání vozidla do jednoho měsíce, pokud se nejedná o luxusní model. Toto ovšem společnost ŠKODA Auto není schopna zajistit, ať už z důvodu malých výrobních kapacit, či delší dopravou do dané země.

Překvapením v průběhu dotazování byla odchylka tureckých zákazníků, kteří berou vozidla

ze skladu vzhledem k dlouhodobému dodání. Tím se ovšem částečně popírá vše, co bylo tureckými zákazníky řečeno ohledně předešlých fází. Hlavním důvodem je to, že pokud vybírají již skladová a tím pádem náhodně předefinovaná vozidla, ze strany dealera není možné zajistit dostatek vozidel odpovídajících dané politice vozového parku. Pokud ovšem dealer zákazníka velmi dobře nezná a je schopen na sebe vzít riziko přeoobjednání vozidel na sklad, v tomto případě se na tureckém trhu jedná o velkou konkurenční výhodu. Výše uvedené potvrzuje obrázek č. 12.

Obr. 14 – Čekací doba



Zdroj: Rozhovory s Fleet managery

To, co by fletový zákazníci ocenili nejvíce, je prioritizace výroby. To ovšem není legálně možné.

Vzhledem k tomu, že tato část nevykazuje žádná velká specifika, proces by mohl zůstat ponechán, tak jak je.

9. Předání vozidla

Předání vozidla pak probíhá standardně, jak je nyní popsáno v zákaznickém procesu. Výzva k převzetí vozidla, předání smluv, materiálů k vozidlu i předvedení vozidla. Navíc ovšem firemní zákazníci očekávají flexibilitu v místě předání a počtu vozidel a v jistých případech i způsobu prezentace vozidla. Může totiž nastat situace, kdy

fleet manažer přebírá všechna vozidla sám, není tedy například nutné u každého vozidla ukazovat funkčnosti.

Oproti retailovému procesu by tedy měl být na závěr prodejní fáze učiněn ještě jeden krok, a to odsouhlasení místa a formy předání.

5 Návrh a doporučení

Z dotazování fleetových manažerů či jinak zainteresovaných osob v rozhodujících rolích pro výběr vozidla pro firmu či firemní zaměstnance vyplynulo, že ač se jednotlivé kontaktní body zákazníka s dealerem mohou na první pohled jevit či nazývat stejně, představa o jednotlivých krocích, dodání materiálů či navázání osobního kontaktu je u firemních zákazníků jiná než u osob kupujících vozidlo pro soukromé účely.

Z dotazování vyplynulo, že kroky popsané v momentálním zákaznickém procesu nejsou v rozporu s tím, co vyžaduje velkoodběratel, ovšem ten zpravidla očekává od prodejce něco navíc, ať už je to větší flexibilita, preciznost či hlubší poradenství ohledně nákupu vozidla.

Oproti úvodu, kde z krátkého dotazníku vyplynulo, že velkoodběratelé jsou racionální, pragmatičtí a orientovaní silně na cenu či celkové náklady, ukázalo se, že pokud jdeme do hloubky, dobrý vztah a důvěra i u tohoto typu zákazníka hraje velmi výraznou roli. Na rozdíl od soukromého zákazníka nejde čistě o sympatie ke značce případně prodejci, aby byl vůz prodán. U velkoodběratelů dobrý vztah se zákazníkem umožňuje lepší připravenost na jednání, tedy potažmo větší informovanost. Ta často rozhoduje o finálním výsledku.

Velkoodběratelé dají prodejci šanci nabídnout veškeré služby a ocení jeho rady před oficiálním vypsáním výběrového řízení. Ovšem po oficiálním zveřejnění či poslání poptávek různým dodavatelům se prostor pro dodatečné nabídky jiných, více vyhovujících vozidel, výbav a služeb zužuje. Zpravidla platí, že čím větší společnost, tím přísnější pravidla.

Pro společnost škoda Auto a.s. a více pro její importéry a prodejce může být toto velká výzva. Jak bylo řečeno, společnost ŠKODA Auto se řadí k nejstarším automobilkám na světě. Za svou dlouhou působnost prošla přes několik trhů a dodávala zákazníkům různého typu. Ovšem až se vstupem do skupiny VW Group se začala řešit otázka prodeje velkoodběratelům. Zpočátku se samozřejmě řešilo produktové portfolio a image značky,

nebyl tedy kladen důraz na segmentaci zákazníků a jejich potřeb. Nicméně díky kvalitnímu produktu se podařilo společnosti vstoupit i do tohoto segmentu zákazníků.

Lze říci, že prodejní proces ve ŠKODA Auto a. s. je generálně dobře postaven. V porovnání s odbornou literaturou jde více do hloubky a prodejce vede krok po kroku a nic neponechává náhodě za předpokladu, že všichni zákazníci jsou stejného typu, s podobnými motivy a nevyžadují hloubkovou analýzu nákladů na provoz vozidla. Celý momentální proces se zakládá na emocích a na základě nich i dané analýzy potřeb, správném předvedení produktu a včasné komunikaci.

Není možné v této práci posoudit, zda toto je dostačující pro retailové zákazníky. Pro velkoodběratele je toto ovšem minimální základ, který očekávají, a to navíc ještě v jiné formě, než je v retailovém procesu popsáno.

Z výsledků rozhovorů vyplynulo, že pro velkoodběratele jsou stěžejní tyto fáze:

- Analýza potřeb.
- Poptávka.
- Jednání a podpis.
-

V ostatních fázích bylo možné pozorovat odchylky od procesu nyní popsaného, nicméně dalo by se říci, že v ostatních fázích jsou velkoodběratelé shovívavější.

Z podílu prodaných vozidel je zřejmé, že úspěšnost společnosti závisí na prodeji vozidel velkoodběratelům. Ovšem co se týká vyjednávání, nabízení vozidel, poprodejních služeb a zařazení této značky do dalšího tendru, společnost plně spoléhá na kvalitu obchodní sítě, na importéry. Neexistuje jednotně daný postup, kterým by si společnost chtěla zavázat firemní typ zákazníků a potažmo budovala image značky i pro tento typ zákazníků.

Doba klade velké nároky na cenu, užitnost auta jak v segmentu soukromých zákazníků, tak i velkoodběratelů. Ovšem vyšší nároky postupně rozevírají nůžky mezi přístupem k privátnímu zákazníkovi a k velkoodběrateli. Výběrové řízení či odborná expertiza nákladů na vozidlo je standardem u větších firem

a postupně se dostává i k středním a větší firemním zákazníkům. Tam, kde si v minulosti vystačil prodejce s dobrým vztahem k zákazníkovi, mu nyní tento vztah pomáhá, ale nezaručí mu objednávky vozidla.

Vznikají striktní politiky pro vozové parky firem, silně se hlídají náklady a přínos pro firmu. Na druhou stranu se z vozidla stala také benefitním prostředkem pro zaměstnance, ne pouze věci určenou k přemístění z bodu A do bodu B. To klade vyšší důraz na komfort a bezpečnost. Pokud se zkombinují veškeré faktory výše uvedené, prodej vozidel velkoodběratelům může kvalitně provádět jen kvalifikovaný člověk, který zná procesy výběrového řízení.

Ovšem vzhledem k tomu, že značka ŠKODA není prémiová značka, lze předpokládat, že kvalitní a zkušení prodejci odcházejí k jiným značkám, ať už z jakýchkoliv motivů. Tato fluktuace zapříčiňuje, že zkušení prodejci se vztahem k zákazníkovi odchází a společnost nabírá nové lidi. Pokud bychom brali poměr personálu u prodejce striktně podle prodejů, mělo by se 50 % prodejců věnovat prodeji velkoodběratelům. Tomu tak v praxi není.

Pokud tedy zhodnotíme tyto čtyři faktory:

- Rozdílná očekávání velkoodběratelů v průběhu nákupního procesu.
- Striktní postup ve výběrových řízeních vypsáných velkoodběrateli.
- Vysoká fluktuace prodejců k jiným značkám – zpravidla mladý a nezkušený personál.
- Vysoký podíl prodeje velkoodběratelům.

Doporučením pro značku je rozšířit prodejní proces o relevantní očekávání velkoodběratelů a na jejich základě stanovit prodejní proces pro velkoodběratele. Nemělo by se jednat o kompletně nový proces, jelikož jednotlivé kontaktní body v procesu kopírují nákupní chování velkoodběratelů. Ovšem aby bylo vyhráno výběrové řízení a následně mohl pokračovat dobrý vztah mezi dealerem a velkoodběratelem, je nutné ctít jistá pravidla.

Tato pravidla nově příchozí prodejci nemohou znát, pokud již v této oblasti neprodávali. I z tohoto důvodu je nutné jim dát základní návod k tomu, jak postupovat a jakou motivaci velkoodběratelé mají.

Vzhledem k objemům, které firma prodává této skupině, je za minimální rozšíření požadován popis procesu v těch fázích, na které kladou velkoodběratelé největší význam.

6 Seznam použitých zdrojů

DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

FILLIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 208 s. ISBN 80-247-1699.

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2001. 816 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

STORBACKA, K. a J. R. LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 168 s. ISBN 80-7169- 813-X.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9

Elektronické zdroje

ManagementMania.com. *Proces* [online]. 2016 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/proces>

Marketing Mix. *Marketingový výzkum - jeho techniky a fáze* [online]. 2015 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. *ČSN ISO 9001:2001. Systémy managementu jakosti – Požadavky* [online]. 2009 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/83016/83016_nahled.htm

Dělení a vazby procesů [online]. 2016 [2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://docplayer.cz/docs-images/24/2215998/images/12-0.png>

7 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Struktura společnosti ŠKODA Auto a.s.

Příloha č. 3 – Vývoj podílu prodaných vozů dle skupin zákazníků

Příloha č. 4 – Dotazník výzkumu

8 Přílohy

Příloha č. – Struktura společnosti ŠKODA Auto a. s.

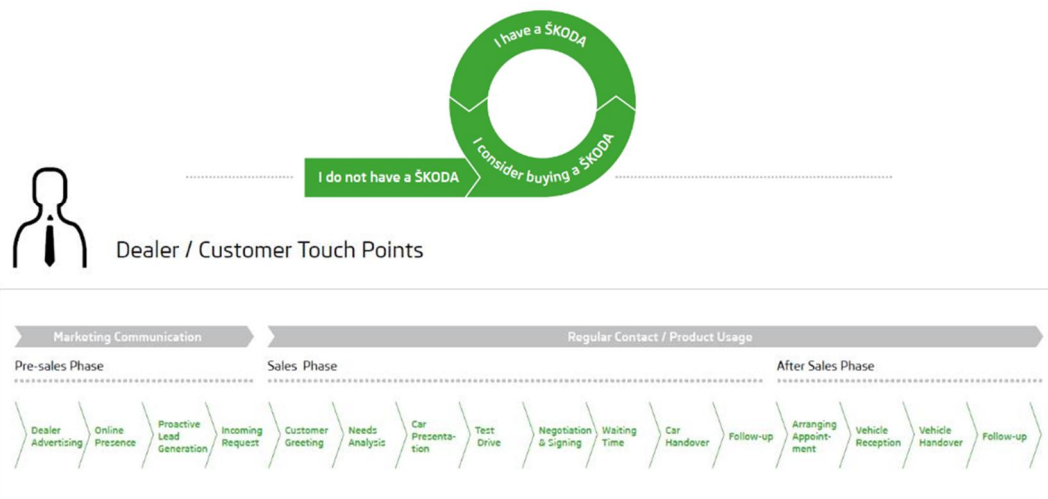
G Předseda představenstva Maier Bernhard	F Finance a IT Schürmann Klaus-Dieter	V Prodej a marketing Eichhorn Werner	P Výroba a logistika Oejjeklaus Michael	E Technický vývoj Strube Christian	S Řízení lidských zdrojů Wojnar Bohdan	B Nákup Seemann Dieter
--	---	--	---	--	--	--

V Prodej a marketing Eichhorn Werner
--

VB Business Development Hurt Jan	VC Customer Experience Management Janeba Petr	VV Řízení prodeje Mýška Libor	VM Marketing Bücher Stefan	VT Prodej a Marketing CR Vičík Luboš	V1 Prodej střední, vých. Evropa Salc Pavel	V2 Prodej západní Evropa Herzog Jaroslav	V3 Prodej Asie a zámorí Eichhorn Werner	VA After Sales Havíásek Roman
--	---	---	--	--	--	--	---	---

Příloha č. 3 – Zákaznický proces ŠKODA Auto a. s.

The ŠKODA Customer Process (retail)



Příloha č. 3 – Vývoj podílu prodaných vozů dle skupin zákazníků

Total Market	AT			CZ			FR			IT		
	2013	2014	1-11 2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Total	319 037	303 318	285 723	164 682	192 317	230 855	1 790 456	1 795 885	1 917 226	1 318 624	1 380 869	1 495 224
Private	127 075	111 589	101 597	50 677	51 486	57 572	994 380	970 129	994 532	837 909	859 967	945 791
Share on total	39,83%	36,79%	35,56%	30,77%	26,77%	24,94%	55,54%	54,02%	51,87%	63,54%	62,28%	63,25%
Commercial	191 962	191 729	184 126	114 005	140 831	173 283	796 076	825 756	922 694	480 715	520 902	549 433
Share on total	60,17%	63,21%	64,44%	69,23%	73,23%	75,06%	44,46%	45,98%	48,13%	36,46%	37,72%	36,75%
True Fleet *	168 679	171 225	164 400	63 484	77 566	93 576	365 415	387 747	428 658	209 673	245 464	272 554
Share on total	52,87%	56,45%	57,54%	38,55%	40,33%	40,53%	20,41%	21,59%	22,36%	15,90%	17,78%	18,23%
Rentals	23 283	20 504	19 726	11 606	14 758	20 187	161 966	173 872	195 967	98 316	100 765	115 498
Share on total	7,30%	6,76%	6,90%	7,05%	7,67%	8,74%	9,05%	9,68%	10,22%	7,46%	7,30%	7,72%
Dealerships/Manufacturer	0	0	0	38 915	48 507	59 520	268 695	264 137	298 069	172 726	174 673	161 381
Share on total	0,00%	0,00%	0,00%	23,63%	25,22%	25,78%	15,01%	14,71%	15,55%	13,10%	12,65%	10,79%
ŠKODA AUTO	CZ			CZ			FR			IT		
	2013	2014	1-11 2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	1-11 2015
Total	21 045	20 654	19 828	49 945	58 091	73 927	19 341	20 412	21 759	10 626	13 242	14 370
Private	8 511	8 661	6 895	10 416	10 889	14 783	9 865	9 571	11 273	6 364	7 518	8 324
Share on total	40,44%	41,93%	34,77%	20,85%	18,74%	20,00%	51,01%	46,89%	51,81%	59,89%	56,77%	57,93%
Market share on private	6,70%	7,76%	6,79%	20,55%	21,15%	25,68%	0,99%	0,99%	1,13%	0,76%	0,87%	0,88%
Commercial	12 534	11 993	12 933	39 529	47 202	59 144	9 476	10 841	10 486	4 262	5 724	6 046
Share on total	59,56%	58,07%	65,23%	79,15%	81,26%	80,00%	48,99%	53,11%	48,19%	40,11%	43,23%	42,07%
Market share on commercial	6,53%	6,26%	7,02%	34,67%	33,52%	34,13%	1,19%	1,31%	1,14%	0,89%	1,10%	1,10%
True Fleet	10 702	9 872	11 102	23 311	28 862	35 610	3 650	4 958	4 609	2 841	4 600	4 759
Share on total	50,85%	47,80%	55,99%	46,67%	49,68%	48,17%	18,87%	24,29%	21,18%	26,74%	34,74%	33,12%
Market share on True Fleet	6,34%	5,77%	6,75%	36,72%	37,21%	38,05%	1,00%	1,28%	1,08%	1,35%	1,87%	1,75%
Rentals	1 832	2 121	1 831	6 599	8 120	10 549	1 529	1 730	1 972	384	366	433
Share on total	8,71%	10,27%	9,23%	13,21%	13,98%	14,27%	7,91%	8,48%	9,06%	3,61%	2,76%	3,01%
Market share on Rentals	7,87%	10,34%	9,28%	56,86%	55,02%	52,26%	0,94%	0,99%	1,01%	0,39%	0,36%	0,37%
Dealerships/Manufacturer	0	0	0	9 619	10 220	12 985	4 297	4 153	3 905	1 037	758	854
Share on total	0,00%	0,00%	0,00%	19,26%	17,59%	17,56%	22,22%	20,35%	17,95%	9,76%	5,72%	5,94%
Market share on Deal./Man.				24,72%	21,07%	21,82%	1,60%	1,57%	1,31%	0,60%	0,43%	0,53%

Fleet managers – purchasing process

Discussion forum guide

DESCRIPTION OF THE TARGET GROUP

1. Drivers
2. Users Choosers
3. Fleet Managers

Sales Men have to have different approach to each of all these type of groups. ŠKODA would like to get specific approach to all of these groups. Then Fleet Managers are supposed to present opinions of all these groups (Drivers, Users Choosers).

Key Touch points for discussion – Sales Process:

1. **Request for Information**
 - Channel fleet related request to the appointed fleet expert.
 - Always contact the potential customer within 24 hours of his/her request.
 - Record all prospect and customer information and communication into the CRM system.
2. **Customer greeting in a dealer**
 - Ensure that fleet customers are handled by the fleet expert.
 - Gather all sales key information to understand the needs of the fleet customer.
 - Act as a fleet advisor to help choose the best combination of products and services.
3. **Detailed needs analysis**
 - Make the right questions to help the prospect reveal needs, problems and concerns with the current situation.
 - Present a ŠKODA mobility solution with several alternatives. Do not discuss prices.
4. **RFP – Request for Proposal**
 - Sales, after sales and the financial provider should be coordinated to prepare the best offer and define a negotiation strategy.
 - Always send correct and complete proposals at the first time, every time.
5. **Car presentation**
 - Use the walk around procedure to present the car
 - Focus on the features based on the expressed customer's needs.
6. **Test drive / demo car**
 - Offer (long term) test drives as a strong selling argument.
 - Ask for feedback after the test drive.
7. **Mobility solution presentation / Negotiation and signing**
 - Always present 100% complete and correct proposals, according the customer's requirements.

- Offer additional after sales services to provide the additional value of a mobility solution and deviate from discount discussions.
- 8. Waiting time / Courtesy car**
- Stay in touch with the customer to offer updates on delivery dates and procedure.
 - Offer a courtesy car in case there are delays in the delivery.
- 9. Handover cars**
- Organize the handover as a special event for the customer.
 - Introduce the customer to the appointed service advisor.

DISCUSSION FORUM GUIDE

1. INTRODUCTION	5
MINUTES	

- A. Explanation of the method – discussion group, goals of the discussion group/interview
- B. Introduction of the agency
- C. Topic of the discussion: **fleet purchasing process, satisfaction of the fleet customers**
- D. Length of the discussion: 120 minutes
- E. Confidentiality of answers, anonymity of respondents
- F. Video recording:
 - 1. Presence of a video camera
 - 2. Request to turn off the phone
- G. Rules of the discussion:
 - 1. Spontaneous reactions, honest answers
 - 2. No right / wrong answers
 - 3. No need to agree on everything
 - 4. Do not interrupt each other; talk to the whole group
 - 5. Be creative, do not be afraid to present own ideas
- H. Introduction of a moderator and respondents:
 - 1. Everyone will write the first name on the card
 - 2. Age
 - 3. Introduction of the company – focus of the company, size, number of employees
 - 4. Job position, responsibility

2. NEEDS AND USAGE, STRATEGY FOR FLEET	10
MINUTES	
MANAGEMENT, WAY OF FINANCING	(TOTAL 15 MINUTES)

Purpose:

- *To get a picture of the car fleet of the individual companies, its structure and use*
- *To find out the requirements of the individual companies on the fleet*

- Please describe your company fleet of cars - only PkW – passenger cars
 - How many cars do you have?
 - What brand/s and models do you have?
 - Who uses which brands/models (job positions)?
 - Do the employees share some cars or does every user have his/her own car? Why?

- How would you describe the strategy of your company regarding the fleet of cars?
 - Overall, what are your needs, demands and requirements on your fleet of cars?
 - How it varies according to the ways of use/according to the users?
- Does your company have a car policy? Why yes / not? Can you describe your car policy?
- How often do you renew your fleet of cars?
 - Regularly vs. irregularly – why? In which cases regularly/irregularly?
 - Do you renew a whole fleet or a certain proportion? Why?
 - What are the key drivers?
- What is exactly your role?
 - In the purchasing process
 - Influence on the strategy/car policy
- Who else is involved in the decision-making process? In what way? In what stage?
 - Top management, car users...

- How is the purchase of cars financed? (operating lease, finance lease, cash, bank loan, car rental – cars are not purchased)
 - Always the same approach or does it vary? Why yes/not? Under what circumstances?
- What advantages/disadvantages does your preferred way of financing have for you/your company?
- What is important in case of financing?

- What happens with the used car – does it remain with the leasing company, with you, as a trade-in? Why? Is the used car dealt with already when purchasing a new car? How?

3. BRAND CHOICE

10

MINUTES

(TOTAL 25 MINUTES)

Purpose:

- *To find out the perception of individual brands and their strong/weak points*
- *To describe the decision-making process about the brand and model*

- You told us whose company uses which brand/brands – why exactly that/those brand/s?
 - When selecting the brand – what everything plays a role? How important is: prestige of the brand, reliability, service network, price aspects...
- One brand vs. more brands – why? What advantage does this solution have for you, your company?
- What makes you satisfied/dissatisfied with this brand/these brands?
- What are the key success factors when talking about the brand, brand choice?
- Are you more likely to be loyal to one brand? Why yes/ not?
 - Did you have other brands in the past – if yes, specify which brand/s?
 - What are the key factors to switch the brand? What would be the key factors (if you do not have experience with switching)?
 - What made you/would make you think of it – e.g., dissatisfaction with the initial brand or better, more favorable offer, new model on the market, advertising campaign, etc.?
 - What would have a different brand offer you?
 - What would the new supplier have to offer in this area?
 - To what extent would you be willing to switch a brand today? Which brand would you be most likely to consider? Why? And which brands would you not consider at all – why?

- Who in your company decides which brands of cars to purchase?
- When - in which phase of the purchasing process - do you finally decide on the brand? Is it possible to reverse the brand choice during the process? Why yes/not? What are the key factors/circumstances?
- Are you currently addressed with offers of other brands than those you use? How big attention do you pay to them? What is offered to you – it is better/worse in anything than what is offered by your current supplier?

4. SALES PROCESS

45

MINUTES

(TOTAL 75 MINUTES)

Purpose:

- *To find best practices for every touch point in sales process*
(1. Request for information, 2. Customer greeting in dealer, 3. Detailed needs analysis, 4. Request for Proposal, 5. Car presentation, 6. Test drive/ demo

car, 7. Mobility solution presentation, Negotiation and signing, 8. Waiting time / Courtesy car, 9. Handover of cars)

Ask the fleet managers for opinions and practices of the drivers and users choosers as well!

Initial impulse

- At what moment do you/company decide to purchase a new car, what is the impulse? (e.g., every x years, age of cars, increasing costs of servicing, attractive offer from the dealer, new model on the market...)
 - Company needs versus users' needs – how does it influence the purchasing process?
- How proactive are you in the first stage? How proactive is/are the dealer/s? Are you satisfied with the status quo? Why yes/not?

RFI – Request for information

- When you want to purchase cars, do you call for tenders – why yes/no?
- Who do you turn to/where do you inquire?
- How many subjects do you address? What kinds of – only the dealers of one brand or the dealers of different brands? Why?
- According to what do you select the dealers you are going to address?
- How, in what way is the tender process organized – do you yourselves request proposals from dealers or do you hire a consultancy agency...?
- How do you address them, in what way? (by telephone, e-mail, personally...)
- How satisfied are you with the proposals submitted by dealers? Can you remember any positive experience (best practice) about these proposals and negative, bad experience?
- How quick are dealers in contacting you back based on your request?
- What are the key criteria for assessment of proposals (*moderator to write down everything mentioned on the flipchart, pay adequate attention to the non-cost criteria*)
- Have you ever had some bad experience? Please, could you describe it?
- Are there something what dealers could do in better way? What would better satisfy your needs?
- Have you heard about some great practices what competition companies do? Or have you heard about some bad practices what competition companies do?

Customer greeting in a dealer

- How does your first touch with dealer look like? Do you visit the dealer or does the dealer visit you?
- How are you handled by them? How do you feel about their customer service? Do you have feeling that you are handled by the fleet expert? How do you feel about it?
- Are they trying to find and satisfy all your needs? Are they helping you to find the best combination of products and services? How is it look like?

- What dealers could make to satisfy your needs better and make you feel better during this first personal contact with them?

Detailed needs analysis

- How discussions about your needs look like? What do they ask you?
- Are the dealers interested in your situation and needs enough? Do you feel that they are trying to concern all your needs? How are they do that?
- Do they try to find the best solution and option especially for you?
- Do they ask about your problems? Do they present some alternatives that are not usual? If yes – what are these alternatives?
- Do you feel that they are trying to satisfy all your needs?
- Do you have some great experience with this process so far? Do you have some bad experience with this process so far? How did it look like?

Request for Proposal

- How is the process usually going on – is there a negotiation phase? How does it look like? In what way? Which way is most convenient to you? How long does it take? Who is involved?
- How do you perceive the communication with the dealer/s within the negotiation? Do you visit the dealer or did the dealer visit you?
- What is usually the subject of negotiation? Price, bonuses, extra services...
- Can you recall any dealer getting/not getting the contract with your company and the reason would not be the price? Why has it happened? What was the reason?
- Price - how do you think about car price? What is important for you related to price?
 - Do you consider purchasing price or TCO (total costs of ownership)? Why?
 - Do you try to find TCO and decide according to it?
(*Note: don't ask about TCO those with operative leasing*)
- How do you perceive incentives/something extra?
 - Do you have any positive experience related to incentives/something extra? Can you please describe it into detail?
- Accessories – can accessories for free be a motivator to purchase a car? Why yes? Why not? What kind of accessories?
- Any other “simple” benefit comes to your mind that could influence your decision about the purchase of a car?
- How important is special/personalized equipment/accessories for free?
 - What type of equipment is desired?
 - How do employees/car owners participate on equipment choosing process?
- Services – what kinds of
- Servicing – is it a part of the tender when purchasing a car or do you arrange the servicing extra? Why? If extra – how do you arrange servicing (tender for servicing, automatically to the dealer, to any authorized service station... *to be discussed in detail later*)

Car presentation

- Are the cars presented to you? Is it important for you? Why yes/not? How the presentation looks like? Who is interested in this car presentation? – you, car user,...
- Do you think that dealers consider your needs during this car presentation?
- Would you prefer some other type of this car presentation? How the ideal presentation of the car is supposed to look like? How the ideal presentation of the car is not supposed to look like?
- What could be problematic for you during this presentation? Do you have some bad experiences so far?

Test drive/ demo car

- Are you offered a test drive? Is it important? Why yes/no? Who is interested in test drive – you, car user...
- How the test drive looks like? Would you appreciate some other type of presentation what would convince you for the purchase? Do you think that this test drive plays a big role in your decision making? Why yes/no?
- Do they offer you long term test drives? If no – would you like that?
- How do you feel about this long term test drive? Is the long test drive something lucrative for you?
- Are you asked your opinion and feelings after the test drive? Do dealers want to know your feedback?
- Do you have some good or bad experiences with test drive? Could you please describe this experience?

Mobility solution presentation/ Negotiation and signing

- How final negotiation and signing look like? How do you feel about that? What are your experiences with this process? Do you have some bad or good experiences? Could you please describe this experience?
- What would you appreciate in this process and what you don't like about this process?
- Are you offered by additional after sales services? How does it look like? If no – would you like these additional after sales services?

Waiting time / Courtesy car

- How long do you usually wait for your car/cars? How do you evaluate this waiting time? Were you correctly informed in advance about the waiting time? What happened during the waiting time – were you still in any contact with the dealer? What kind of contact it was about?
- What should ideally look the customer care and communication during the waiting time for cars on the part of the dealer? What would you be in favor of, what would you like?
- Do they offer you a courtesy car in case there are delays in the delivery? Have you ever used this option? Would you appreciate this option?

Car delivery, handover

- Where did the delivery take place (at the dealer's, in your company, elsewhere)?
- Who was present?
- How was the delivery going on? What did it include?
- Was the delivery exceptional in anything? (If not – how would a special occasion, atypical delivery tailor-made to your company be helpful for you?)
- How should an ideal delivery/handover process look like? What would you appreciate?
- Did you learn everything essential regarding the use of the car? Was everything sufficiently demonstrated, shown to you?

Overall satisfaction with the purchasing process

- How long does it usually take from the initial impulse/decision to purchase new cars/renew the fleet to the handover?
 - Are you satisfied with it? What is the optimum length? What are your needs and expectations regarding duration of the whole process?
- How satisfied are you with the typical purchasing process?
- What points in the whole process would you perceive as critical? Why?
- Suppose you could, what would you change/improve in the whole process?
- Generally – what have been your best and worst experience within the purchasing process during cooperation with different dealers up to now?
- Summarizing – what are your requirements on the supplier in the case purchasing a new car – what do you expect from him?
 - Which requirements are “a must”?
 - And what about other things, extras – that are not absolutely necessary but will please you, will be a pleasant surprise, etc.? Imagine the key/must requirements are met by all potential dealers – what is then the thing that makes them distinguished from one another?
- What else would please/surprise you during your meetings and negotiations with the dealer?

5. AFTER SALE PROCESS

10

MINUTES

(TOTAL 85 MINUTES)

Purpose:

- *To find out how after sale and loyalty programs work*
- *To identify what is important for customers in this area*

- With whom are you in contact after the purchase? Is it just one person? Are you in contact also with service man?
 - **If yes** – when the account manager introduced you the service man? What would be the best timing for you to introduce you the service man? Would you prefer to be in contact only with the account manager instead of service man – the account manager would communicate with the service man instead of you.
 - **If no** - Are you communicating with the account manager all the time? Do you appreciate that? Why? Would you prefer to be in contact with the

service man directly? What would be the best option for you? What would be in your opinion the best timing to introduce you to the service man?

-
- How is the contact with the dealer going on once the car delivered? Are/ aren't you in contact with the dealer?
- How should ideally go on the continuous contact/communication on the part of the dealer? In what form? How often? On what situation/occasion?
- Do you appreciate that the seller, dealer/representative of the car showroom/dealership contacts you after the car has been delivered? (Note: ask about the next steps in the follow-up stage after the delivery of the car...)

Building loyalty

- How do you perceive their relationship with your car dealer?
- Is it important to have a close relationship with the dealer? Why? Why not? How does an ideal relationship with car dealer look like?
- How does the relationship have an influence on your loyalty to dealer?
- How satisfied you are with what your current dealer does to keep you as a customer?
- What does the dealer do for you? (cultural, sport, social events...., any gifts ...loyalty programs/events....etc.)
 - Do you have an experience with informal meeting with dealer? What type of event was it? How did this event going on? Could this type of events be a motivator to be loyal to the dealer?
- How do you perceive these activities?
- What else would you be in favor of?
- Do you have an experience with an event related to car presentation? Or any special offer related to car?
 - What type of event/offer was it?
 - What did you like on this event? What did you dislike? How do you perceive it? Could this type of events be a motivator to be loyal to the dealer?
- Who are you building a relationship with after the delivery of cars? Who/which subject is important for building a relationship during all phases of the purchasing process?

6. CUSTOMER SATISFACTION MEASUREMENT

10

MINUTES

(TOTAL 95 MINUTES)

Purpose:

- *To find out how to measure satisfaction*
- *To find out how to get feedback from the real user*

- And is anyone interested in your satisfaction with the whole purchase/ with the dealer, etc.?
- Have you met with any inquiries, questions or surveys regarding your satisfaction? If yes - describe (the form, who contacted you, what it was about)?
- Do you complete customer satisfaction surveys? Why yes/no?

- If not – what would you say if the dealer (someone on behalf of the dealer) contacted you afterwards to ask about your satisfaction with the purchase? Who should it be? In what form? What should you be asked about in particular? Would you be interested to see the results?
 - How should an ideal satisfaction research design look like? Why? (who, how, how long, topics...)
 - How would you perceive if the research is realized through SMS survey?
 - How would they perceive if the research was realized through Short mobile phone survey?
- PROBE: If you saw the impact of the results on improvement of the service, would it be interesting for you? Would it motivate you to complete the questionnaire? Why yes/no?
- What should be the feedback after your taking part in the survey look like to be interesting for you?
- How do you think that would be possible to contact the person who really use the car? How is the contact supposed to look like?
- Do you think that would be possible to get feedback from this person as well?

7. SERVICING	10
MINUTES	
	(TOTAL 105 MINUTES)

Purpose:

- *To find out the importance of servicing phase*
- *To identify what is important for customers in this area*

- How important is servicing process for you?
- Do you have your cars serviced at the dealer/at any authorized service station? Unauthorized? Why?
- According to what do you decide which service to use (proximity, price...)?
- How satisfied you are with the servicing overall?
- What are you/aren't you satisfied with? What could improve? What have you appreciated about the service/what have you been unhappy with?
- How should an ideal car servicing process look like?
- What services do you receive, welcome – e.g., pick-up and deliver cars for servicing, possibility to store tires, preferential service, rental store of accessories for employees (roof/luggage racks, roof boxes), car hire; what are you willing to pay additional money for?
 - How about pick-up service? Is it important for you? Why yes/not?
 - Do you get replacement car during the service? Is it important for you? Why yes/not?
- How do you perceive the relationship with servicemen? Is it important for you? Why yes/not?
- Is the relationship different from the relationship with the dealer?
 - What influence does the person of the serviceman have on you? What is the relation? And what influence does the person of the seller have on you? Is it important to "humanly" understand one another with the dealer, to hit it off? Does it influence the purchase of a car from such a dealer? Why yes/no?

7. SUMMARIZATION - IDEAL PURCHASING PROCESS

15

MINUTES

(TOTAL 120 MINUTES)

Purpose:

- *To find what is making customer loyal to the dealer*
- *To describe the ideal purchasing process and follow-up care from the point of view of customers*

- *Try to find what is making you loyal to the dealer – what is the vital key?*
- *Instruction for moderator:*
 - *Please, distribute this form PPD1 (attached in appendix) to each of the attendants and let them fill this form.*
 - *Briefly discuss the filled form PPD1 with attendants.*

END AND GOOD-BYE