

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

MARKETINGOVÉ PRŮZKUMY V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

Bc. Martina GUMENNÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

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

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

V Mladé Boleslavi dne 19.5.2017

Děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Dále bych ráda poděkovala společnosti ŠKODA AUTO a.s. a kolegům z oddělení VAD za poskytnutí materiálů a odborných rad.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Marketingový průzkum.....	9
1.1 Cíle a typy marketingových průzkumů.....	9
1.2 Typy marketingových průzkumů v automobilovém průmyslu	12
2 Průzkum zákaznické spokojenosti a loajality v automobilovém průmyslu.....	14
2.1 Vztahy a determinanty spokojenosti a loajality	14
2.2 Průzkum zákaznické spokojenosti	19
2.3 Analýza dat z průzkumů spokojenosti a loajality	23
2.4 Současný stav v oblasti prodeje a servisu osobních vozů.....	29
3 Průzkum zákaznické spokojenosti v rámci servisní sítě ŠKODA AUTO a.s. .	31
3.1 Typy studií spokojenosti ve ŠKODA AUTO a.s.	31
3.2 Celoživotní hodnota zákazníka	35
3.3 Analýza korelace mezi spokojeností a loajalitou	36
3.4 Analýza získaných dat a identifikace potenciálu	39
3.5 Shrnutí a návrh opatření.....	57
Závěr	61
Seznam literatury	63
Seznam obrázků a tabulek.....	65
Seznam příloh	67

Seznam použitých zkratk a symbolů

CLV	Customer lifetime value
CSS	Customer satisfaction survey
DSS	Dealer satisfaction survey
GPMS	Global parts manager satisfaction survey
IACS	International After Sales Customer Satisfaction
KPI	Key performance indicator
NCBS	New car buyer survey
NEVQS	New european vehicle quality survey
OEM	Original Equipment Manufacturer
VW	Volkswagen
VWG	Volkswagen Group

Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je pro firmy čím dál těžší na trhu uspět. Na poli prodeje a servisu automobilů tomu není jinak. Pro automobilky je velmi důležité poznat své jednak zákazníky a obchodní partnery, znát jejich požadavky, potřeby a přání, ale také identifikovat konkurenci v odvětví. Oblastí marketingového průzkumu je mnoho, v poslední době získal na důležitosti průzkum spokojenosti, zejména pak té zákaznické. Prostřednictvím těchto průzkumů jsou zjišťovány klíčové faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníka a jeho preference. Z většiny průzkumů vyplývá, že spokojení zákazníci bývají loajálnější, vytvářejí firmě dobrou image a tím přivádí další zákazníky. K důležitosti průzkumů spokojenosti přispívá také fakt, že z finančního úhlu pohledu je mnohem levnější si zákazníka udržet než získat nového.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. zákaznickou spokojenost dlouhodobě zkoumá, průzkumy jsou zaměřovány na různé typy zákazníků a modelů vozů. V rámci společnosti se spokojeností zabývá několik oddělení, zejména pak ty zaměřené na prodejní a poprodejní služby. Tato práce je zaměřena z převážné většiny na zákaznickou spokojenost s poprodejními službami, především servisem.

Cílem diplomové práce je identifikace klíčových faktorů zákaznické spokojenosti a loajality v oblasti poprodejních služeb ve ŠKODA AUTO, a.s.. Prostřednictvím analýzy dat z průzkumů zákaznické spokojenosti určit klíčové potenciální oblasti pro zlepšení. Jako výstup analýzy navrhnout opatření pro zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality.

První část této diplomové práce se zabývá obecným pohledem na marketingový průzkum. Je představen elementární proces marketingového průzkumu, hlavní cíle a typy marketingových průzkumů. Na závěr první kapitoly jsou představeny základní typy průzkumů realizovaných v automobilovém průmyslu.

Druhá kapitola je zaměřena na spokojenost a loajalitu, především na jejich determinanty a vzájemné vztahy, dále pak na jednotlivé složky průzkumu spokojenosti (objekt, předmět, metodika atd.). Následně jsou uvedeny možné metody analýzy dat, jako je KANO analýza, index udržení zákazníka či celoživotní hodnota zákazníka. Závěrem druhé kapitoly je představena aktuální situace na

českém trhu v oblasti prodeje a servisu osobních automobilů a s ní spojená zákaznická spokojenost.

Na úvod třetí, aplikační části této diplomové práce jsou představeny průzkumy spokojenosti, které provádí ŠKODA AUTO, a ze kterých následně vychází analýzy a jejich výstupy. Následuje výpočet celoživotní hodnoty zákazníka a stručná analýza korelace mezi spokojeností a loajalitou, založená na výsledcích dat ze studie IACS z 23 trhů. Data z této studie, spolu s daty ze studie CSS, jsou následně použita pro detailní analýzu zákaznického a modelového profilu, jednotlivých bodů zákaznického procesu, KANO analýzu a regionální analýzu. Výstupem těchto analýz je identifikace oblastí pro zlepšení. Závěrem aplikační části jsou na základě provedených analýz navržena nápravná opatření, která by měla vést ke zlepšení zákaznické spokojenosti a loajality, a to na úrovni výrobce, importéra i dealera.

1 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum slouží ke zdokonalování produktů, služeb, ale i procesů firmy. Prostřednictvím průzkumu získává firma mnoho cenných informací, které pak může použít pro zajištění konkurenční výhody. Hague (2003, s 11) definuje marketingový průzkum jako „systematickou sbírku, analýzu a interpretaci informací relevantních pro marketingová rozhodnutí.“ Samotný proces průzkumu lze rozdělit na šest částí, jak je tomu na obrázku 1.



Zdroj: Hague, 2003, s. 12, upraveno autorkou

Obr. 1: Proces marketingového průzkumu

Na začátku průzkumu musí být jasně stanovený cíl, od kterého se následně odvíjí další kroky. Podrobněji je problematika stanovování cíle rozebrána v kapitole 1.1. Po určení cíle přichází na řadu sestavení plánu jeho dosažení. Plán zahrnuje způsob získávání informací, metodiku, či finanční a časovou náročnost. Následuje vlastní sběr dat. Otázky průzkumu musí odpovídat stanovenému cíli. Získané výsledky je třeba důkladně analyzovat a interpretovat, jelikož samotná surová data k rozhodování příliš neposlouží. Ovšem i výstupů z analýz může být nespočet, proto jsou do závěrečné zprávy zahrnuty pouze klíčové výsledky a údaje důležité pro čtenáře takové zprávy. Součástí zprávy bývají také doporučená opatření. Posledním krokem je učinění rozhodnutí vycházejících z výsledků průzkumu (Hague, 2003). V praxi jsou výsledky průzkumů často ignorovány nebo manažery špatně pochopeny, a v důsledku toho jsou i vydávána chybná rozhodnutí. Proto je důležité tento závěrečný krok procesu nepodcenit a věnovat mu potřebnou pozornost.

1.1 Cíle a typy marketingových průzkumů

Prvním krokem průzkumu je definování cíle – co má být průzkumem zjištěno, proč se vůbec průzkum koná. Specifikace cíle určuje hranice průzkumu, v rámci kterých

se budou konat další kroky. Při příliš obecném nebo nepřesném zadání by totiž přínosy z průzkumu mohly být menší než náklady na něj (Foret, 2012).

Průzkumy se provádí v mnoha oblastech ekonomiky. Hague (2003) vyjmenovává osm základních oblastí, kde lze získat mnoho cenných informací.

- První oblastí je samotný **trh** jako celek. Může být zkoumána celková velikost trhu, sledují se požadavky i profil spotřebitelů, segmentace trhu či trend vývoje.
- Je možné se zaměřit pouze na **názory spotřebitelů**: jaké jsou jejich základní potřeby, názory na značku, názory dodavatelů a značek, představy dodavatelů a maloobchodníků.
- Průzkum je vhodný zejména při **výrobě nového produktu**. Je dobré zjistit, jaké jsou neuspokojené potřeby produktu (analyzovat nedostatky), jak bude či je nový produkt přijat, jak jej nejlépe označit atd.
- Firmy často své produkty prodávají prostřednictvím různých **distribučních sítí**. Je třeba zjistit, zda lze dosáhnout určité úrovně prodeje, zda je vhodný maloobchodní prodej a zvolit typ filiálky, a také jaké jsou vůbec požadavky maloobchodníků.
- Zkoumat se též může také **struktura trhu**, především tržní podíl většinových firem, tržní podíl značky, struktura distribuce či trendy v zaujatých pozicích.
- Časté jsou rovněž **produktové průzkumy**: zkoumají a analyzují se dostupné produkty, jejich použití a model spotřeby, rozlišování produktu, spojení produktu s trhem a jeho segmentací, životní cyklus a inovace produkce, spokojenost zákazníků s výrobky a servisem.
- Stejně tak jako produkt samotný je velmi důležité stanovení **ceny**. Zkoumá se proto stávající struktura ceníku, minulé cenové trendy, citlivost cen, nebo také předpovídaný účinek na změnu cen.
- Poslední oblastí pro průzkum je **reklamní a propagační činnost**: plánování kampaně, kreativní vývoj, zhodnocení postupu, vymezení prodejních aktivit, mediální data.

Typů marketingových průzkumů je několik. Pro účely této práce budou vyjmenovány jen ty, které se používají v automobilovém průmyslu.

Primárním průzkumem jsou zajištěna vlastní data a hodnoty. Bývá prováděn podle konkrétního zadání zákazníka, zjištěná data jsou originální a čistě pro zákaznickou potřebu. Je tak zahrnut celý výše uvedený proces průzkumu.

Sekundární průzkum představuje dodatečnou práci s již získanými daty, zejména pak nové zpracování či interpretace. V případě sekundárního výzkumu ale se musí rozlišovat dva druhy dat – neagregovaná (tj. v původní podobě, vhodná pro další zpracování) a agregovaná (již určitým způsobem zpracovaná).

Primární i sekundární průzkum lze dále dělit ještě na kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní průzkumy se provádí na malém počtu respondentů, slouží pro hlubší poznání, odhalují důvody, souvislosti, postoje, odlišnosti, individuality a preference. Oproti kvantitativnímu průzkumu bývá rychlejší, levnější a méně náročný na realizaci. Výsledky jsou především ve slovní, popisné podobě.

Kvantitativní průzkum je realizován na velkém a reprezentativním počtu respondentů. Jedná se o více obecné a standardizované poznatky. Kvantitativní průzkumy bývají finančně i časově náročnější. Výsledky průzkumu jsou často v číselné podobě, a jelikož je průzkum prováděn na dostatečně velkém vzorku, lze výsledky interpretovat za celou populaci (či jiný základní soubor).

V praxi se často kvalitativní a kvantitativní průzkumy kombinují či na sebe navazují. Při kvantitativním průzkumu je několik otázek kvalitativních, uzpůsobených pro určitou skupinu respondentů či konkrétně na jednoho respondenta. Nebo se nejprve provede kvalitativní průzkum, jehož výsledky a přínosy upřesní například formulaci otázek pro kvantitativní výzkum.

Podle typu výběru souboru respondentů lze průzkumy rozdělit na tzv. ad hoc (jednorázové) vs. panel (pravidelné). **Ad hoc** průzkum lze definovat ze dvou pohledů. Z pohledu frekvence tak lze charakterizovat průzkum, který se provádí nepravidelně, na vyžádání, zpravidla v případě akutní potřeby. Ovšem jako ad hoc průzkum může být označen i takový průzkum, který se koná pravidelně, ale výběr respondentů bude nahodilý. **Panelový průzkum** používá pro zkoumání stálý soubor respondentů, kteří jsou s určitou frekvencí opakovaně dotazováni. Podává tak informaci o změnách určitého jevu v průběhu času. Udržení panelového

souboru stojí nemalé finanční prostředky. V některých případech se lze v praxi setkat s různou kombinací ad hoc a panelového průzkumu. Z určité skupiny zákazníků mohou být do průzkumu vybráni jednotliví respondenti nahodile nebo záměrně (nebo v kombinaci obojího). V jiných případech může být proveden nejprve ad hoc průzkum následovaný panelovým průzkumem.

V neposlední řadě se mohou průzkumy rozdělit podle metody dotazování na **osobní, telefonické** či **online**. Blíže budou tyto tři metody popsány v kapitole 2.2.4.

1.2 Typy marketingových průzkumů v automobilovém průmyslu

Automobilový průmysl je nestále rostoucím a rozvíjejícím se odvětvím, skládajícím se z mnoha částí, strojírenství, designu, výroby, distribuce, prodeje a poprodejních služeb. Automobilky se zaměřují především na kontrolu a snižování nákladů a zvyšování efektivnosti. Za tímto účelem provádí mnoho typů průzkumů napříč celým předvýrobním, výrobním, prodejním i poprodejním procesem. Zároveň dochází k radikálním změnám technologií ovlivňujících jak výrobu, tak i způsob interakce zákazníka s vozem či dealerstvím. Rostoucí příjmy v rozvojových trzích, s tím související globální změna poptávky a požadavků zákazníků, měnící se ceny energií a další nové proměnné přispívají k rapidním změnám a dávají tak vzniknout stále novým otázkám.

Průzkumy v rámci automobilového průmyslu mají tendenci zacházet hodně do detailů (detailní informace o voze, zákazníkovi i jeho názorech), rozhovory či dotazníky bývají často dlouhé, jsou stanovovány přesné počty respondentů a cykly obnovy vzorků. Zároveň jsou náročnější požadavky na průzkum, ať už na samotný sběr dat v terénu, potřebné nástroje, ověřování, ochranu údajů či metodologii sběru dat (odlišný přístup v různých kulturách – někde je zvykem oslovovat zákazníka osobně, někde telefonicky a jinde elektronicky).

Nejčastěji se lze setkat s průzkumy zaměřenými na nové produkty, na stávající produkty nebo spokojenost zákazníka, a to nejen se samotným produktem či službou, ale také spokojeností s obchodníkem a jeho službami nebo určitým procesem (například jak se k zákazníkovi chovají zaměstnanci prodejny). Automobilky také zkoumají spokojenost vlastních dealerů s importérem,

samotným výrobcem, nebo například s informačními systémy či částmi prodejního a poprodejního procesu.

Kromě marketingových výzkumů v podobě dotazování se provádějí také různé mystery shoppingy a testy, které slouží k získávání dodatečných informací (nákupní chování zákazníků, přání, požadavky či očekávání) nejen o vlastní firmě a jejích produktech, ale mohou sloužit i k porovnávání s konkurencí. **Mystery shopping** je metoda marketingového průzkumu, která měří kvalitu poskytovaných služeb a přístup k zákazníkovi. Tímto způsobem získaná data nemohou být ovlivněna, jelikož objekt průzkumu (zpravidla prodejní či servisní poradce) neví, že je zkoumán. Jedná se o operativní a flexibilní nástroj, který poskytuje okamžitou zpětnou vazbu o výkonnosti sítě, přispívá k tvorbě uceleného obrázku o zákaznickém servisu a dosažení vysoké zákaznické spokojenosti. Prostřednictvím mystery shoppingu lze identifikovat místa pro zlepšení. Výsledky z něj dobře poslouží pro srovnávání, kontrolu a potvrzení či vyvrácení výsledků z průzkumů zákaznické spokojenosti. Mystery shopping může probíhat v několika variantách, a to jako osobní návštěvy (kontrola přímého chování zaměstnanců k zákazníkovi), či prostřednictvím telefonátů nebo emailů, pomocí nichž se kontroluje a měří rychlost a kvalita odezvy v neosobní komunikaci.

Car clinics jsou častým nástrojem v automobilovém průmyslu. Testeři zkoušejí v testovacím studiu či na testovací dráze buď vozy jedné značky, nebo několik konkurenčních automobilů. Zpravidla jsou testovaná vozidla stále pouze prototypy, které se ovšem od finálního produktu neodlišují vůbec, nebo jen málo. S testery se po vyzkoušení vozů provádí hloubkové rozhovory. Zkoumá se například líbivost nového modelu, a to z pohledu designu, materiálů, kvality zpracování, ale také například motivy k nákupu či hodnocení jízdních vlastností (v případě testovací jízdy). Jelikož se toto testování provádí často dlouho před uvedením daného modelu na trh, jsou testeři zavázáni mlčenlivostí, samotná auta jsou často zcela, nebo částečně zamaskovaná.

Tato práce se bude dále zabývat pouze průzkumem zákaznické spokojenosti a loajality. Zákaznická spokojenost spolu je spolu s loajalitou jedním z hlavních faktorů přispívajících k opakované koupi vozu jedné značky či návštěvě autorizovaného servisu. Proto je sledování spokojenosti zákazníků klíčovou činností (nejen) automobilek.

2 Průzkum zákaznické spokojenosti a loajality v automobilovém průmyslu

Zákaznická spokojenost se stává klíčovým faktorem v rozhodování zákazníka o koupi dalšího vozu. V současné době, kdy se díky vyspělým technologiím stírají hlavní rozdíly mezi produkty různých značek, zákaznická spokojenost hraje hlavní roli při získávání konkurenční výhody, pozitivním ovlivňování konečného rozhodnutí spotřebitele, a tím zajištění zákaznické loajality. Zákaznická loajalita následně přináší nové zakázky, celkový přínos pro firmu a možnost dalšího růstu. Navíc rozmach sociálních sítí a online dotazování umožňuje zákazníkům vyjádřit vlastní názor a sdílet své zkušenosti prakticky ihned. V zájmu každé firmy je získávání zpětné vazby od svých klientů a udržování kladné image. Tato kapitola se bude zabývat definicemi spokojenosti a loajality, jejich vzájemnými vztahy. Dále bude představen průběh průzkumu zákaznické spokojenosti, jak mohou být data z něj získaná analyzována, a na závěr bude uveden krátký přehled současného stavu na trhu osobních automobilů.

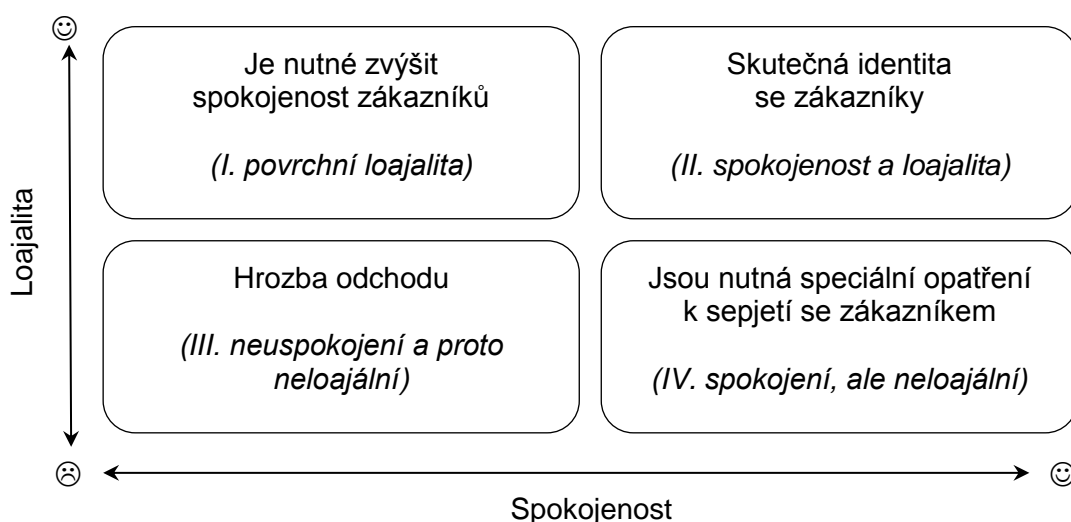
2.1 Vztahy a determinanty spokojenosti a loajality

Loajalita a spokojenost spolu úzce souvisí. Je-li zákazník spokojený, pak se většinou vrací a kupuje opakovaně a více, zmiňuje se o svých zkušenostech jiným lidem a může být ochoten zaplatit i příplatek za výhodnou spolupráci s obchodníkem, kterému věří, tzn. je loajálnější (Hague, 2003).

Zákaznická spokojenost je významně ovlivněna emocemi, tj. subjektivním hodnocením zákazníka. „Spokojenost – jedná se o výsledek porovnání očekávání zákazníků se skutečným výkonem nabízeného produktu (služby). Spokojenost pozitivně ovlivňuje spojení se zákazníkem (opětovný nákup) a podstatně přispívá k růstu hodnoty zákazníka pro podnik (doporučení dalším, komunikace od úst k ústům“ (Tomek, Vávrová, 2009, s. 199). Zákaznická spokojenost odráží kvalitu služeb z pohledu zákazníka. Každý zákazník má určitá osobní očekávání, vnímá rozdílně své okolí a to vše individuálně hodnotí. Pojem zákaznická spokojenost představuje vztah mezi očekávanými a úrovní jejich naplnění. Zákazník poté subjektivně porovná svá očekávání s kvalitou poskytnutých služeb. Pokud je úroveň očekávání naplněna, je zákazník spokojený. V případě, že jsou očekávání překonána, je zákazník potěšen a má tendence se o své zkušenosti podělit. Na

druhé straně jestliže nejsou zákaznickova očekávání naplněna zcela či jen částečně, je zákazník nespokojen a má tendence si stěžovat.

Dalším významným faktorem ovlivňujícím zákaznickou spokojenost je spokojenost zaměstnanecká. Zákazníci často přijdou do skutečného kontaktu se značkou či firmou poprvé až v osobním setkání s jejími zaměstnanci. Zaměstnanec firmy reprezentuje nejen produkty, ale i firmu samotnou. Je proto třeba, aby se zaměstnanec ztotožnil s jejími hodnotami. Zaměstnanci mají vysoký vliv na to, co zákazníci od firmy očekávají a jak se jejich očekávání liší od reality. Zaměstnanci mají sílu ovlivnit nespokojeného zákazníka svou vstřícností a ochotou a přesvědčit ho tak, aby firmě zůstal věrný. Naneštěstí to ale může fungovat i opačně, jelikož zákazník je velmi citlivý na osobní přístup, způsob chování a jednání či odbornou znalost. A pokud je na něj zaměstnanec nepříjemný, neví, neumí nebo nechce poradit, zákazník bude odcházet rozhořčen a nespokojen. Propojení mezi zákaznickou spokojeností a loajalitou je až dvakrát silnější, pokud jsou zaměstnanci firmy spokojení (Nauert, 2011).



Zdroj: Tomek, Vávrová, 2009, s. 219

Obr. 2: Vztahy loajaliti a spokojenosti

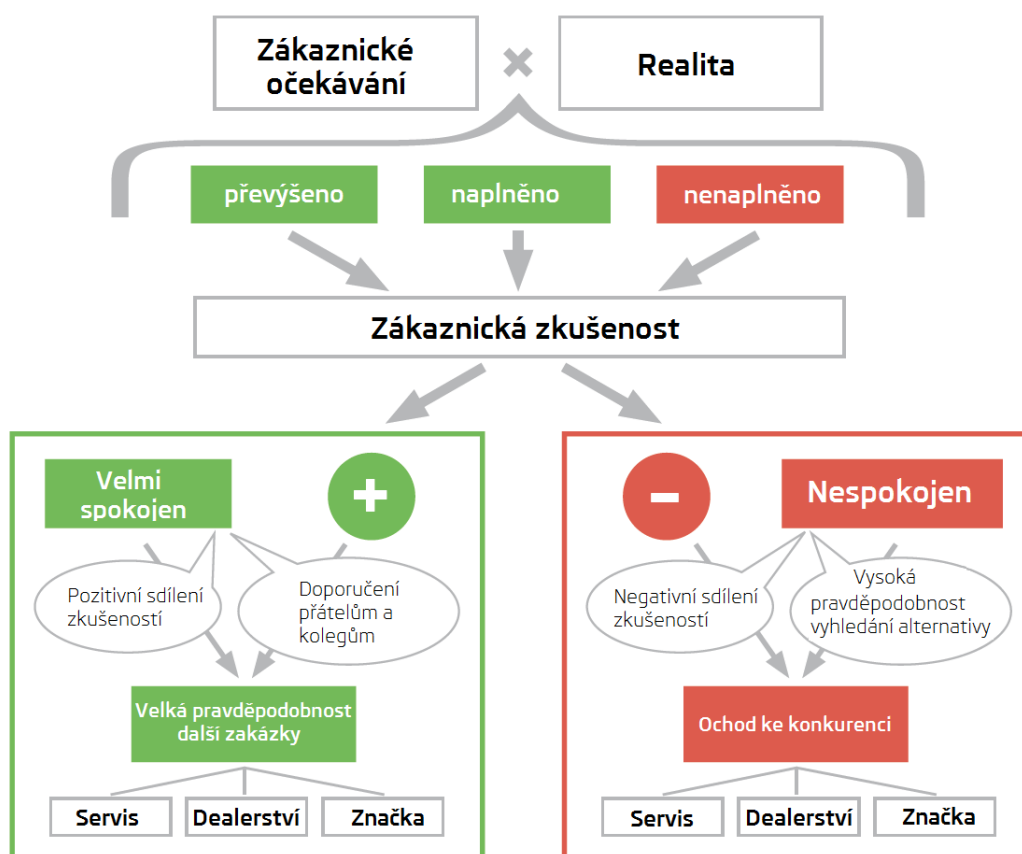
Schéma na obrázku 2 znázorňuje vztah mezi loajalitou a spokojeností. Ten lze dále rozdělit na čtyři skupiny. V první skupině (**povrchní loajalita**) se nacházejí zákazníci, kteří jsou loajální, a to i přesto, že se jim ne všechno líbí. U těchto zákazníků je nutné se zaměřit právě na tyto faktory, pokud možno je změnit či odstranit a pracovat tak na zvyšování zákaznické spokojenosti. Druhá skupina

(**spokojenost a loajalita**) obsahuje zákazníky, kteří se s firmou ztotožnili, jsou k ní loajální a jsou spokojeni nejen s nabídkou jejich produktů či služeb, ale také s jejím vystupováním. Takovýchto zákazníků je třeba si vážit a snažit se je udržet, zároveň by cílem firmy mělo být dostat do této skupiny zákazníky ze skupin jedna a čtyři. U zákazníků ze třetí skupiny (**nespokojení, neloajální**) hrozí, z důvodu jejich nespokojenosti, že definitivně od firmy odejdou. Nemají totiž důvod být loajální. V poslední - čtvrté skupině (**spokojení, neloajální**) jsou zákazníci sice spokojení, ale nemají snahu či motivaci být k firmě loajální. Firma se u těchto zákazníků musí daleko více zaměřit na to, aby u ní zůstali. Sloužit k tomu mohou například různé programy loajality.

Foret (2008) popisuje sedm důvodů, proč věnovat spokojenosti svých zákazníků maximální možnou pozornost:

- Standard se stále zvyšuje a tím i náročnost na udržení spokojenosti. Přesto je management zákaznických zkušeností nákladově nejefektivnější možností, jak řídit zákaznickou spokojenost a loajalitu. Spokojený zákazník zůstane věrný, finanční a časová náročnost na jeho udržení je pětina až desetina v porovnání se získáváním zákazníka nového. Odlákat zákazníka od konkurence znamená snížit cenu při stejné hodnotě produktu až o 30%.
- Spokojení a loajální zákazníci nejen že zajišťují prodej samotný, ale je také pravděpodobnější, že si koupí i doplňkové produkty či služby za vyšší cenu.
- Zákazníci, kteří jsou loajální, umožní firmě snáze překonat neočekávané problémy, chovají se ohleduplně.
- Tito zákazníci také snižují náklady, jež jsou potřeba vynaložit na vzdělávání spotřebitelů a na marketing, zejména tak, že se o svých pozitivních zkušenostech dále zmiňují svým známým a přátelům. V praxi předají svou dobrou zkušenost minimálně třem dalším lidem, potenciálním zákazníkům.
- Nakoupí i další produkty z nabídky podniku.
- Jsou otevření a ochotní sdělit své zkušenosti s produktem podniku i konkurenci, čímž dávají podněty k inovacím produktu či služby.
- Spokojení zákazníci vyvolávají u zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti.

Na obrázku 3 je zobrazen možný vztah mezi zákaznickou loajalitou, spokojeností a doporučením (ať už produktu, dealerství či značky). Výchozím bodem je úroveň naplnění zákaznického očekávání. To může být naplněno (nebo někdy i převyšeno), nebo nenaplněno a podle tohoto výsledku nabývá zákazník určitou zkušenost (buď pozitivní, nebo negativní). V případě pozitivní zkušenosti je zákazník spokojen, sdílí své pozitivní poznatky, doporučuje produkt/ dealerství/ značku svým kolegům, přátelům či rodinným členům. Hlavním ziskem pro dealerství je ovšem velká pravděpodobnost další zakázky. Naopak v případě negativní zkušenosti, tj. když zákaznické očekávání nebylo zcela či vůbec naplněno, odchází zákazník nespokojen, sdílí pouze negativní dojmy a s velkou pravděpodobností odejde ke konkurenci.



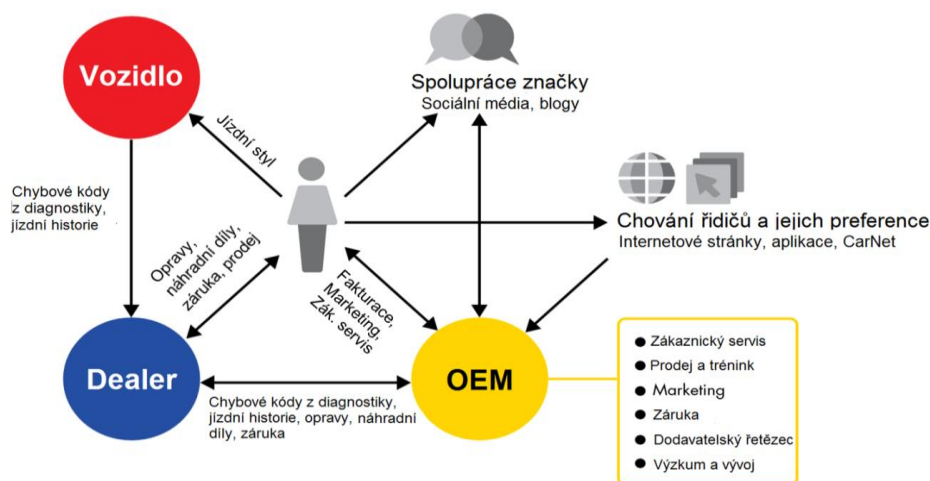
Zdroj: Škoda Auto a.s. (2013), upraveno autorkou

Obr. 3: Vztah mezi loajalitou, spokojeností a doporučením

Zákaznická loajalita jde ruku v ruce s emocemi. Loajalita může být definována jako „kladný postoj a věrnost zákazníka ke svému prodejci, jehož následkem je opakované nákupní chování“ (Kim, 2009, s 5). Loajalita je také výsledkem stále

pozitivních emočních zkušeností, spokojenosti a vnímané hodnoty zkušenosti/zážitku, což zahrnuje produkt či službu. Loajální zákazník pak nakupuje záměrně u určitého obchodníka či volí záměrně určitý produkt, a zároveň je do určité míry imunní vůči nabídkám konkurence. Aby se dal zákazník definovat jako loajální, je nutné, aby nákup provedl minimálně dvakrát (Rypáček, 2003).

Základním determinantem loajality je právě zákaznická spokojenost. V mnoha případech vykazují tyto dva faktory vysokou míru závislosti, měřenou korelačním koeficientem. Čím je zákazník spokojenější, o to nižší je riziko jeho odchodu ke konkurenci. Tento předpoklad však hodně závisí na odvětví či počtu konkurentů. Vztah loajality a spokojenosti tak může být často asymetrický. V případě, kdy je na trhu jen několik firem, mezi kterými si zákazník může vybrat, je jeho loajalita do určité míry vnucená a samotná spokojenost na ni nemá příliš velký vliv. Naopak na trhu s vysokým počtem konkurentů hraje zákaznická spokojenost značnou roli při vytváření loajality (Vysekalová, 2011). Zároveň platí, že nízká spokojenost ve většině případů vede k odchodu ke konkurenci, ale naopak vysoká spokojenost automaticky nemusí znamenat, že zákazník bude loajální. Kromě spokojenosti má na loajalitu vliv několik dalších faktorů, jako například atraktivita konkurenční nabídky či nejistota v rozhodovacím procesu.



Zdroj: Informatica, 2013, upraveno autorkou

Obr. 4: Vztahy v automotive

Vybudovat a hlavně udržet si zákaznickou loajalitu ke značce je v oblasti automotive obzvláště složité. Tvoří se totiž několik skupin vzájemných vztahů,

zobrazených na obrázku 4: OEM – (importér) – dealer, dealer – zákazník, zákazník – péče o zákazníky u OEM.

Zprvu je potřeba u zákazníka vzbudit loajalitu ke značce (kvalita vozů, komunikace), poté přejít na loajalitu vůči dealerství (poskytováním kvalitních služeb při prodeji, servisu, vstřícném chování zaměstnanců atd.). Tím, že zákazník sdílí svůj názor či informace o sobě, se cítí se značkou/firmou více spojen. Je pak jen na dealerovi/výrobci, jak se zákaznickými daty naloží.

Spouštěče zákaznické loajality vyjadřuje (Kane v Gorun, 2013) jako:

- **Pocit smysluplnosti** pro zákazníka znamená, že pro firmu není jen a pouze zdrojem financí. Primárně je tento pocit řízen prostřednictvím mise firmy. Tím, že firma se zákazníky sdílí firemní přesvědčení, jim dává jasně najevo, že si zákazníků váží a že se snaží o jejich maximální spokojenost.
- **Pocit důvěry** vzniká tradičně prostřednictvím vysoce kvalitních produktů. Zároveň je nutno výrobcí (OEM) důvěřovat při sdílení zákaznických osobních dat. V případě automobilových dealerství zákazníci doufají, že se k nim budou zaměstnanci chovat férově a upřímně. Zaměstnanci by se ve svém jednání se zákazníkem měli vyvarovat určitých stereotypů, které vyvolávají nedůvěru. Je třeba si každého zákazníka vážit, snažit se o individuální přístup a naplňovat jeho očekávání.
- **Pocit sounáležitosti** v dnešních volnějším vztazích mezi zákazníkem, dealerem a výrobcem viditelně chybí, pouze 17% zákazníků se samo od sebe vrátí ke stejnému dealerovi. Zákazníci mají spoustu starostí a nechtějí, aby se návštěva dealerství či servisu stala další z nich. Ať už přijedou do servisu na běžnou prohlídku, nebo kvůli poruše, od servisu očekávají, že jim s tím pomůže. Je třeba zákazníkovi pečlivě naslouchat a pochopit jeho potřeby. V případě, že vůz nelze opravit, vzniknou další problémy, stejně, jako když zákaznickovy požadavky nebudou vyslyšeny. Takový zákazník se s velkou pravděpodobností už nevrátí.

2.2 Průzkum zákaznické spokojenosti

Průzkum zákaznické spokojenosti je často klíčovým měřením, které slouží jako důležitý nástroj pro zlepšování zákaznické spokojenosti a dosažení stanovených

cílů. Průzkum také poskytuje klíčová data, která představují základ pro vývoj a implementaci budoucích strategií a vývojových programů. Průzkum samotný je dobré rozdělit do několika částí, které je třeba detailně definovat.

Objekt průzkumu

Prvním krokem při průzkumu zákaznické spokojenosti by mělo být určení, na koho bude průzkum zaměřen, kdo bude dotazován. U mnoha produktů je toto těžké určit – bude osloven ten, kdo produkt koupil, či ten, kdo jej užívá (Hague, 2003)? V případě prodeje a servisu automobilů mohou být zákazníci též rozděleni do mnoha skupin. Například pro soukromé zákazníky platí jiný proces než pro firemní (tzv. fleetové) zákazníky, a to jak v prodejních, tak poprodejních službách. Soukromý zákazník, který navštíví dealerství, ať už za účelem koupě či servisu, je ve většině případů vlastníkem a zároveň uživatelem vozu. Naopak fleetové vozy většinou objednává správce vozového parku, který s nimi často jezdí do servisu, ale není jejich aktivním uživatelem. Proto je důležité určit, na co přesně bude průzkum zaměřen, zda na spokojenost s produktem, nebo službami.

Samozřejmě existuje mnoho způsobů určování respondentů, průzkum může být zaměřen na majitele vozů, pro které platí záruka (tj. na vozy cca do 5 let stáří). Čím větší je prodejnost vozů pro automobilku, tím více má zákazníků, tj. potenciálních respondentů. Je pak téměř nemožné oslovit úplně všechny, proto jsou určovány jisté kvóty, kolik zákazníků má být osloveno, aby byl vzorek reprezentativní.

Předmět průzkumu

Po určení, na koho je průzkum zaměřen, je třeba stanovit, co má být průzkumem zjištěno. Otázky v průzkumu mohou být jak obecnějšího charakteru, týkající se například celkové spokojenosti, opětovného nákupu či návštěvy (potenciál loajality), nebo doporučení produktu, služby či firmy dále.

Pro detailnější zkoumání a tvorbu otázek je nutné podívat se na problematiku očima zákazníka. Co by pro něj mohlo být důležité? Zároveň může být odhalen potenciál ke zlepšení – co konkrétně zákazníkovi vadí, s čím je nespokojen a co by mohlo být lepší. Otázky mohou být zaměřeny detailněji na výrobek (jeho

kvalitu, zpracování, vady), personál (vstřícnost, ochota, znalosti, řešení problémů,...), ceny, ale i na samotnou firmu.

Metody zkoumání

Metod provádění průzkumů je několik, níže jsou popsány tři nejčastěji využívané v samotných průzkumech zákaznické spokojenosti.

Osobní rozhovor

Osobní dotazování probíhá buď přímo u respondentů doma, na pracovišti či na ulici. Pro dotazování jsou používány buď klasické papírové dotazníky, nebo v dnešní době často počítače, kdy tazatel zaznamenává odpovědi tak, jak je přijímá. V případě použití počítače se lze setkat s označením CAPI (Computer assisted/aided personal interview). Dlouhou dobu osobní rozhovory v marketingových průzkumech převažovaly, a to zejména díky méně rozvinuté telefonní a internetové síti. Osobní rozhovory v průzkumu zákaznické spokojenosti postupně ztrácí na důležitosti a jsou nahrazovány níže uvedenými metodami.

Výhodou osobního rozhovoru může být schopnost navázání vztahu a udržení pozornosti respondenta. Tazatel může zodpovědět případné dodatečné respondentovy dotazy, či jej přesvědčit, aby odpověděl. V případě otevřených otázek je daleko lepší odezva (Hague, 2003).

Nevýhodou jsou vysoké náklady na realizaci, obzvláště v případě, kdy respondenti nejsou sdruženi do jednoho místa. S tím souvisí i časová náročnost dotazování, zabere delší dobu už jen kvůli přepravě tazatelů, případně dalších nutných věcí potřebných k dotazování.

Telefonický rozhovor

Telefonické dotazování nabralo na důležitosti zejména díky rychlosti, pohodlnosti a nižším nákladům oproti osobnímu rozhovoru. Stejně jako u osobních rozhovorů, probíhá i telefonické dotazování v dnešní době za pomoci počítačů (CATI – computer assisted/aided telephone interview), kdy tazatel čte otázky zobrazené na monitoru a zároveň zaznamenává respondentovy odpovědi.

Oproti osobnímu rozhovoru jsou náklady pro realizaci nižší, telefonické dotazování je často zadáváno tzv. call centřum, která mají školené tazatele. Ve většině

případů je vysoká kontrola úrovně rozhovoru a vzorku. Hodnocení může probíhat prostřednictvím jednoduchých stupnic (Foret, 2012).

Je-li dotazník příliš dlouhý, může být průzkum pro respondenty nudný. V případě časové náročnosti, kdy se dlouhý dotazník musí stihnout v určitém časovém úseku, mohou tazatelé zavalit respondenta nespočtem informací a zároveň se obě strany musí spolehnout na svou představivost o dané problematice. Často je také obtížné respondenty vůbec zastihnout, nebo s nimi dotazník vyplnit vzhledem k rostoucímu počtu takto vedených průzkumů a s tím související averzí některých respondentů na takové telefonáty.

Online průzkum/poštovní

V případě online průzkumu, popř. poštovního, se firmy musí spolehnout na ochotu respondenta, že se bude dotazníku věnovat a poctivě jej vyplní. V průzkumu zákaznické spokojenosti se online průzkumy používají zejména v zemích s rozvinutou internetovou sítí a vysokou emailovou penetrací. Zpočátku nízké míry odpovědí se začínají zvyšovat, a to také díky rostoucí oblíbenosti chytrých telefonů. Respondenti si mohou dotazník vyplnit, kdy se jim chce nebo až se jim to hodí (Foret, 2012). Provedení dotazníků je jednoduché, je možné použít obrázky či jiné grafiky, navíc firmy mohou dostat odpovědi i hned po vyplnění a odeslání dotazníku. Online dotazník také může upoutat pozornost velmi spokojených zákazníků, kteří se rádi o svou radost s firmou podělí, ale též naopak nespokojených zákazníků, kteří si chtějí touto cestou postěžovat.

Nevýhodou stále zůstává již zmíněná nízká úroveň odpovědí. Také v případě otevřených otázek jsou ve většině případů odpovědi ne příliš vypovídající. Respondentům rovněž může chybět možnost zeptat se v případě, že nějaké otázce nerozumí - mohou proto odpovědět nepřesně či dokonce chybně, aniž by to měli v úmyslu.

Způsob hodnocení

Pokud by měli zákazníci volnou ruku v tom, jak vyjádří svou spokojenost, bylo by nutné analyzovat nespočet různých odpovědí. Je proto daleko snazší dát respondentovi na výběr jen z několika možností odpovědí, odstupňovaných určitým způsobem, přičemž každé odpovědi bude přidělena určitá váha. Škály mohou mít podobu bodů, hvězdiček, známek, či slovních škály (mimořádně

spokojen – nespokojen). U číselné škály se doporučuje nedávat na výběr z více než 10 stupňů. Slovní hodnocení by mělo mít maximálně 5 možností, aby respondent nebyl jejich počtem zahlcen (Hague, 2003).

Možnosti využití informací

Pro správnou vypovídací hodnotu odpovědí a možnost jejich srovnání v čase je nutná zejména nepřetržitost průzkumu a stálost otázek. Firma pak může sledovat účinky změn a opatření zavedených pro zvýšení spokojenosti a loajality.

Když už zákazníci věnují svůj čas vyplnění dotazníku, chtějí také vidět, že se dějí nějaké změny, že jsou jejich názory vyslyšeny. Proto je nutné zavést akční plán, kde se určí, co, kdy a jak změnit. Zpravidla se stanoví dva druhy změn – okamžité, které jsou viditelné ihned, a dlouhodobé, u nichž je nutná delší implementace.

Pro správné využití informací a stanovení účinného akčního a změnového plánu je potřebná důkladná analýza dat, která bude popsána v následující kapitole.

2.3 Analýza dat z průzkumů spokojenosti a loajality

Jakmile je sběr dat hotový, následuje fáze práce s nimi. Ovšem ne všechna data jsou ihned použitelná či přehledná. Je třeba vyloučit chybné, neúplné či jinak pro konkrétní využití dat nepoužitelné záznamy, případně dodatečně data doplnit a opravit. Po obdržení (ve většině případů hrubých) dat následuje jejich detailní analýza, tvorby přehledů, grafů. Hrubá data nabízejí nespočet možností, jak je využít a co z nich lze zjistit. Výstupem analýzy by měla být identifikace problému či oblasti, kde podle zákazníka existuje potenciál pro zlepšení a tím pro zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality (Johnson a kol., 2000). Posledním bodem je sepsání závěrečné zprávy. Ta by měla obsahovat vše, od metody sběru dat, volby vzorku, hlavních poznatků až po následná doporučení. Rozsah zprávy se pak liší podle náročnosti čtenářů.

Index udržení zákazníka představuje míru loajality zákazníka. Čím více si je firma schopna udržet své zákazníky, tím více to povede k růstu prodejů. Aby měl index určitou vypovídací hodnotu, je třeba jej sledovat dlouhodobě a výsledky zaznamenávat v pravidelných intervalech. Pro výpočet indexu lze jít dvěma cestami. Index se nejčastěji počítá prostřednictvím přibližně dvou až čtyř otázek na loajalitu a spokojenost, které mohou mít různé váhy. Podobným ukazatelem,

jako je index udržení zákazníka, je **míra udržení zákazníka**. Ta udává podíl zákazníků, kteří u firmy během určitého období zůstali. Vzorec pro výpočet je na obrázku 5. Zjišťuje se tedy prostřednictvím sledování fluktuace zákazníků, konkrétně počet zákazníků na začátku a na konci určitého období a počet nově získaných zákazníků během tohoto období (Carpenter, 2014).

$$((ZK-ZN)/ZZ)*100$$

ZK = počet zákazníků na konci období

ZN = počet nově získaných zákazníků během daného období

ZZ = počet zákazníků na počátku období

Zdroj: Carpenter, 2014, upraveno autorkou

Obr. 5: Míra udržení zákazníka

Jak index, tak míra udržení zákazníka, se sledují nejen pro firmu jako celek, ale také za jednotlivé části (například za prodej či servis). Výsledky mohou být v různých oblastech odlišné a lze tak určit, v jaké oblasti je třeba se na udržení zákazníků více zaměřit.

Kano model představuje metodu, jak definovat ty části produktu či služby, které zvyšují zákaznickou spokojenost. Autorem modelu je profesor Noriaki Kano v roce 1984, když zkoumal faktory podílející se na zákaznické spokojenosti a loajalitě. Kano model vychází z předpokladu, že celková spokojenost je složena z dílčích spokojeností s jednotlivými částmi procesu či služby. Dílčí spokojenosti, které jsou zobrazeny na obrázku 6, lze rozdělit do tří základních kategorií (Verduyn, 2014):

1) **Základní (nutné) požadavky** zákazníka, pasivní/očekávaná kvalita

Jejich splnění je očekáváno, tudíž spokojenost nezvýší, naopak jejich nesplnění vyvolá nespokojenost a možný odchod ke konkurenci.

Jako příklad může být vzata návštěva autoservisu. Když se zákazník objedná, předpokládá, že ho bude v servisu někdo očekávat. Pokud se tak nestane a nikdo se mu nebude věnovat, je velmi pravděpodobné, že se takový zákazník už nevrátí. To samé platí pro samotnou opravu – zákazník vůz veze do servisu z určitého důvodu, ať už se jedná o rutinní prohlídku či nutnou opravu. Očekává, že vůz bude bezchybně opraven. Nestane-li se tak, bude nespokojen

a stejně jako v předchozím případě bude hledat jiný servis. Zdrojem pro zjištění těchto parametrů mohou být například stížnosti zákazníků.

2) **Rozšířené (vyslovené) požadavky**, výkonová kvalita

Spokojenost je v případě těchto požadavků přímo rovna jejich plnění, tj. pokud splněním spokojenost roste, při nesplnění naopak klesá. Jedná se většinou o požadavky vyslovené přímo zákazníkem. Opět při příkladu návštěvy servisu zákazník očekává, že se vůz bude opravovat po určitou, pro něj příznivou, dobu. Pokud je vůz opraven a připraven dříve, zákazník je spokojenější a naopak: pokud oprava trvá déle, vede to k zákaznickově nespokojenosti.

3) **Atraktivní požadavky**, aktivní kvalita

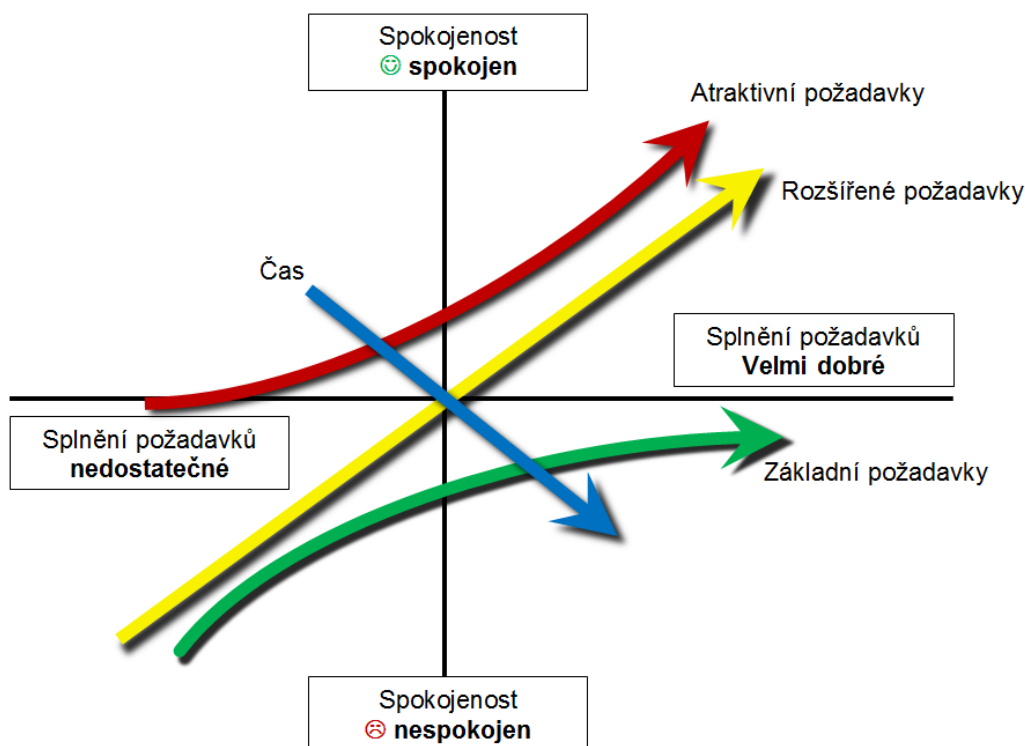
Jedná se především o požadavky a klíčové procesy s úzkou souvislostí mezi nákupním procesem a spokojeností. Splnění těchto požadavků je pro zákazníka neočekávané, zákazník je překvapen, spokojen a je i ochoten zaplatit vyšší cenu, naopak jejich nesplnění nemá na spokojenost vliv.

Ovšem pozor, nejprve musí být splněny základní požadavky, jinak nebude mít splnění atraktivních požadavků žádný, nebo velmi nízký účinek. Pokud je zákazníkovi při návštěvě servisu nabídnut nápoj či něco k zakousnutí, tak je potěšen. Jestliže je ale oprava provedena nekvalitně, či trvá dlouho, tak to káva nezachrání a zákazník bude odcházet nespokojen.

K těmto třem základním kategoriím lze ještě přiřadit tzv. indiferentní požadavky a požadavky s opačným účinkem. **Indiferentní požadavky** jsou ty, u kterých je zákazníkovi jedno, zda jsou přítomny či nikoliv, jeho spokojenost zůstává nezměněna. Příkladem může být vybavení čekací zóny. Podstatné je, aby se měl zákazník kam posadit, nikoliv jak pohodlné jsou židle, protože ve většině případů zákazník nečeká vůbec, nebo pouze krátce. **Požadavky s opačným účinkem** jsou takové, kdy - pokud se vyskytují - je zákazník nespokojen a naopak. Takovéto požadavky se ovšem vyskytují jen zřídka, zpravidla z důvodu nedostatku testování produktu či zákaznického průzkumu. Pokud se tyto dva typy požadavků vyskytují v nabízených produktech či službách, měly by být sníženy či nejlépe eliminovány.

Postupem času se ovšem požadavky mění. Zákazníci si na nadstandard zvyknou, považují jej za obvyklý a úroveň spokojenosti tak klesá. Proto je nutné produkty,

služby či procesy inovovat, aby byl zákazník stále překvapován a spokojenost se tak zvyšovala.



Zdroj: Verduyn, 2014, upraveno autorkou

Obr. 6: Kano model

Prostřednictvím Kano modelu lze analyzovat jednotlivé části zákaznického, prodejního a servisního procesu a zjistit tak, co je pro zákazníka při návštěvě dealerství důležité a co méně. To samozřejmě záleží na důvodu jeho návštěvy. Zákazník, který si jde vybrat nový vůz, má jiné požadavky a očekávání, než zákazník jedoucí s vozem do servisu. Podle toho zaměstnanci musí uzpůsobit svůj přístup. Zákazníka, který si vůz vybírá, je třeba přesvědčit, že už nikam jinam chodit nemusí, je třeba pečlivě naslouchat jeho přáním a především podle nich přizpůsobit nabídku produktu a služeb. Naopak zákazník přijíždějící na servis si už sám dealerství z určitého důvodu vybral a je třeba ho nezklamat. Pokud bude spokojený, je velká pravděpodobnost, že si pro příští prohlídku či opravu opět vybere stejného dealera.

Customer lifetime value

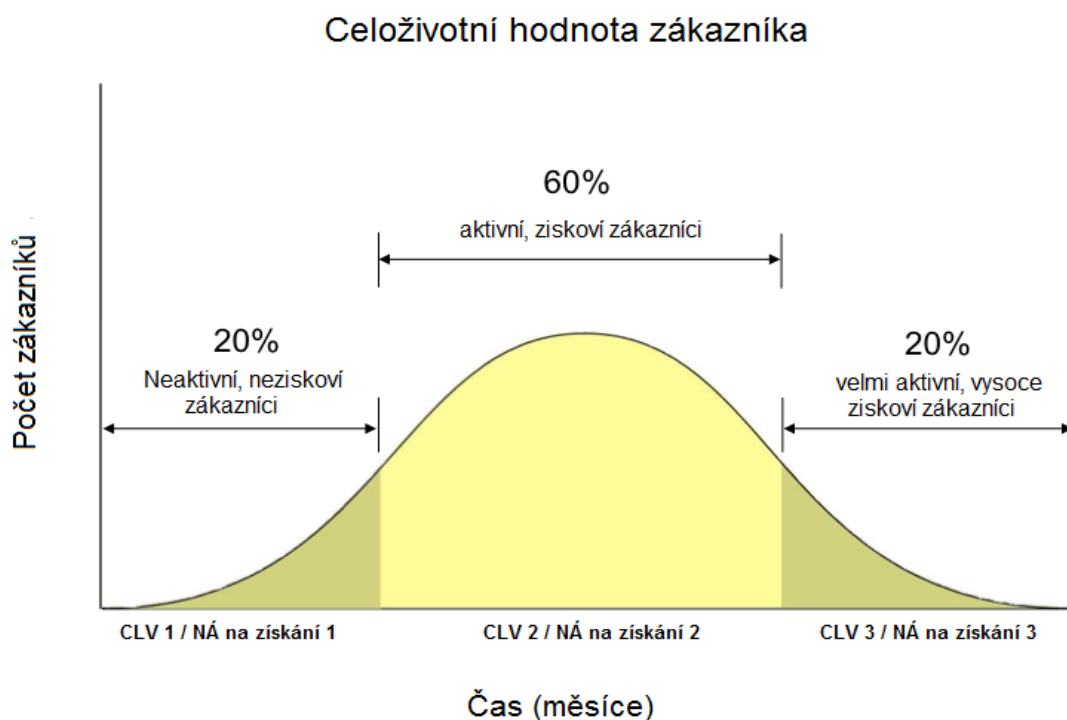
Customer lifetime value (CLV), neboli celoživotní hodnota zákazníka, představuje horní limit nákladů nutných pro získání nových zákazníků a poté jejich udržení, aby byl takový zákazník pro firmu ziskový. Jinak lze hodnotu zákazníka definovat jako předpokládaný zisk, který zákazník firmě přinese během doby, kdy je jejím zákazníkem. Analýza těchto nákladů je velmi důležitá, protože náklady na získání zákazníka mohou snadno převýšit budoucí výnosy. Jedná se o klíčový koncept, který motivuje firmy, aby přesunuly své soustředění z krátkodobých příjmů na dlouhodobé.

CLV pomáhá při důležitých obchodních rozhodnutích v oblastech marketingu, prodeje, vývoje produktu či zákaznické podpory. V rámci marketingu tato hodnota určuje, kolik by mělo být vynaloženo finančních prostředků na získání nového zákazníka. S tím souvisí samotná prodejní část, při které je třeba zvážit, jaké typy zákazníků by se mělo prodejní oddělení snažit oslovovat. Při vývoji produktu je také nutné se zamyslet nad tím, jak nabídnout produkty a služby na míru nejlepším zákazníkům. Jakmile je zákazník získán, přichází na řadu zákaznická podpora, která určí, kolik by mělo být vynaloženo finančních prostředků na udržení zákazníka (Customer lifetime value, 2017).

CLV může být kalkulována zpětně, v rámci určitého časového období, ale v praxi se používá zejména jako předpověď do budoucna, většinou na 24 či 36 měsíců. Nejčastěji se CLV počítá ve dvou případech, a to při získávání nových zákazníků a managementu zákaznických vztahů. V případě získávání nových zákazníků se počítají samotné náklady na získání zákazníka, a pak také náklady za jednotlivé akviziční kanály – je dobré zjistit, které kanály generují jaké typy zákazníků. Při managementu zákaznických vztahů jde především o udržení si hodnotných zákazníků, maximalizaci jejich celoživotní hodnoty a určení typů propagace a podpory prodeje pro jednotlivé zákaznické segmenty (Hayes, 2008).

Vzorců na výpočet CLV existuje mnoho, hodně záleží na tom, jaké údaje mají firmy k dispozici. Každopádně základním výpočtem je zisk, který zákazník generuje za určitou dobu, od kterého se odečtou všechny náklady vynaložené na daného zákazníka za stejné období. Dále do vzorce může vstoupit například míra udržení zákazníka či hodnota poskytovaných slev.

Všichni zákazníci si nejsou rovni, pro hodně podniků platí, že až 80% zisků generuje pouhých 20% zákazníků (Bena 2014). Proto je dobré rozdělit je do jednotlivých segmentů. Některé segmenty tak budou daleko přínosnější než jiné a podle toho se upravují investice na získávání zákazníků z jednotlivých segmentů. Stejně tak je dobré rozlišit zákazníky, u kterých je sice hodnota nákupů v určitém období stejná, ale frekvence nákupů se liší. Hodnotnější je pro firmu zákazník, který nakupuje častěji po menších částkách. Lze u něj totiž snadněji určit jeho nákupní chování v budoucnu a je také pravděpodobnější, že se bude jeho frekvence nakupování zvyšovat. Firmy se snaží docílit co nejvyšší hodnoty zákazníka. Toho lze dosáhnout buď tak, že zákazník bude utrácet více či častěji, nebo bude nakupovat produkty či služby delší dobu (Customer lifetime value, 2017).



Zdroj: Kelly, 2009, upraveno autorkou

Obr. 7: Celoživotní hodnota zákazníka

Schéma na obrázku 7 ukazuje právě dříve zmíněné zákaznické segmenty a to, že každý segment má odlišnou CLV a náklady na získání se výrazně liší. Stejně tak by se proto měl lišit styl prodeje a míra výdajů.

2.4 Současný stav v oblasti prodeje a servisu osobních vozů

Auto je velká investice, nese s sebou velká očekávání nejen ohledně vozu samotného, ale i ohledně dealerem poskytovaných služeb. Automobilky se snaží do svých dealerství a servisů dostat zákazníky všemožnými způsoby. Jedním z nich je záruka. Záruka se dá definovat jako (před)placená loajalita – přivádí zákazníky do značkových servisů a jejich úkolem je pak zákazníka zaujmout natolik, aby se i po skončení záruky vrátil do stejného (nebo minimálně značkového) servisu. Zároveň tak výrobce dává najevo, že má zájem udržet si se zákazníkem dlouhodobý vztah. Záruka má silný dopad na zákaznickou spokojenost. Zákazníci vnímají vyšší hodnotu, firmu jako spolehlivější a ztrácí obavu z koupě. Zároveň může dobře nastavená záruka neutralizovat pomluvy o kvalitě (Spáčil, 2003).

Automobilky rozšiřují své portfolio modelů ve snaze zasáhnout co největší část populace a uspokojit co nejlépe potřebu každého. Zákazníci získávají možnost výběru z velkého množství velmi podobných vozů a často už jen samotná značka nehraje tak důležitou roli. Současný konkurenční boj se odehrává především v oblasti cen. Zejména na trzích s vysokou cenovou citlivostí je cenová válka velmi ostrá a cena bývá primárním kritériem výběru. Nízká cena by neměla být jediným prvkem, kterým se přiláká a udrží zákazník. Je nutný daleko aktivnější přístup. Například dobré zvládnutí poprodejního vztahu má klíčový dopad na loajalitu a při stále se zvyšující konkurenci a produktové podobnosti se jedná o potenciál, jak se od konkurence odlišit.

Až třetina zákazníků je věrna jedné značce, kupuje u stejného výrobce nebo jej má alespoň zařazeného mezi značky, ze kterých vybírá nový automobil. Většina z nich je loajální i stejnému prodejci, věrnost se tříští až u servisu, kde je z různých důvodů fluktuace vyšší (Straka, 2012). Loajalitu buduje zejména samotný produkt, ale důležité jsou také osobní či zprostředkované zkušenosti jak s produktem samotným, tak i s poskytovanými službami. Je však nutné loajalitu různě podporovat, například věrnostními programy. Ty jsou v současné době založeny především na slevách. Prostřednictvím věrnostních programů se posiluje jak věrnost stávajících zákazníků, tak se získává důvěra případných budoucích zákazníků. Finanční zvýhodnění by mělo být pouze základem věrnostního programu. Automobilky a její dealeři se musí zaměřit především na jiné výhody a

bonusy, jako například přednostní vyřízení v servisu, firemní akce, testování novinek atp. Správná práce se zákaznickými daty může zlepšit zákaznickou zkušenost při návštěvě servisu a zvýšit spokojenost a tím i loajalitu.

Hrozbou pro zákaznickou spokojenost i věrnost jsou negativní zkušenosti a informace. Podle agentury Ipsos má téměř 20% majitelů automobilů určitou negativní zkušenost, ať už s automobilem samotným, či s prodejním nebo poprodejním procesem (Straka, 2012).

Každý výrobce automobilů provádí nespočet průzkumů zaměřených na celý distribuční řetězec. Některé jsou čistě v její režii či pod vedením koncernu, jiné jsou tzv. multi-značkové, které poskytují i porovnání s konkurencí. Více jak polovina těchto průzkumů se týká spokojenosti, především pak zákaznické. Následující kapitola je zaměřena na dvě studie spokojenosti prováděné ŠKODA AUTO, na jejich představení a detailní analýzu jejich výsledků.

3 Průzkum zákaznické spokojenosti v rámci servisní sítě ŠKODA AUTO a.s.

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na studie spokojenosti ve ŠKODA AUTO a zejména pak na jejich výsledky. Nejprve budou představeny hlavní studie firmy, následuje výpočet celoživotní hodnoty zákazníka, poté jsou analyzovány výsledky dvou studií, v nichž bude zkoumána korelace spokojenosti zákazníků a jejich loajality. Třetím bodem v této kapitole je analýza výsledků studie IACS na jednom konkrétním trhu, pro který v závěru následuje návrh opatření pro zlepšení.

3.1 Typy studií spokojenosti ve ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO provádí sedm základních průzkumů spokojenosti, jež lze rozdělit na dealerskou (dvě studie) a zákaznickou spokojenost (pět studií). Spokojenost dealerů s výrobcem či importérem je zkoumána v rámci studie **DSS** (Dealer Satisfaction Survey). Je zkoumána jak základní, všeobecná spokojenost, tak spokojenost ohledně marketingu, prodeje nových vozů, poprodejního servisu, ojetých vozů, náhradních dílů, příslušenství, záruky a finančních služeb. Dealeři jsou v rámci tohoto průzkumu oslovováni buď telefonicky, nebo online. Průzkum zákaznické spokojenosti je rozdělen na prodejní a poprodejní (servisní) část zákaznického procesu. Tato studie zároveň poskytuje porovnání s dalšími vybranými značkami, které se studie účastní. Druhou studií, které se účastní dealeři, je **GPMS** (Global Parts Manager Satisfaction Survey). V této studii vyjadřují vedoucí skladu/nákupčí náhradních dílů svou spokojenost až v osmnácti různých kategoriích, zahrnujících dodavatelský řetězec, prodej i marketing. Tato studie, stejně jako DSS, poskytuje benchmark s jinými značkami.

Základní studií zákaznické spokojenosti je **CSS** (Customer Satisfaction Survey). Jedná se o telefonické či emailové dotazování zákazníků po prodeji vozu či uskutečněné servisní akci. Následně je prováděna analýza kvality poskytovaných služeb z pohledu zákazníka, která je zaměřena především na jeho spokojenost a mínění. Dalším průzkumem jsou různé **mystery activity**, kdy se prostřednictvím pověřených osob, tzv. mystery shopperů, měří a hodnotí dodržování standardů zákaznického procesu a úroveň poskytovaných služeb obchodníkem z pohledu zákazníka. K těmto aktivitám se řadí v oblasti prodeje mystery shopping, mystery

calling a emailing, v poprodejní části se pak jedná o tzv. workshop testy. **NCBS** (New Car Buyer Survey) představuje písemné dotazování zákazníků, kteří si koupili nový vůz v období před třemi až šesti měsíci. Zákazníci jsou dotazováni na spokojenost se svým novým vozem a s procesem koupě. V rámci této studie se zkoumá především změna struktury trhu s novými vozidly a zjišťování příčin těchto změn, loajalita ke značce a zákaznický profil. Dalším průzkumem je **NEVQS** (New European Vehicle Quality Survey), kde jsou zákazníci, kteří užívají dané vozidlo tři měsíce, opět písemně dotazováni. Hlavním výstupem je analýza spokojenosti zákazníků s kvalitou zakoupeného smluvního produktu a porovnání s konkurencí). Posledním z pravidelných průzkumů je studie **IACS** (International Aftersales Customer Satisfaction). Jedná se opět o písemné dotazování zákazníků, kteří si vůz koupili před dvěma lety. Pomocí této studie je měřena spokojenost zákazníků s produktem, obchodníkem a zákaznickým servisem.

Následující kapitoly budou založeny na výsledcích ze studií CSS a IACS. Studie **CSS** byla v rámci ŠKODA AUTO poprvé provedena v roce 2003. V současnosti se jedná o největší průzkum spokojenosti v rámci koncernu VW, který provádí nejen ŠKODA AUTO, ale také Audi, Seat a samotný Volkswagen. ŠKODA AUTO implementovala tento průzkum již na více jak 42 trzích a každoročně k tomuto číslu další trhy přibývají. V rámci této studie jsou dotazováni zákazníci, kteří vůz mají v osobním vlastnictví (tj. soukromí zákazníci a malí podnikatelé). Důvodem je, že tito zákazníci navštěvují servis osobně, naproti tomu o firemní flotilu se většinou stará správce vozového parku.

Základem pro zkoumání zákaznické spokojenosti a kvality služeb prostřednictvím studie CSS je správně nastavený a hlavně dodržovaný **zákaznický proces**. Ten se dělí na předprodejní, prodejní a servisní část. Každá část má několik bodů, v rámci nichž mají příslušní pracovníci předepsané úkony. Jedná se vždy o momenty, kdy pracovník přichází do styku se zákazníkem (a to ať už přímo osobně, tak prostřednictvím komunikačních technologií), tj. například při objednání se do servisu, předání vozu, převzetí vozu či při projevení zájmu o nový/ojetý vůz. V rámci **servisní části** zákaznického procesu je takovýchto bodů celkem sedm – sjednání schůzky, příprava na schůzku, převzetí vozu k servisu, samotný servis/oprava, kontrola kvality, předání vozu zákazníkovi a follow-up. Každý z těchto bodů má samostatný vliv na zákaznickou spokojenost. **Sjednání schůzky**

je prvním klíčovou událostí v poprodejní části servisního procesu. Zákazník musí cítit, že nepřišel k firmě, která má pouze skvělé produkty, nýbrž i vynikající služby. Je nezbytné věnovat veškerou pozornost zákazníkovi objednavce a zároveň zjistit, co dalšího potřebuje. Současně lze v tomto momentu možné nabídnout další služby vhodné pro zákazníkův vůz. Dalším krokem pro servisního poradce je **příprava na schůzku**. Během ní by se měl zabývat jak informacemi od zákazníka, jaký servis požaduje, tak i dodatečnými požadavky, jako je například náhradní vůz. Nutností je kontrola dostupnosti všech dílů a příprava nezbytné dokumentace ještě před příchodem daného zákazníka. Čím lépe je servisní poradce připraven, tím snadněji budou probíhat následující kroky procesu. Při **příjmu vozidla** je důležitá přesná formulace a definice rozsahu nutných prací, příprava objednávky a její přijetí a podepsání zákazníkem. Je nutné získat si zákaznickou důvěru, pak totiž bude možno snáze akceptovat rozsah, obsah a cenu nutných oprav. Tak se minimalizují tím nedorozumění a i případná zákaznická nespokojenost. Zároveň se lépe naplánuje vytížení dílny a potřeba náhradních dílů. Samotný **servis** či oprava vozu musí odpovídat zákazníkem odsouhlasené zakázce. V případě nalezení dalších závad je servisní poradce povinen zákazníka informovat a v případě, že je třeba zakázku rozšířit, musí to být zákazníkem odsouhlaseno. **Kontrola kvality** je dělena na kontrolu jednotlivých bodů v odsouhlasené zakázce a fyzickou kontrolu na dílně. Díky dvojité kontrole se minimalizuje pravděpodobnost opakovaných oprav a důvody k zákaznické nespokojenosti. Při **předání vozidla** je důležité, aby zákazník odcházel spokojený s vykonanými pracemi a pocitem, že si zvolil správnou značku, model i dealerství. Je třeba zákazníkovi vysvětlit všechny ceny a práce v pro něj co nejsrozumitelnější formě. Špatná či nedostatečná komunikace během této fáze procesu má největší vliv na zákaznickou spokojenost. Během tzv. **follow-upu** (následného kontaktu po servisu) servisní poradce kontaktuje zákazníka, aby se ujistil, že vše proběhlo k zákazníkovi spokojenosti. Tím je mu dáno najevo, že dealera zákazník a jeho názor zajímá, ale také se tím nabízí možnost zákazníkovi připomenout různé akce či budoucí opravy, které byly zmíněny při převzetí vozidla. Ať je zákaznicka odezva jakákoliv, je nutné na ni zareagovat a případně zákazníka informovat o dalších aktivitách. Tím se zvyšuje zákaznická loajalita a zlepšují se i samotné procesy a služby.

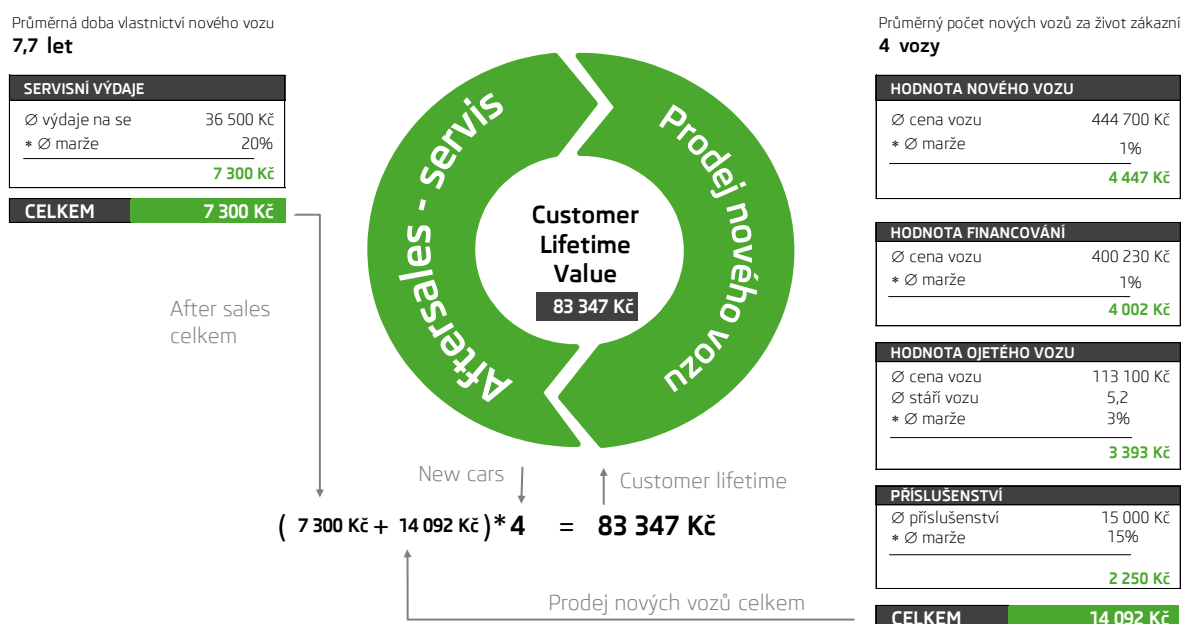
Studie **IACS** zkoumá spokojenost zákazníků se servisem a její výsledky jsou porovnávány s konkurencí. Prostřednictvím hluboké analýzy dat z této studie jsou zjišťovány důvody spokojenosti/nespokojenosti se servisem, vozem, srovnání s konkurencí a zároveň se zkoumá potenciál zákaznické loajality v několika kategoriích. Identifikují se tak potenciály pro zlepšení a také korelace s průběžnými studiemi spokojenosti, především CSS. Stejně jako u studie CSS jsou dotazováni pouze soukromí zákazníci. Dotazování se provádí ve většině trhů každoročně, v několika málo trzích jednou za dva roky. Průzkum probíhá výhradně poštou či emailem rozeslaným dotazníkem, obvykle v období září až květen. Výjimkou jsou Rusko (telefonické rozhovory) a Indie s Čínou (osobní rozhovory). Také několik málo značek používá jinou metodiku průzkumu, ovšem tyto značky jsou poté vyřazeny z celkového hodnocení. Tuto studii na daném trhu provádí najatá agentura, která uskutečňuje průzkum mezi všemi zúčastněnými značkami. Studie se účastní na všech trzích stabilní skupina značek, ke které se podle trhu přidávají další. V rámci koncernu Volkswagen se studie účastní Audi, Seat, Škoda a VW, dalšími značkami jsou například BMW, Citroën, Ford, Hyundai, Kia, Opel, Peugeot či Toyota.

Od roku 2018 bude průzkum spokojenosti CSS prováděn pod názvem **ŠKODA Customer Xperience**. Změna se ovšem netýká pouze názvu studie, nýbrž celá metodika sběru a zpracování dat prošla radikální úpravou. Nově budou všichni zákazníci oslovováni jménem dealera, nikoliv jménem ŠKODA AUTO, dotazníky budou zasílány pouze online formou (email či sms), a to do 48 hodin po zákaznickově návštěvě. Tímto způsobem bude osloveno 100% zákazníků, kteří do dealerství či servisu přišli. Samotná návratnost je odhadována na 33% (oproti současným 19%). To na co si zákazníci stěžovali u starého průzkumu, byla délka dotazníku, resp. počet povinných otázek. Těch bylo ve starém dotazníku 27 a dotazování probíhalo často déle než 10 minut. V novém dotazníku je otázek 18, přičemž zákazník může po prvních 3 základních otázkách dotazník ukončit. Pokud ho ovšem vyplní celý, dostane určitou odměnu (voucher do e-shopu, do myčky, atd.). Zjednodušila se též hodnotící škála. Stará byla příliš komplikovaná a respondenty často mátlá. Nově budou respondenti hodnotit prostřednictvím škály pět hvězd, přičemž pět hvězd znamená nejlepší výsledek a nejvyšší spokojenost. Všechny výše uvedené změny mají přispět k dosažení většího počtu podnětů ke

zlepšení ze strany zákazníků i otevřenější a relevantnější zpětnou vazbu. Pro zákazníka je další výhodou časová flexibilita, protože může dotazník vyplnit, a zároveň záleží na něm, na jakém zařízení dotazník vyplní (jestli na telefonu, tabletu či počítači). Není tak nijak omezen a může dotazník vyplnit nerušeně v pohodlí a soukromí.

3.2 Celoživotní hodnota zákazníka

Kalkulace celoživotní hodnoty zákazníka je velmi komplexní. Schéma na obrázku 8 znázorňuje, že výpočet zahrnuje jak fázi nákupu vozu, tak i jeho následného servisu. Data pro výpočet jsou čerpána z několika studií, mimo jiné ze studie NCBS či ze statistik přímo od importéra. Poslední dostupná data ze studie NCBS pro český trh byla dostupná za rok 2015.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., akcelerační workshop 2015

Obr. 8: Celoživotní hodnota zákazníka ŠKODA AUTO

Pro kalkulaci je počítán věk zákazníka 80 let. Za jeho život zákazník bude vlastnit 4 vozy, jejichž průměrná cena činí 444 700 Kč (kalkulace za cen pro rok 2015). Z této ceny je počítána průměrná dealera marže ve výši 1%. Většina vozů není kupována za hotovost, nýbrž je různými financována. Proto je do výpočtu zahrnuta také marže 1% za zprostředkování financování. V případě finančního leasingu je pak vůz po určité době prodán. Průměrná cena ojetého pětiletého vozu činí 113 100 Kč. I z této hodnoty je počítána marže, tentokrát ve výši 3%. Poslední

položkou v prodejní části kalkulace je hodnota nakoupeného příslušenství, která činí v průměru 15 000 Kč, průměrná marže je 15%.

V případě kalkulace výdajů na servis vycházela data zejména ze statistik servisů a importéra o zákaznických výdajích. Běžný zákazník jezdí do značkového servisu většinou po dobu trvání záruky. Ta v dnešní době činí většinou 5 let. Za tuto dobu zákazník vynaloží na servis v průměru 36 500 Kč za jeden vůz, servisu případně průměrně 20% této částky.

Po sečtení částek jak za prodejní, tak za servisní část a vynásobení tohoto součtu počtem vozů za život zákazníka vyjde jeho celková celoživotní hodnota. V případě českého trhu a údajů z roku 2015 činí tato hodnota **83 347 Kč**. Hodnoty dalších trhů, kde ŠKODA AUTO působí, se často značně liší. Průměrná celoživotní hodnota zákazníka ze všech trhů pak činí 174 660 Kč.

3.3 Analýza korelace mezi spokojeností a loajalitou

Druhou oblastí, která bude v aplikační části práce zkoumána, bude korelace mezi spokojeností a loajalitou, resp. potenciálem loajality. Analyzovány budou výsledky ze studie IACS za roky 2015 a 2016. **Veškeré výsledky IACS v dalších kapitolách jsou z důvodu utajení vynásobeny koeficientem.** V této studii jsou přímo otázky jak na celkovou spokojenost, tak i na loajaltní potenciál. Spokojeností se zabývá otázka Q18 – To summarise your experience of your last visit to the service department of your dealer/ workshop, how would you rate it overall? Zákazníci pak hodnotí prostřednictvím škály známek <1;12>, kdy 1 znamená naprostou nespokojenost a 12 naopak naprostou spokojenost. Druhou analyzovanou otázkou je otázka Q41 týkající se loajality, jejíž znění je: Based on your overall experience of your car and your dealer, how likely is it that you would buy the same make if you had to replace your present car? Respondenti mohou vybrat ze čtyř možných odpovědí – určitě/pravděpodobně by koupili auto stejné značky, a nebo určitě/pravděpodobně by nekoupili. Výsledky jsou pak převedeny na procentuální potenciál, který je reportován za danou značku a zemi.

Jak za rok 2015, tak i za 2016 se studie zúčastnilo 23 stejných trhů, konkrétně Rakousko (AT), Austrálie (AU), Belgie (BE), Čína (CN), Česká republika (CZ), Německo (DE), Španělsko (ES), Finsko (FI), Francie (FR), Velká Británie (GB), Maďarsko (HU), Švýcarsko (CH), Irsko (IE), Indie (IN), Itálie (IT), Nizozemí (NL),

Polsko (PL), Portugalsko (PT), Rumunsko (RO), Rusko (RU), Švédsko (SE), Slovensko (SK) a Turecko (TR). V závorkách uvedené ISO zkratky budou v tabulce a grafech používány místo celých názvů zemí. Navíc je sledován hromadný výsledek pěti největších evropských trhů, tzv. EU5 (Německo, Španělsko, Francie, Velká Británie a Itálie). V roce 2015 se do tohoto průzkumu zapojilo necelých 148 tisíc zákazníků zúčastněných značek, v roce 2016 to bylo již přes 165 tisíc. Značka ŠKODA byla v celkovém vzorku zastoupena počtem 9 356 v roce 2015 a v roce 2016 10 097 respondenty. Výsledky obou otázek spolu s počtem respondentů v dané zemi jsou uvedeny v tabulce 1.

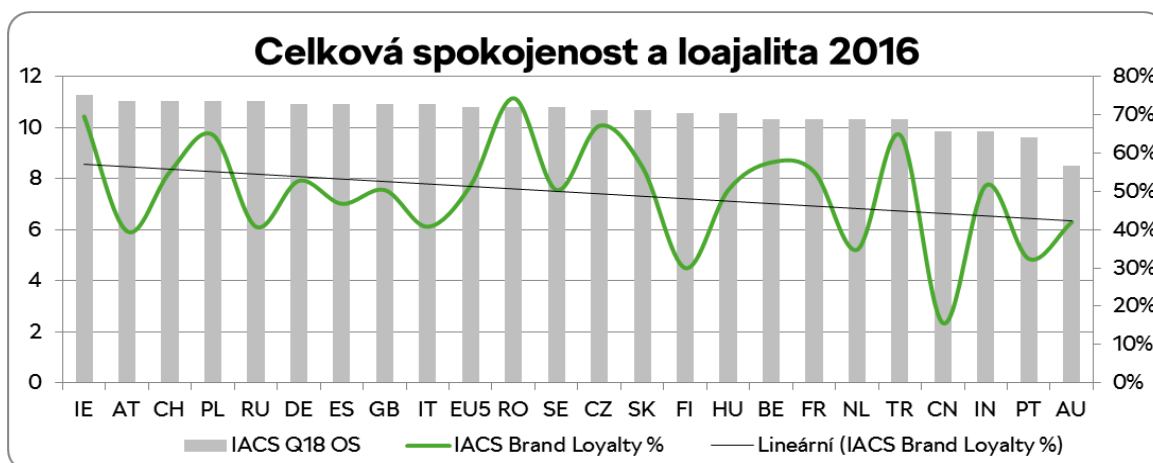
Tab. 1 Výsledky studie IACS 2015, 2016

Země	2016			2015		
	Q18 OS	Q41 Loyalty	Vzorek	Q18 OS	Q41 Loyalty	Vzorek
AT	11,04	40%	540	11,28	48%	209
AU	8,52	42%	254	8,52	48%	251
BE	10,32	58%	544	10,92	67%	274
CN	9,84	16%	1455	9,84	18%	3117
CZ	10,68	67%	751	11,04	71%	309
DE	10,92	53%	504	10,92	55%	566
ES	10,92	47%	308	10,44	41%	502
EU5	10,8	52%	1835	10,92	56%	1979
FI	10,56	30%	353	10,44	29%	259
FR	10,32	55%	314	10,8	66%	287
GB	10,92	50%	309	11,16	59%	335
HU	10,56	50%	228	10,68	40%	96
CH	11,04	55%	201	10,92	50%	207
IE	11,28	70%	293	11,16	64%	227
IN	9,84	52%	309	9,48	49%	314
IT	10,92	41%	326	10,68	41%	289
NL	10,32	35%	290	10,44	44%	316
PL	11,04	65%	388	11,04	65%	227
PT	9,6	32%	209	9,72	41%	158
RO	10,8	74%	218	10,8	70%	187
RU	11,04	41%	700	10,92	48%	300
SE	10,8	50%	501	10,56	38%	198
SK	10,68	56%	610	10,32	58%	227
TR	10,32	65%	492	9,48	61%	501

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Data z tabulky 1 byla následně seřazena, a to od nejvyšší hodnoty celkové spokojenosti k nejnižší a vyobrazena graficky na obrázku 9, přičemž levá svislá

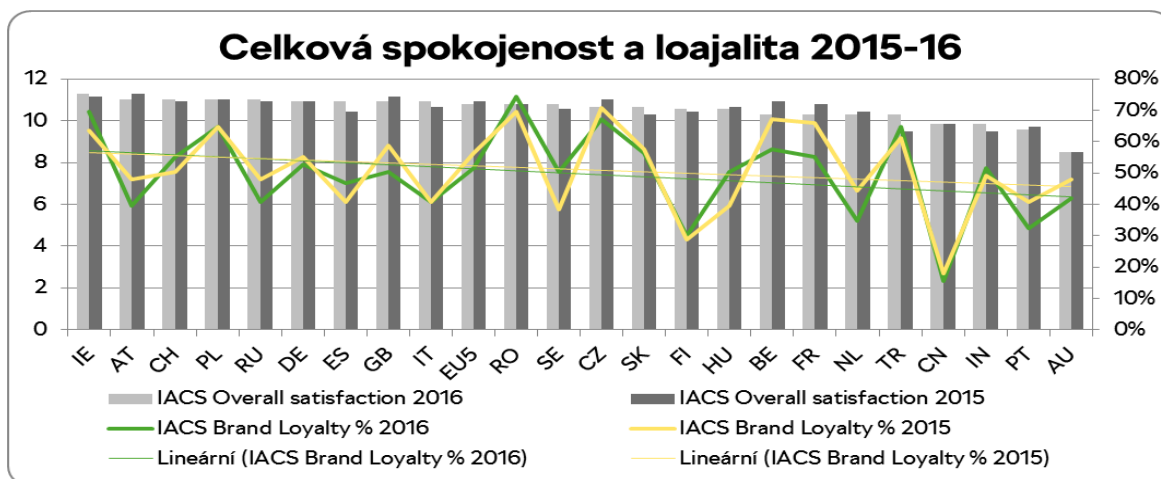
osa zobrazuje body pro celkovou spokojenost, na ose x jsou jednotlivé země a pravá svislá osa zobrazuje potenciál loajality v procentech. Na grafu lze zároveň s tím pozorovat postupně sestupnou tendenci hodnot loajality, což je zobrazeno prostřednictvím lineární spojnice trendu. Na základě těchto údajů tak lze říci, že určitá korelace mezi mírou celkové spokojenosti a loajalitou existuje, ale zároveň je nutné dodat, že se hodně odvíjí od specifik a situace na daném trhu.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 9: Celková spokojenost a loajalita 2016

V rámci srovnání dat mezi rokem 2016 a 2015 je na obrázku 10 vidět, že hodnoty jsou velmi podobné, což potvrzuje domněnku o závislosti výsledků od situace na daném trhu. Například velmi vysoká hodnota spokojenosti v případě Rumunska odráží vnímání značky ŠKODA jako tradiční, která je na trhu dlouho, a zároveň určitý typ zákazníků, kteří rádi zůstávají u osvědčených výrobců. Naopak v případě Číny je velmi nízká hodnota loajality dána ekonomickým boomem v posledních letech a novými finančními možnostmi zákazníků. Jelikož se v rámci studie IACS jedná o dvouleté vozy, tak zhruba u 80% respondentů jde o jejich první vůz, proto nemohou příliš s čím porovnávat a říci, jestli by si příště opět koupili značku ŠKODA, když možná počítají s tím, že jiný vůz vůbec mít nebudou.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 10: Celková spokojenost a loajalita meziroční vývoj 2015-2016

3.4 Analýza získaných dat a identifikace potenciálu

Jak již bylo zmíněno, studie IACS probíhá ve většině zkoumaných zemí v ročním cyklu. Její výsledky jsou dodávány ve dvou vlnách, tzv. pololetní výsledky a pak celkové (souhrnné) výsledky za celé období. V rámci srovnání pololetních a celkových výsledků lze pozorovat vývoj, určit slabá a silná místa a identifikovat tak lépe možné zdroje pozitivních či negativních jevů.

Po obdržení výsledků (jak pololetních, tak konečných) probíhá detailní analýza dat, jejíž výstupy budou interpretovány na následujících stranách. Po analýze celkových výsledků přichází na řadu workshop na daném trhu se zástupci importéra pro danou problematiku (většinou manažeři a specialisté zabývající se zákaznickou spokojeností a loajalitou). V rámci tohoto workshopu jsou dopodrobna probírány výsledky studie, co ukazují, je identifikován hlavní problém a jsou předána doporučení a opatření, která mají vést ke zlepšení pro následující ročník studie.

Během období následujícího po workshopu má importér čas na implementaci dohodnutých opatření. Jejich působení by se mělo být alespoň částečně projevit již v pololetních výsledcích, nejpozději ovšem v rámci celkových výsledků následujícího roku. Takto se celý koloběh opakuje rok co rok.

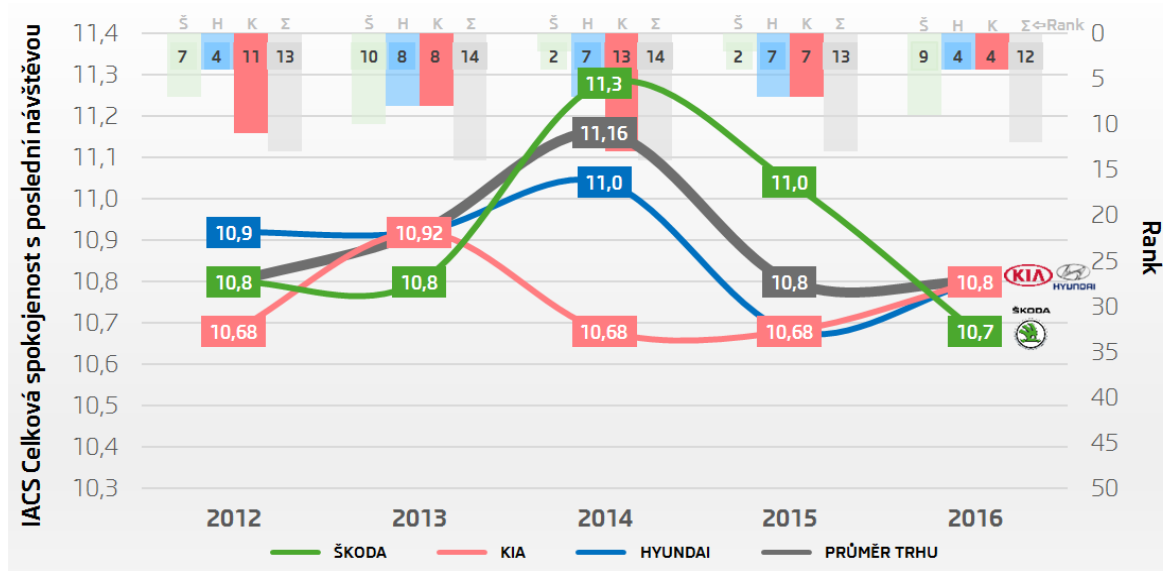
Jelikož je studie IACS pro více značek (počet je odlišný trh od trhu), lze také provádět porovnání mezi jednotlivými výrobci a identifikovat tak oblast, na kterou

je třeba se ještě více zaměřit, aby bylo dosaženo zlepšení vůči konkurenci. Detailní analýza dat je pak zaměřena na značku ŠKODA, zhruba šest hlavních konkurentů na daném trhu a také na porovnání se značkami v rámci VW Group.

Analýza výsledků probíhá v několika krocích. Nejprve jsou analyzovány celkové výsledky a základní KPI na daném trhu. Následně jsou tyto výsledky rozloženy na jednotlivé měsíce, srovnána skóre za obě vlny, je analyzován profil zákazníků a modelů. Následuje KANO analýza a dále analýza výsledků jednotlivých částí zákaznického procesu. Na závěr je provedena detailní analýza po regionech daného trhu. V rámci několika těchto analýz je současně prováděno srovnání s vybranými konkurenty.

Přehled o stavu na trhu

Úvodním krokem analýzy dat je získání přehledu o stavu na daném trhu, a to pomocí základních KPI. Strategickým ukazatelem je výsledek (skóre a pořadí) ze studie IACS za několik po sobě jdoucích období, většinou 5 let. Graficky je zobrazen na obrázku 11. Zároveň nabízí srovnání s dvěma hlavními strategickými konkurenty, Hyundai a Kia a průměrem celého trhu.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 11: IACS Celková spokojenost s poslední návštěvou

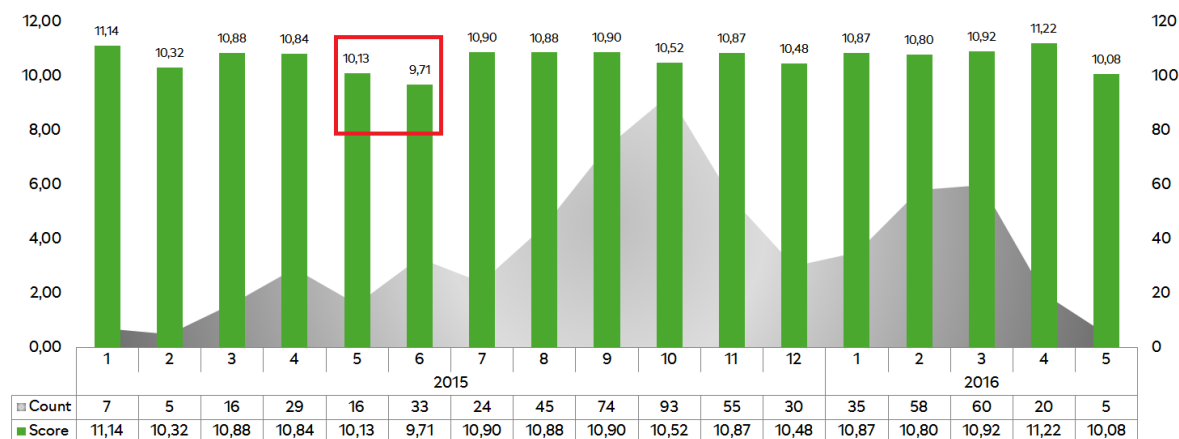
Z grafu je zřetelný náhlý pokles v letech 2015 a 2016, přičemž v roce 2015 byl zaznamenán propad skóre u všech zobrazených značek kromě Kia, u které

k meziroční změně nedošlo. V roce 2016 skóre opět začala růst, s výjimkou ŠKODY. Co se týče pořadí, v roce 2016 byl zaznamenán pokles pro značku ŠKODA, naopak oba hlavní konkurenti se zlepšili.

Dalšími ukazateli jsou tři základní KPI ze studie CSS, a to index udržení zákazníka (CRI), celková spokojenost a opakované opravy. U těchto tří ukazatelů se jedná o měsíční výsledky za poslední dva roky, grafy jsou k dispozici v příloze 1. V případě CRI a celkové spokojenosti hodnoty mají stabilně rostoucí trend, opakované opravy vykazují sezónní výkyvy, ovšem dlouhodobý trend je stabilní až mírně klesající. Poslední částí přehledu jsou výsledky kvalitativních testů servisů, tzv. dílenské testy, v rámci kterých je zkoumána jak kvalita přístupu k zákazníkovi, tak i kvalita opravy. Výsledky těchto testů jsou již dlouhodobě stabilní, vykazují pouze nepatrné meziroční změny.

Měsíční vývoj výsledků

Druhým krokem analýzy dat je detailní měsíční vývoj výsledků. Jedná se o hodnocení poslední návštěvy, tj. otázka Q18, přičemž výsledek je přiřazen měsíci, ve kterém proběhla daná návštěva servisu. Graficky jsou celkové údaje (tj. za obě vlny dotazování) zobrazeny na obrázku 12. Sloupce ukazují skóre v jednotlivých měsících, plocha za sloupci představuje počet návštěv servisů v daném měsíci.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 12: IACS Celková spokojenost s poslední návštěvou – měsíční vývoj a vzorek

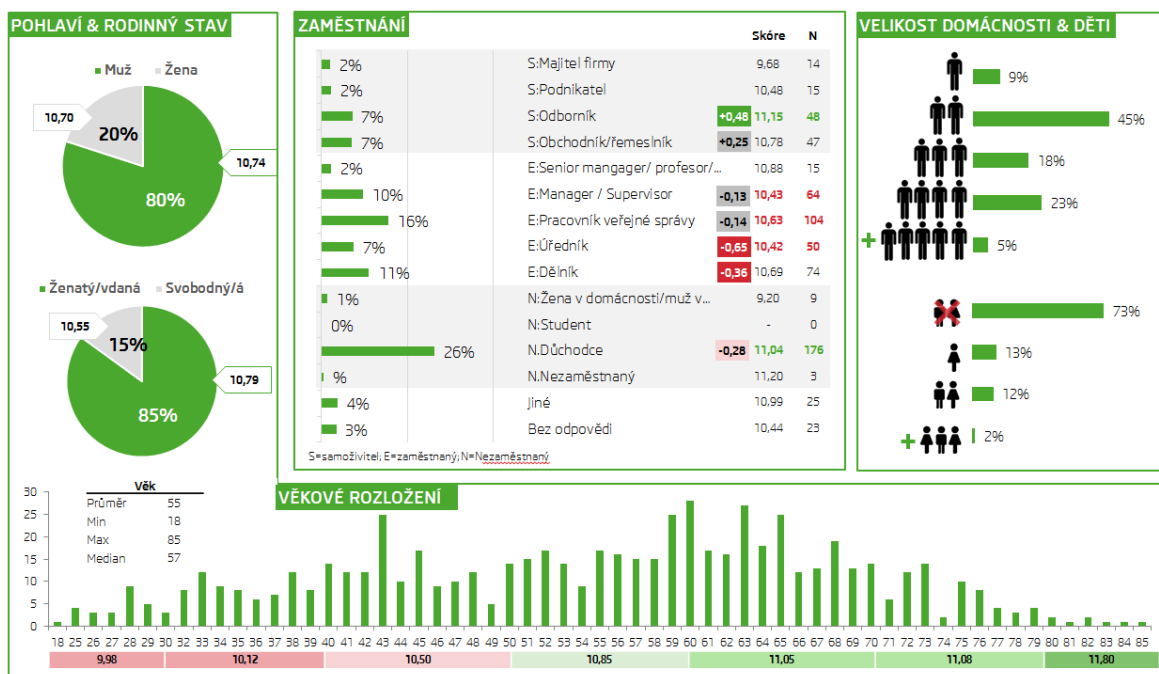
Z grafu je zřejmý pokles skóre v květnu a červnu 2015. Díky zjištění nejslabších měsíců pak lze lépe identifikovat zdroj problému. Z hlediska počtu návštěv byl nejsilnějším měsícem říjen 2015. Na grafu jsou zobrazeny výsledky i za období

leden až srpen 2015, a to i přes to, že sběr dat pro IACS 2016 probíhal od září 2015 do května 2016. Jeto z toho důvodu, že se jedná o výsledky poslední návštěvy, která mohla být provedena dříve, než proběhl sběr dat (tj. zákazník byl v servisu naposledy například v dubnu 2015, dotazník mu byl zaslán až v září 2015).

Stejným grafickým znázorněním lze také provést srovnání mezi oběma vlnami. To může ukázat, že v první vlně dotazování (září až prosinec) mohli být osloveni zákazníci, kteří byli méně spokojeni, a naopak v druhé vlně byli osloveni zákazníci, kteří byli s posledním servisem velmi spokojeni. Pomocí váženého průměru pak vyjde finální skóre, které bylo zobrazeno na obrázku 11. Vývoj mezi jednotlivými vlnami je k dispozici v příloze 2.

Zákaznický profil

Pro porozumění, proč jsou výsledky takové, jaké jsou, pomůže detailní analýza zákaznických charakteristik. Dle jednotlivých kritérií pak lze zjistit celkovou spokojenost s poslední návštěvou. Souhrnný přehled těchto charakteristik je na obrázku 13.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 13: IACS zákaznický profil

Základní charakteristikou je pohlaví zákazníka. 80% dotazovaných jsou muži, ovšem vliv na spokojenost není téměř zřetelný, neboť muži hodnotili spokojenost s poslední návštěvou servisu v průměru známkou 10,74, ženy pouze o 0,04 bodu méně. Spokojenější jsou také zákazníci, kteří žijí v manželství.

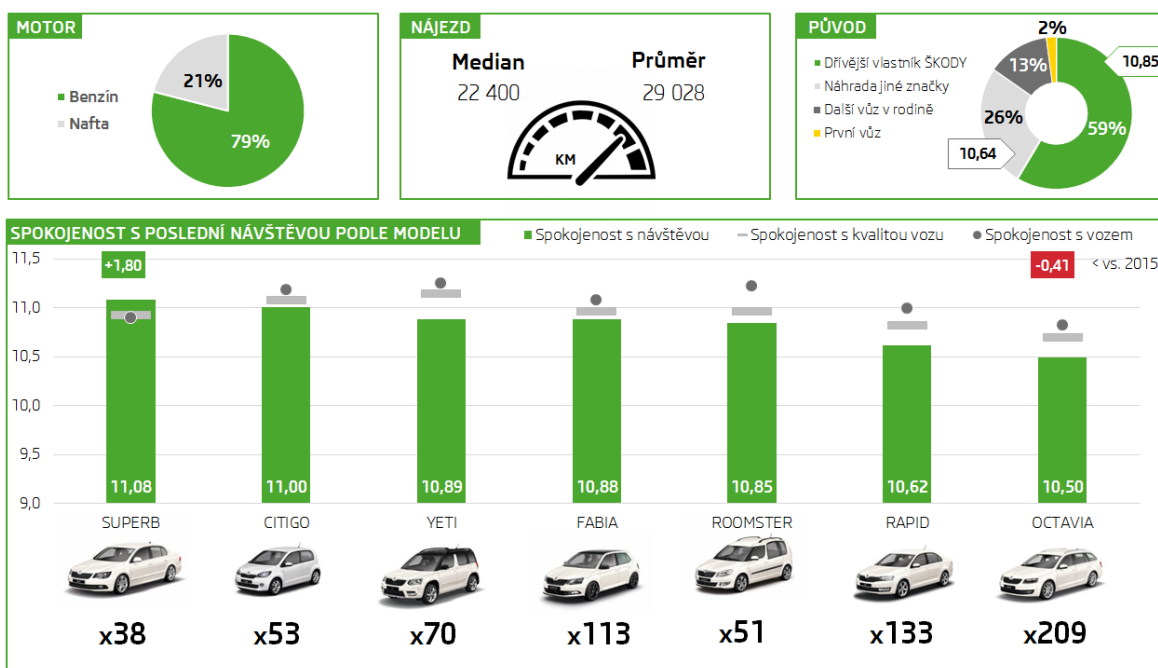
Nejdůležitějšími kritérii jsou ovšem zaměstnání a věk zákazníků. Typ zaměstnání je rozdělen do tří základních skupin – samoživitelé, zaměstnaní a nezaměstnaní. Každá ze skupin pak dále obsahuje základní výběr možných zaměstnání. Ve skupinách jsou také zvýrazněna nejlepší či nejhorší skóre. V případě samoživitelů jsou nejspokojenější zákazníci spadající do skupiny tzv. odborníků (například právníci, daňoví poradci atd.). V meziročním srovnání zaznamenali růst o 0,48 bodu, zároveň tvořili největší vzorek v rámci této skupiny. Oproti tomu druhá skupina, zaměstnaní, dopadla o poznání hůře. Čtyři z pěti skupin zaměstnaných zaznamenaly meziroční zhoršení, konkrétně se jedná o manažery, pracovníky veřejné správy, úředníky a dělníky. Největší pokles spokojenosti byl u úředníků, ovšem pokles spokojenosti pracovníků státní správy má také velký vliv, a to kvůli vysokému vzorku respondentů (druhý největší v rámci kritéria zaměstnání). Ve skupině nezaměstnaných jasně dominují důchodci. U nich sice došlo k meziročnímu poklesu spokojenosti, ale stále patří k třem nejspokojenějším skupinám zákazníků a především tvoří největší vzorek respondentů – více jak 25% všech dotázaných.

Hypotézu, že důchodci jsou spokojenější než ostatní skupiny, potvrzuje i analýza spokojenosti podle věku zákazníka. Ta ukazuje, že lidé mladší 50 let jsou méně spokojeni než lidé nad 50 let. Zároveň nejvíce respondentů bylo ve věku mezi 50 a 70 lety. Z kombinace věku a zaměstnání tak lze usuzovat, že ŠKODA vychází více vstříc zákazníkům, kteří mají relativně hodně času, ne tak pro vytížené pracovníky. Zde se tedy nabízí značný prostor ke zlepšení.

Spíše z čistě statistických účelů je také sledován počet lidí v domácnosti a počet dětí. Přesto, že 85% dotazovaných je v manželství, žijí sami, bez dětí. Může se jednat buď o zatím bezdětné páry, nebo naopak již o manžele, kteří mají děti dospělé a žijící samostatně.

Modelový profil

Podobně detailně, jako profil zákazníka, jsou analyzovány také informace o vozidle, zobrazené na obrázku 14. Jedním ze základních údajů je typ motoru, resp. paliva. V roce 2016 byly více jak tři čtvrtiny vozů s benzínovým motorem. Druhým základním údajem je nájezd kilometrů za dva roky vlastnictví daného vozu. V tomto případě činil průměrný nájezd necelých 30 tisíc kilometrů. Třetím ukazatelem je typ vlastnictví vozu, resp. jeho původ. V případě, že majitel již dříve nějaký vůz ŠKODA vlastnil, bývá spokojenější než např. majitel vozu ŠKODA, který předtím vlastnil vůz jiné značky. Dalšími dvěma možnostmi jsou buď úplně první majitel vozu, který tudíž nemá žádnou předchozí zkušenost ani se značkou ŠKODA, ani s jinou značkou, anebo varianta, že vůz ŠKODA je druhým či dalším autem ve vlastnictví zákazníka.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 14: IACS modelový profil

Ovšem nejdůležitější část v rámci modelového profilu představuje analýza spokojenosti podle jednotlivých modelů. Jedná se jak o spokojenost s poslední návštěvou servisu, tak s kvalitou vozu a spokojenost s vozem jako takovým, a korelaci mezi těmito třemi spokojenostmi. Rozložení modelů v rámci průzkumu, resp. jací zákazníci mají být osloveni, odpovídá složení vozového parku na daném

trhu. Na českém trhu má z modelů ŠKODA největší zastoupení Octavia, následovaná Rapidem a Fabií.

Modely byly seřazeny podle údajů o spokojenosti s poslední návštěvou. Nejspokojenější byli majitelé modelu Superb, následoval model Citigo a Yeti. Naopak nejméně spokojeni s návštěvou servisu byli majitelé modelu Octavia. Co se týče kvality vozů, nejlépe z průzkumu vyšel model Yeti, nejhůře opět Octavia. V případě spokojenosti s vozem samotným opět skončil nejlépe Yeti a těsně za ním Roomster. I v této kategorii dopadla nejhůře Octavia a blízko ní Superb.

Problém Octavií byl dále hlouběji analyzován se zástupci trhu. Model vykazoval několik závad, např. vyšší hlučnost motoru, které se nedařilo napoprvé opravit. Zákazníci tak museli do servisu víckrát, což mělo negativní vliv na všechny sledované typy spokojenosti. Problém opakovaných návštěv bude popsán později.

KANO analýza IACS

Po analýze modelů následuje první detailní analýza, KANO analýza jednotlivých otázek z dotazníku IACS, které jsou přiřazeny k jednotlivým krokům zákaznického procesu. V tabulce 2 je zobrazeno deset otázek, které mají největší vliv na celkovou spokojenost a které jsou zároveň pro zákazníky důležité.

Tab. 2 IACS KANO analýza

A	B	C	D	E	F	G	H
Důležitost	Top 10 otázek	ŠKODA	Nejlepší na trhu	Rozdíl	Potenciál ke zlepšení [body]	Nejlepší značka	Dopad na skóre
3,72%	Servis nabídl prohlídku auta se zákazníkem.	48%	76%	28%	0,093	BMW	0,019
4,32%	Následný kontakt po servisu.	38%	49%	11%	0,042	Ford	0,022
3,95%	Servis poskytl doporučení ohledně údržby.	67%	77%	10%	0,035	Audi	0,020
4,90%	Ochota personálu porozumět problémům.	11,2	11,5	0,3	0,015	Ford	0,025
4,83%	Vstřícnost/ důvěryhodnost personálu.	11,2	11,5	0,3	0,014	Dacia	0,024
2,36%	Odpovídající cena za servisní práce	9,8	10,6	0,7	0,014	Renault	0,012
4,13%	Kvalita provedených prací	11,0	11,4	0,4	0,012	VW Hyundai Kia Dacia Opel	0,021
3,81%	Doba čekání při odevzdávání vozu do servisu	10,9	11,3	0,4	0,011	Dacia Ford	0,019
3,71%	Doba trvání opravných prací.	11,0	11,4	0,4	0,011	Dacia	0,019
3,99%	Servis vysvětlil potřebné práce.	85%	88%	3%	0,011	BMW	0,020

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

V následujících bodech jsou popsány jednotlivé sloupce (A-H) tabulky 2:

- a) Důležitost představuje významnost jednotlivých otázek v procentech. Odvíjí se od možného dopadu zlepšení (sloupec H), jedná se o procentní podíl dopadu zlepšení konkrétní otázky na celkovém zlepšení.
- b) Top 10 otázek je seřazeno podle výsledného potenciálu ke zlepšení (sloupec F). Jedná se o jednotlivé otázky z dotazníku IACS, které se dělí na procesní (šedě podbarvené) a komunikační otázky (resp. otázky zabývajících se přístupem k zákazníkovi, nazývané Human Touch), které jsou podbarveny zeleně.
- c) Sloupec C (ŠKODA) ukazuje výsledné skóre pro značku ŠKODA v dané otázce. Procentuální výsledky představují podíl odpovědí „ano“, výsledky v bodech se týkají otázek na spokojenost.
- d) Nejlepší na trhu (sloupec D) představuje nejlepší dosažený výsledek u dané otázky na trhu. Byl dosažen značkou uvedenou ve sloupci G.
- e) Rozdíl (sloupec E) ukazuje rozdíl mezi nejlepším výsledkem na trhu a výsledkem, kterého dosáhla ŠKODA. Představuje tedy prostor ke zlepšení.
- f) Sloupec F zobrazuje v bodech potenciální přírůstek skóre celkové spokojenosti v případě, že by bylo dosaženo nejlepšího výsledku na trhu, tj. byl by vymazán rozdíl v sloupci E.
- g) Ve sloupci G je uvedena značka/značky, které dosáhly na trhu nejlepšího výsledku.
- h) Dopad ukazuje možné zlepšení celkového skóre spokojenosti v případě, že se současný výsledek značky ŠKODA zlepší o 0,5 bodu, resp. 5,6%.

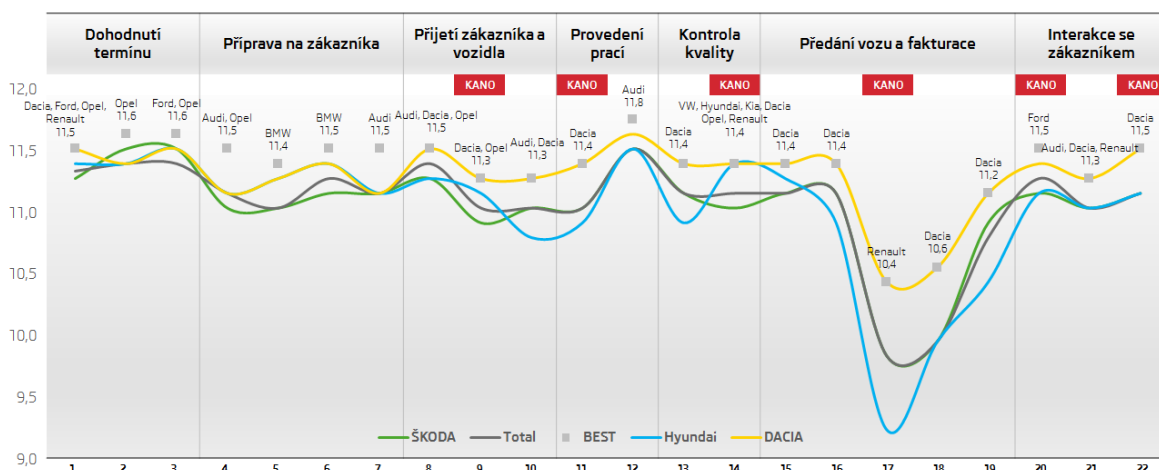
Výsledky potenciálu ke zlepšení jsou na závěr sečteny pro obě kategorie (proces, Human Touch) zvlášť. U většiny trhů vychází větší potenciál ke zlepšení pro procesní otázky, nejinak tomu bylo i v případě českého trhu. Kdyby byla ŠKODA první ve všech otázkách v uvedených v tabulce 2, dosáhla by celkového zlepšení skóre celkové spokojenosti o 0,259 bodu, tj. ze současných 10,68 bodů na 10,99.

Z výše uvedené analýzy nabízí nejvíce prostoru ke zlepšení nabídka servisu, že bude vůz prohlédnut za přítomnosti zákazníka. Zákazník tak může vidět postup servisu a je mu vysvětlena například příčina závady a postup její opravy. Bude mít

pak lepší představu o tom, za co vůbec na konci servisu zaplatí. Druhým kritickým bodem je následný kontakt. Servisní poradce by měl zákazníka v brzké době po jeho návštěvě servisu kontaktovat, zda oprava proběhla podle jeho představ a zda je vše v pořádku a tím o něho projevit zájem. Díky tomuto následnému kontaktu se zvyšuje zákaznická loajalita a pravděpodobnost příští návštěvy. V případě otázek týkající se problematiky Human Touch nabízí téměř stejný prostor ke zlepšení ochota personálu porozumět problémům zákazníka a vstřícnost, resp. důvěryhodnost personálu z pohledu zákazníka. Zákazníci mohou mít dojem, že jejich problémy personál servisu nezajímají, že pro jejich identifikaci nejsou dostatečně znalí a personál jejich názory pohrdá. To by se v žádném případě nemělo dít, servisní poradce či asistent musí zákazníka uznávat a stejně tak jeho názory. V mnoha případech totiž mohou pomoci k odhalení problému či závady. Na tyto otázky (a zároveň body zákaznického procesu) by se měl importér zaměřit a učinit příslušná opatření.

Servisní proces

Po důkladné analýze a identifikaci několika potenciálů ke zlepšení přichází na řadu analýza v rámci samotného servisního procesu. Jednotlivé otázky dotazníku jsou seřazeny podle servisního procesu od začátku po konec.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

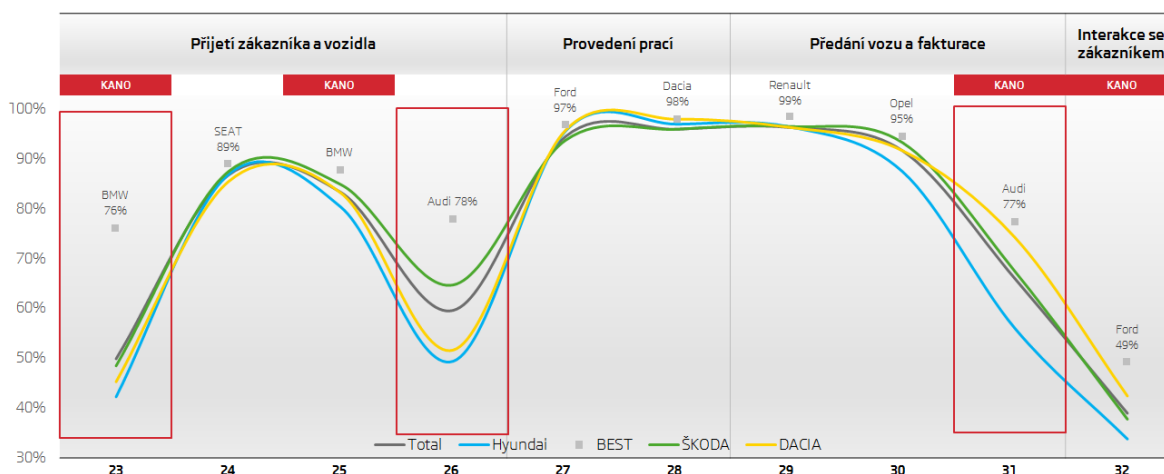
Obr. 15: IACS a servisní proces – spokojenostní otázky

Součástí této analýzy je porovnání s vybranými značkami (v rámci skupiny VW, s hlavními konkurenty na daném trhu – na obrázku 15 Hyundai a Dacia, a také s leaderem na trhu). Pomocí této analýzy lze zjistit, kde je ŠKODA lepší, kde

horší, zda je to pouze její případ nebo zda mají v daném bodu zákaznického procesu problém či úspěch všichni.

Servisní proces je pro účely této analýzy rozdělen na 32 kroků (osa x) a do dvou základních částí – na spokojenostní otázky, zobrazené na obrázku 14, a na tzv. ANO/NE otázky (obrázek 16). Spokojenostní otázky se dále dělí do dalších šesti kategorií, od dohodnutí termínu až po fakturaci, následují tři otázky týkající se interakce se zákazníkem, které se řadí pod skupinu otázek Human Touch. Kroky servisního procesu, u kterých v KANO analýze vyšel vysoký potenciál ke zlepšení, jsou i v této analýze zvýrazněny. V případě, že je u kroku servisního procesu špatný výsledek a navíc KANO analýza indikuje vysokou důležitost daného kroku, je potřeba se tento krok zaměřit. Toto platí pro krok 9 servisního procesu - Doba čekání při odevzdávání vozu do servisu. U tohoto kroku vyšel v KANO analýze potenciál ke zlepšení 0,011 bodu. Zákazníci musí často čekat na přijetí, a to i přesto, že se objednali na konkrétní dobu. V tomto případě je třeba lépe pracovat s časovým plánováním jednotlivých zakázek tak, aby bylo odevzdání vozu pro zákazníka co nejrychlejší, ale zároveň aby byly dodrženy ostatní kroky procesu, jako je například vysvětlení potřebných prací. Dalším krokem, který v rámci této analýzy vyšel pro ŠKODU nejhůře, je krok 14 – Kvalita provedených prací. Ovšem největší propad je zřejmý u kroku 17 - Odpovídající cena za servisní práce. V tomto kroku sice ŠKODA nejhorší není, ale v rámci této analýzy zaznamenává největší rozdíl oproti nejlepší značce na trhu, v tomto případě Renaultu, a to o 0,6 bodu. Nastavení cen u značkových servisů je obecným problémem, což demonstruje prudký pokles u všech zde zobrazených značek. Možným zmírněním negativních reakcí na výši cen může být například lepší vysvětlení nutných a provedených prací, ideálně přímo na vozidle, nebo propagace a nabídka servisních balíčků, které se nabízí v několika úrovních, od základních úkonů až po kompletní servis. Zákazník si tak předplatí servis a při jeho samotném provedení nemá cena servisu (ve většině případů) na spokojenost takový vliv.

Výsledky otázek, na které zákazník může odpovědět pouze ano, nebo ne, jsou zobrazeny na obrázku 16. Zvýrazněné otázky dopadly nejhůře, a stejně jako upředchozího grafu jsou zvýrazněné otázky, které vyšly špatně v KANO analýze.

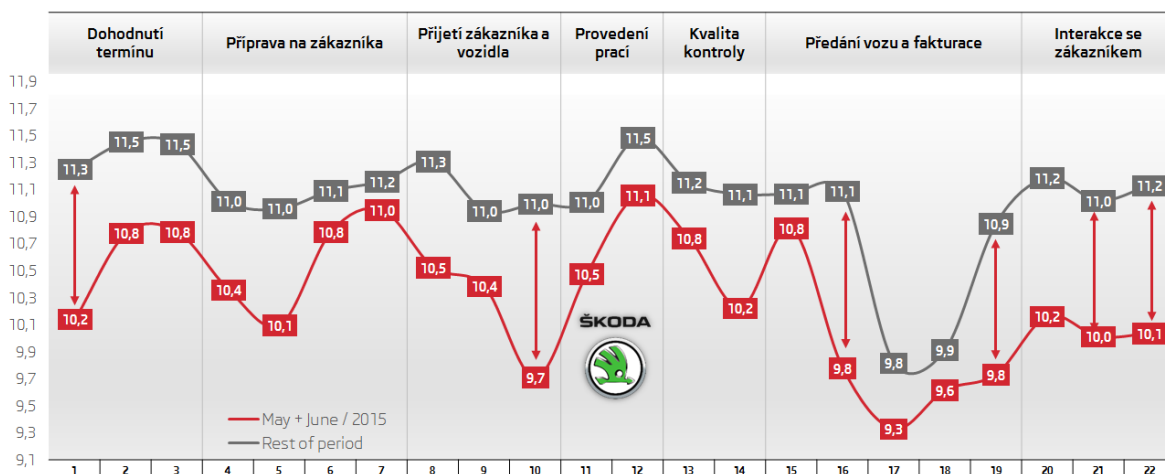


Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 16: IACS a servisní proces – ANO/NE otázky

Hned první je krok 23 - Servis nabídl prohlídku auta se zákazníkem. Tato otázka vyšla v KANO analýze vůbec nejhůře, resp. nabízí zde největší potenciál ke zlepšení. Rozdíl vůči nejlepšímu na trhu, BMW, zde činí 28%. Servisy však prohlídku vozu zákazníkům často nenabízejí z časových důvodů, nebo z důvodu nedostatečných kapacit na dílně – jednoduše nemají vůz kde zvednout a provést základní prohlídku. A to i přesto, že je to pro zákazníka velmi důležité a může to ovlivnit jeho spokojenost jak s cenou, tak se servisem celkově. Další velký rozdíl oproti nejlepšímu na trhu je u nabídky alternativní přepravy v době, kdy je vůz v servisu. ŠKODA si stojí v této otázce velmi dobře, přesto oproti nejlepšímu Audi ztrácí 13%. Zároveň v těchto dvou otázkách má lepší výsledky než srovnávání konkurenti Hyundai a Dacia. To ale neplatí pro krok 31 - Servis poskytl doporučení ohledně údržby. V tomto bodě ŠKODA ztrácí nejen na nejlepší Audi (10%), ale také na Dacii, a to 7%. Co se týče následného kontaktu po servisu (krok 32), ten je u všech zúčastněných značek relativně nízký, nejlepší Ford kontaktuje po servisu necelých 50% svých zákazníků, ŠKODA o 12% méně.

V rámci servisního procesu lze provádět nespočet dalších analýz a hledat příčiny problémů. Například propad výsledků v rámci května a června 2015, zobrazený na obrázku 17, který byl zmíněn již dříve.

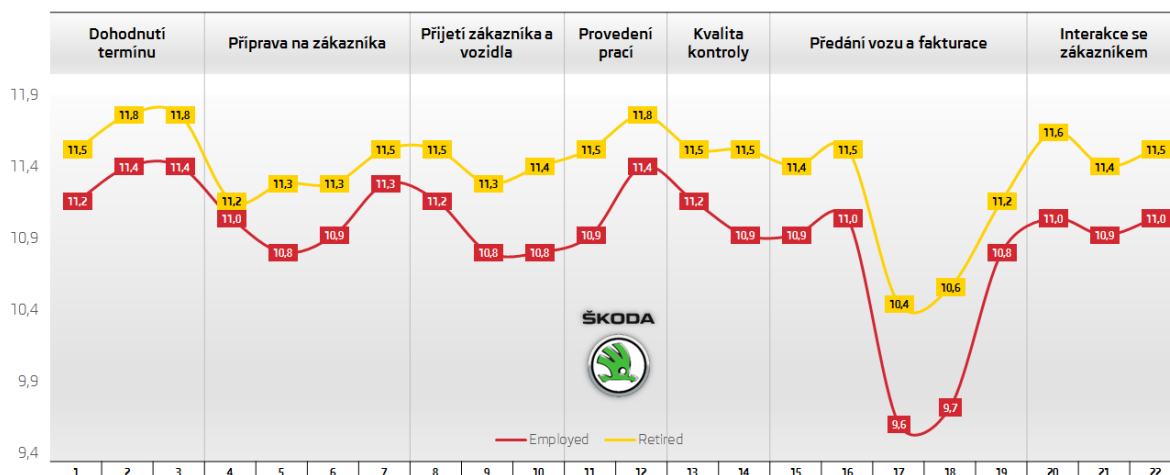


Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 17: IACS a servisní proces - rozdíl květen/červen 2015 vs. zbytek období

Prostřednictvím analýzy výsledků spokojeností otázek pro tyto dva měsíce ve srovnání s ostatními vyšlo, že největší propad byl v případě kroku 1 - vyřizování telefonických dotazů (rozdíl 1,1 bodu), kroku 10 - poskytování informací o potřebných pracích před jejich samotným provedením (rozdíl 1,3 bodu), kroku 16 - vysvětlení provedených prací při vyzvednutí vozu (rozdíl 1,3 bodu), kroku 19 - vysvětlování cen servisních prací (rozdíl 1,1 bodu), kroku 20 - ochota personálu porozumět potřebám a přáním zákazníka (rozdíl 1 bodu), kroku 21 - kvalita servisního poradenství (rozdíl 1 bodu) a kroku 22 - vstřícnost/ důvěryhodnost personálu (1,1 bodu). Tyto propady v rámci jednotlivých otázek měly velký vliv na úhrnný propad skóre celkové spokojenosti v těchto dvou měsících.

Druhým příkladem je rozdíl ve spokojenosti mezi zákazníky, kteří jsou zaměstnání, a důchodci, zobrazený na obrázku 18. Trend je v obou případech velmi podobný, v průměru jsou důchodci spokojenější o 0,5 bodu.

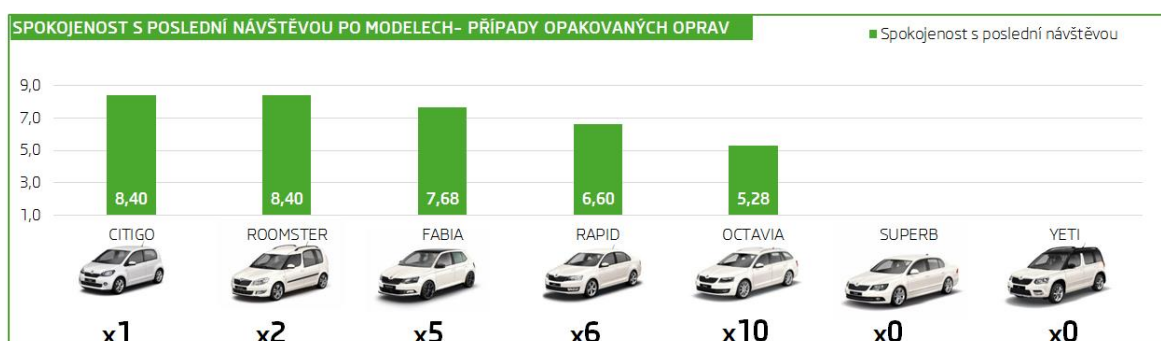


Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 18: IACS a servisní proces - rozdíl zaměstnaní vs. důchodci

Největší rozdíl ve spokojenosti je v kroku 18 - dostupné ceny náhradních dílů, kde jsou důchodci spokojenější než zaměstnaní, a to o 0,9 bodu, což bylo velmi zajímavým zjištěním, vzhledem k výši průměrné mzdy a průměrného důchodu. Naopak minimální rozdíl ve spokojenosti byl u kroku 4 – pohodlnost parkování, který činil pouze 0,2 bodu.

Vliv na spokojenost mají také tzv. opakované opravy, tj. případ, kdy zákazník kvůli jedné závadě musel do téhož servisu vícekrát. Servis buď závadu správně neopravil, případně ji opravil a ona se opět vyskytla, nebo například neměl potřebné náhradní díly. Analýza byla provedena opět po jednotlivých modelech, jak je zobrazeno na obrázku 19, přičemž u modelu Superb a Yeti se za dané období nevyskytly žádné případy opakovaných oprav.



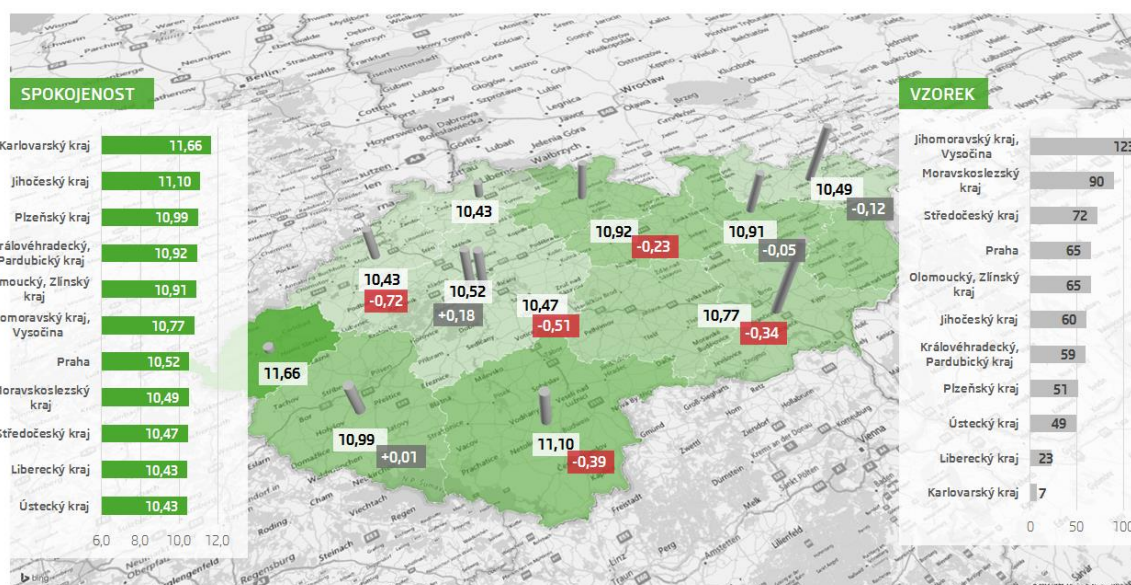
Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 19: IACS – spokojenost a opakované opravy

Poměr výskytu případů opakovaných oprav u jednotlivých modelů odpovídá jejich zastoupení ve vzorku – například dotazník zodpovědělo 209 majitelů modelu Octavia a 10 z nich uvedlo, že se u nich vyskytla opakovaná oprava. Naopak v případě modelu Citigo dotazník zodpovědělo 53 majitelů a opakovaná oprava se vyskytla pouze jednou. Pro připomenutí, celková spokojenost majitelů modelu Octavia byla 10,50 bodů, oproti tomu u modelu Superb to bylo již 11,08. Opakované opravy tak mají na celkovou spokojenost rozhodně přímý vliv, jelikož skóre spokojenosti s poslední návštěvou v případě majitelů modelu Octavia, kteří museli opakovaně do servisu, bylo pouhých 5,28 bodů.

Regionální analýza

Doposud byly analyzovány pouze výsledky za celkový trh a možné příčiny výsledného skóre. Ovšem výsledky se v rámci trhu liší také v rámci jednotlivých okresů. Z tohoto důvodu byla provedena regionální analýza, zobrazená na obrázku 20, která dále pomohla objasnit příčiny a lépe rozložit následná opatření v rámci dealerské sítě. Rozložení vzorku odpovídá počtu registrovaných dvouletých vozů v daném kraji. Nejvíce daných vozů bylo v Jihomoravském kraji a kraji Vysočina, nejméně naopak v Karlovarském kraji.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., IACS 2016

Obr. 20: IACS regionální analýza

Devět krajů dosáhlo lepšího skóre než je tržní průměr (10,68). Nejspokojenější jsou zákazníci z Karlovarského kraje, jejich spokojenost s poslední návštěvou

dosáhla 11,66 bodů. Stejného skóre 10,92 dosáhli dealeři v Královehradeckém a Pardubickém kraji, o setinu méně byli spokojeni zákazníci v Olomouckém a Zlínském kraji, v Jihomoravském kraji a kraji Vysočina byli zákazníci spokojeni o dalších 14 setin méně. Naopak pod průměrem trhu se nachází Praha (10,52), Moravskoslezský kraj (10,49), Středočeský kraj (10,47). Poslední skončil Liberecký a Ústecký kraj. V případě Ústeckého kraje došlo navíc k největšímu meziročnímu propadu skóre o 0,75 bodu.

V rámci regionální analýzy bylo dále provedeno srovnání mezi oběma vlnami dotazování, stejně jako tomu bylo v rámci měsíčních výsledků, ovšem na místě měsíců jsou jednotlivé kraje. K nahlédnutí je graf v příloze č. 3. V případě první vlny dotazování dosáhli nejnižší spokojenosti dealeři ze Středočeského kraje (10,02 bodů), jen o 0,02 bodu lepší výsledek měli dealeři z Moravskoslezského a Ústeckého kraje. Ovšem u těchto tří krajů došlo k největšímu zlepšení ve druhé vlně, v průměru o 0,79 bodu. Naopak nejlépe v první vlně skončili dealeři z Karlovarského kraje (12,00 bodů). V druhé vlně dopadli nejhůře dealeři z Libereckého kraje (9,93 bodů), nejlépe pak z Plzeňského kraje (11,24 bodů).

KANO analýza CSS

Kromě KANO analýzy z otázek ze studie IACS byla na stejném principu provedena analýza z otázek a výsledků studie CSS. Aby bylo možné realizovat určité srovnání mezi výsledky obou studií, byly v rámci studie CSS brány výsledky za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců za stejné období, jako probíhá studie IACS. Ovšem srovnatelnost je omezena jak vozovým parkem, který do studie spadá – v rámci IACS jsou dotazováni majitelé dvouletých vozů, v rámci CSS není stáří vozu omezeno, tak také počtem dotazovaných, který v rámci studie CSS činil více jak 44 tisíc respondentů (IACS pouze 751). Výsledky KANO analýzy z CSS za český trh jsou zobrazeny v tabulce 3.

Tab. 3 CSS KANO analýza

A	B	C	D	E	F	H
Důležitost	Top 12 otázek	Průměr trhu	Top 20	Rozdíl	Potenciál ke zlepšení [body]	Dopad na skóre
19,6%	Nabídka transportu	87%	98%	11%	0,346	0,176
12,6%	Dodržení dohodnutého termínu	97%	100%	3%	0,032	0,060
5,3%	Poskytnutí informací o nutných pracích na vozidle před jejich započítím	10,8	11,3	0,6	0,032	0,048
6,2%	Kvalita servisního poradenství	11	11,4	0,5	0,027	0,048
3,3%	Odpovídající cena za servisní práce	9,6	10,3	0,8	0,025	0,056
5,4%	Vysvětlení provedených prací a nákladů	11,1	11,5	0,5	0,023	0,030
5,4%	Proces vyzvednutí vozu	11,2	11,6	0,5	0,021	0,048
6,9%	Vstřícnost/ důvěryhodnost personálu	11,2	11,5	0,4	0,019	0,043
4,1%	Kvalita provedených prací	11,1	11,5	0,5	0,018	0,055
2,5%	Vzhled čekací zóny	10,5	11,1	0,7	0,016	0,037
6,3%	Ochota personálu porozumět problémům zákazníka	11,3	11,6	0,4	0,015	0,023
6,5%	Přátelskost a nápomocnost personálu na recepci	11,4	11,7	0,4	0,013	0,039

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., CSS 2016

Celková spokojenost na českém trhu dosáhla za období květen 2015 – květen 2016 výsledku 9,96, což není špatný výsledek, nicméně KANO analýza ukazuje, že je stále na čem pracovat. Oproti tabulce 2 je ve sloupci C zobrazen výsledek za průměr trhu, tj. za všechny dealery. Sloupec D – Top 20 ukazuje průměrný výsledek 20 nejlepších dealerů na trhu v rámci dané otázky či problematiky.

Největší potenciál ke zlepšení zákaznické spokojenosti poskytuje nabídka alternativního transportu v době, kdy je vůz v servisu. Nemusí se jednat pouze o nabídku náhradního vozu, ale také například o odvoz na vybrané místo či lístky na městskou hromadnou dopravu. Někteří zákazníci také nejsou spokojeni s cenou náhradního vozu. U loajálních zákazníků by mohl být náhradní vůz poskytován zdarma či se slevou. Servisní poradci nabízejí alternativní transport z 87%. Oproti 20 nejlepším dealerům na trhu je to o 11% méně. Důvodem může být například nedostatečný vozový park dealerství, jelikož by dealer měl ideálně mít 2 až 3 modely. Je to z důvodu, že náhradní vůz by měl být modelově a výbavově horší maximálně o třídu než vůz zákazníka. To znamená, že například majitel modelu Superb by neměl jako náhradní vůz dostat model Fabia. Toto nařízení je pro

některá dealerství nákladově náročné a tak alternativní transport ani nenabízejí nebo jej nabízejí zřídka. Pokud by průměr trhu dosáhl 98%, zlepšila by se celková spokojenost zákazníků na 10,31 (z původních 9,96)

Druhý největší potenciál ke zvýšení celkové spokojenost nabízí dodržení dohodnutého termínu opravy, tzn., že servis stihne vůz opravit řádně a včas. I když že je průměr trhu vysoký (97%), má tato otázka pro zákazníka vysokou důležitost, proto i v této analýze vychází na druhém místě. Stejný potenciál nabízí ještě poskytnutí informací o nutných pracích na vozidle před jejich započítáním. To znamená, že servisní poradce zákazníkovi vysvětlí, co bude třeba na vozidle opravit či vyměnit, a zároveň předloží přibližný cenový odhad dílů a práce.

Stejně jako v případě IACS se i v rámci CSS otázky dělí na tzv. procesní (šedě podbarvené) a Human Touch (zeleně podbarvené). V případě, že by se průměr trhu zlepšil na úroveň Top 20, zvýšila by se celková spokojenost z 9,96 na 10,53. Převážná část potenciálu ke zlepšení v procesních otázkách (0,473 bodu), zlepšení Human Touch a komunikace se zákazníkem zvýší spokojenost o 0,097 bodu.

Regionální analýza CSS

Data z CSS lze detailně analyzovat, a to od výsledků za celý trh, přes kraje až po jednotlivé dealery. V tabulce 4 jsou výsledky pro jednotlivé kraje za pět otázek – celková spokojenost, a následné čtyři otázky, které vyšly jako kritické z KANO analýzy. Díky analýze po regionech lze, stejně jako v případě IACS, identifikovat regiony se špatnými výsledky a více se na ně zaměřit. Vylepšováním výsledků CSS zároveň vede ke zlepšování strategických výsledků sledovaných studií IACS.

Tab. 4 CSS regionální analýza

Kraj	Celková spokojenost	Nabídka mobility	Potřebné práce vysvětleny přímo u vozidla?	Rada ohledně servisu a oprav?	Vysvětlení provedených prací
Pardubický	9,70	91,3%	65,6%	58,7%	10,72
Praha	9,85	89,5%	66,2%	57,2%	10,79
Olomoucký	9,89	95,5%	70,8%	63,4%	10,86
Ústecký	10,00	93,3%	67,5%	59,4%	10,80
Zlínský	10,01	93,6%	65,5%	61,1%	10,91
Vysočina	10,01	93,0%	64,3%	61,4%	10,76
Královéhradecký	10,02	94,3%	67,2%	63,2%	10,88
Liberecký	10,10	92,3%	68,7%	62,2%	10,93
Jihomoravský	10,11	90,2%	62,8%	58,9%	10,78
Středočeský	10,13	93,6%	68,2%	61,5%	10,89
Moravskoslezský	10,17	90,8%	67,9%	61,0%	10,96
Karlovarský	10,19	93,2%	75,7%	61,8%	11,09
Jihočeský	10,28	93,7%	70,1%	61,7%	10,92
Plzeňský	10,32	93,2%	69,6%	61,1%	11,06

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., CSS 2016

Nejméně spokojeni jsou zákazníci v Pardubickém kraji, zároveň dostávají rady ohledně servisu pouze z 58,7% návštěv a s vysvětlením provedených prací jsou také nejméně spokojeni ze všech krajů. Podobně špatně skončili dealeri z Prahy, mají druhou nejnižší spokojenost, nabídka náhradní mobility je nejnižší ze všech krajů (89,5%), stejně tak rada ohledně servisu. Nízká nabídka náhradní mobility je rovněž u dealerů z Jihomoravského kraje, kde také nejméně vysvětlují práce přímo u vozidla (62,8%).

Nejspokojenější zákazníci jsou z Plzeňského a Jihočeského kraje. Dobře dopadli také dealeri z Karlovarského kraje. U nich je z analýzy patrné, že dostatečně vysvětlují práce, a to jak přímo u vozidla, tak také po jejich provedení. Zajímavostí je Olomoucký kraj, který má ve třech kategoriích jedny z nejlepších výsledků, přesto nejsou tamní zákazníci příliš spokojeni (třetí nejnižší spokojenost).

Jelikož byla regionální analýza provedena jak za studii IACS, tak CSS, lze vzájemně porovnat její výsledky. Při pouhém porovnání výsledků celkové spokojenosti (CSS) a celkové spokojenosti s poslední návštěvou (IACS) lze pozorovat shodu v krajích s nejvyšší spokojeností. V obou studiích vyšly nejlépe kraje Karlovarský, Jihočeský a Plzeňský. Rozdílné výsledky jsou v případě nespokojenosti zákazníků, kde nejhůře v rámci CSS dopadly kraje Pardubický a

Praha, zatímco v rámci IACS kraje Ústecký a Liberecký. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v příloze 4.

3.5 Shrnutí a návrh opatření

Po analyzování dat přichází na řadu zhodnocení stavu na trhu, vytipování silných a slabých stránek, a shrnutí potenciálů ke zlepšení zjištěných v jednotlivých analýzách a jejich pravděpodobných příčin. Následně jsou spolu s importérem diskutovány jednotlivé možnosti a opatření, která je potřeba zavést pro zvýšení spokojenosti a loajality v následujících letech.

Silné stránky

Výsledky studie IACS pro český trh byly v předchozích letech velice dobré, ŠKODA se pohybovala na třech předních příčkách. Zároveň je zaznamenáván pozitivní rostoucí trend v rámci základních KPI ze studie CSS (tj. index udržení zákazníka, celková spokojenost a opakované opravy). V rámci analýzy dat z IACS je znát pozitivní trend ve druhé vlně dotazování a korelace s daty ze studie CSS. Silnou zákaznickou oporou jsou pro značku ŠKODA především důchodci a odborníci, kteří jsou nejvíce spokojenými skupinami zákazníků. Z analýzy je také zřejmý výsledek tzv. Human Touch otázek, tzn., že personál servisu má relativně dobrý přístup k zákazníkovi.

Slabé stránky/potenciál

Nejslabšího skóre bylo dosaženo v květnu a červnu 2015. V rámci zákaznických skupin vykazují nejnižší spokojenost zaměstnaní zákazníci, především to jsou úředníci a manažeři, z pohledu věku pak mladší zákazníci. Nespokojeni jsou hlavně majitelé modelů Octavia a Rapid. V rámci KANO analýzy vyšel největší potenciál ke zlepšení v rámci tzv. procesních otázek, především co se týče nabídky prohlídky vozu se zákazníkem, následného kontaktu a doporučení ohledně údržby. V rámci studie CSS je především za potřebí se zaměřit na 20% dealerů s nejhoršími výsledky, kteří tak snižují celorepublikový průměr v rámci této studie.

Příčiny

Na nízké skóre IACS měl velký vliv tzv. rebranding (přestavba dealerství podle nového korporátního designu), a to především pak právě v květnu a červnu 2015.

Druhou příčinou špatných výsledků může být nedostatečné pochopení důležitosti a vzájemného vlivu zákaznické spokojenosti a vlivu na obchod ze strany majitelů dealerství a servisů. Mnoho z nich bere návštěvu zákazníka jako samozřejmost s tím, že zákazník do jiného servisu s dvouletým vozem nepůjde. 20% dealerů s nejhorsími výsledky ze studie CSS neovlivňuje pouze tuto studii, ale také výsledky IACS. Možnou příčinou nízké spokojenosti je relativně méně častá nabídka prohlídky vozu se zákazníkem. Jelikož je tento bod na začátku zákaznického procesu, má na zákaznickou spokojenost velký vliv. Co se týče zákaznických skupin, v případě zaměstnaných je možnou příčinou nižší spokojenosti příležitost zaměstnanců porovnat přístup a podmínky například v rámci návštěvy servisu se služebním vozem, kdy jsou podmínky daleko lepší, oproti přístupu a podmínkám v případě soukromého vozu. Poslední možnou příčinou nízké spokojenosti jsou kvalitativní problémy s modely Rapid a Octavia.

Doporučená opatření

Opatření může vydávat buď výrobce, tj. samotná ŠKODA AUTO, importér nebo v určitých případech i samotný dealer. V každém případě opatření vydaná výrobcem či importérem dopadají přímo na dealery, kteří se jimi musí řídit. Při tvorbě opatření je ovšem vzájemná spolupráce, aby byla reálná a proveditelná, neboť to jsou dealeři, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, nikoliv výrobce či importér.

Ze strany **výrobce** mohou být vydána následující opatření:

- 1) Zhodnocení dopadu bonusového systému s ohledem na zákaznickou spokojenost za účelem zvýšení motivace slabších servisů, tzv. dodatečný kvalitativní bonus. Bonusy se odvíjí od výsledku indexu udržení zákazníka, kvality kontaktů, výsledků tzv. mystery aktivit (volání, emaily), speciálním bonusem je plnění otázek vycházejících z KANO analýzy (v případě českého trhu se jedná o prohlídku vozu se zákazníkem, následný kontakt a doporučení). Ve většině kritérií dealer musí být v 20% nejlepších dealerů, aby na bonus dosáhl.
- 2) Změna způsobu obchodní komunikace. Doposud reaktivní přístup – zákazník má s vozem problém a proto kontaktuje servis. Do budoucna zavedení proaktivního přístupu, kdy servis kontaktuje zákazníka s

cílenou nabídkou servisních služeb. Postupné zavedení spolu s náběhem nových modelů a systému Connected Car.

- 3) Zaměření servisů na vozy starších čtyř let (resp. na vozy po výrobní záruce). Zavedení nabídek a aktivit zaměřených na získání nebo vrácení těchto vozů do autorizovaných servisů. Možnost, jak to provést, může být například šeková knížka, prohlídky ojetých vozů při prodeji, dobrá znalost lokální konkurence.

Na úrovni **importéra** jsou vydávána opatření, která přímo ovlivní dealery:

- 4) Vyhodnocení situace v servisní síti v rámci procesního bodu „Servis nabídl prohlídku vozu se zákazníkem“, a navržení možných opatření. Na britském trhu se osvědčil například tzv. video check-in, kdy mechanik či servisní poradce provede prohlídku vozu, při které natáčí veškeré kroky. Nahrávka je poté poskytnuta zákazníkovi.
- 5) Workshopy na zákaznickou spokojenost. Zaměření se na kontakt se zákazníkem (před návštěvou, během návštěvy a po návštěvě servisu), porozumění jeho potřebám a očekáváním (zákazníkovi je třeba lépe naslouchat a také mu personalizovat nabízené služby přímo na míru). Servisní systémy nabízejí veškeré potřebné informace o zákazníkovi a umožňují podrobné plánování jeho návštěvy. Servisní poradce se může na zákazníka dopředu přichystat, ví, kdo, kdy a s jakým vozem přijede. Nároky a požadavky zákazníků se neustále proměňují, proto je třeba průběžně sledovat i míru jejich uspokojení a přiměřeně reagovat.
- 6) Po provedení rebrandingu by většina servisů měla mít prostor pro přímý příjem. Pro jeho správné použití je potřeba nejprve ale provést důkladný coaching servisních poradců, aby jej správně používali, a díky tomu bude lze provádět příjem vozu do servisu za přítomnosti zákazníka.
- 7) Programy loajality na úrovni importéra i dealera. V případě loajálních zákazníků je třeba mít odlišný přístup, vážit si jejich loajality. Takovýmto zákazníkům může být nabízen například VIP přístup, tj. jsou odbaveni přednostně před ostatními zákazníky, je jim nabízena sleva na náhradní díly, dárkové poukazy atd.

Dealeři mohou své návrhy na opatření a ke zlepšení diskutovat s příslušným zástupcem importéra. Sami pak mohou například.:

- 8) Pokračovat v propagaci tzv. Servisních balíčků a balíčků údržby, zhodnotit jejich ocenění a případně navrhnout změny. Tyto změny by byly po schválení ze strany importéra předloženy zástupci výrobce. Zatím dealeři mohou nabízet 2 typy balíčků – Standard a Plus, oba jsou dále děleny podle nájezdu kilometrů (60, 100 a 150 tisíc km).
- 9) Servisy by se měly více zaměřit na majitele modelů s nízkou spokojeností a ze zákaznických skupin na zaměstnané zákazníky, především pak na úředníky a manažery. Zavedení více proaktivního přístupu vůči těmto skupinám zákazníků. Zlepšení plánování servisních akcí a samotného časového plánu servisu. Opravy na vozech řešit podle předpisů výrobce.

Jednotlivá opatření měla být implementována do konce roku 2016, maximálně do poloviny roku 2017. Účinky opatření by tak měly být znatelné již v rámci IACS 2017 (částečně již v pololetních výsledcích, zcela pak v celkových výsledcích) a samozřejmě pak i v následujících letech.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat klíčové faktory zákaznické loajality v oblasti poprodejních služeb ve ŠKODA AUTO, a.s.. Prostřednictvím analýzy dat z průzkumů zákaznické spokojenosti byly určeny klíčové potenciální oblasti pro zlepšení. Jako výstup analýzy byla navržena opatření pro zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality.

V rámci první části analýzy dat ze studie IACS byla zjištěna korelace mezi loajalitou a spokojeností, přičemž její míra je na jednotlivých trzích odlišná. Na českém trhu je závislost mezi spokojeností a loajalitou vysoká, toto zjištění se ale týká pouze dvouletých vozů, na které je studie zaměřena. Po skončení tovární záruky loajalita zákazníků vůči značkovým servisům značně klesá, a to přesto, že jsou s poskytovanými službami spokojeni.

Druhá část analýzy byla zaměřena na detailní rozbor výsledků studií IACS a CSS, zjištění problematických oblastí a potenciálů. ŠKODA zaznamenala od roku 2014 pokles zákaznické spokojenosti, přičemž její hlavní konkurenti Hyundai a Kia v roce 2016 začali opět růst. Nejméně spokojenou zákaznickou skupinou jsou především zaměstnaní lidé v oblasti managementu a ve věku do 50 let. Analýza modelového profilu ukázala, že nejméně spokojeni jsou majitelé modelu Octavia, a to nejen s poslední návštěvou servisu, ale také s kvalitou vozu a vozem samotným. V následující KANO analýze byly identifikovány hlavní body zákaznického procesu, které nabízí největší potenciál pro zvýšení zákaznické spokojenosti. Na českém trhu tento potenciál má především nabídka prohlídky vozu se zákazníkem, následné kontaktování zákazníka po servisu a doporučení ohledně údržby. Po této analýze přišel na řadu rozbor jednotlivých bodů zákaznického procesu a porovnání výsledků spolu s hlavními konkurenty, nejlepší značkou v rámci daného bodu a také s průměrem trhu. Všechny zúčastněné značky zaznamenávají razantní pokles spokojenosti především v oblasti cen za poskytované služby, zákazníci vlastníci vůz značky ŠKODA jsou také nespokojeni s dobou čekání při předávání vozu do servisu a neochotou servisu provádět prohlídku za jejich přítomnosti. Následovaly další analýzy, které byly zaměřeny jak hlouběji na rozbor zákaznického procesu, tak i na regionální analýzu výsledků, kde byly identifikovány nejslabší a nejsilnější kraje. Po analýze výsledků ze studie IACS byla provedena analýza výsledků ze studie CSS, konkrétně opět KANO

analýza výsledků jednotlivých otázek z dotazníku a také regionální analýza. Porovnáním analýz výsledků z obou studií byly potvrzeny problémové oblasti a potenciály pro zlepšení.

Pro zjištěné potenciály a problémové oblasti byly následně navržena opatření, a to na třech úrovních – na úrovni výrobce, importéra a dealera. Z pohledu výrobce se jednalo o změnu bonusového systému, obchodní komunikace z reaktivního přístupu na proaktivní, a větší zaměření na vozy starší čtyř let. Importér by se měl zaměřit na výsledky KANO analýzy, měl by pořádat více workshopů pro dealery, zaměřených na zákaznickou spokojenost, či se více zaměřit na programy zákaznické spokojenosti a loajality. Sami dealeři by měli pokračovat v propagaci servisních balíčků a zaměřit se více na zákazníky s nízkou spokojeností (tj. na manažery a majitele Octavií).

Zvýšení zákaznické spokojenosti zvyšuje potenciál loajality a tím také pravděpodobnost opakovaného nákupu. Opakovaným nákupem může být jak návštěva autorizovaného servisu namísto neautorizovaného (a to i přes z pravidla vyšší ceny), tak i budoucí koupě nového či ojetého vozu právě u pravidelně navštěvovaného dealera. Pro automobilky je totiž důležitý příjem nejen z prodeje nových vozů, ale především z poprodejních služeb, hlavně servisu. Spokojení zákazníci se budou rádi vracet a tím zvyšovat tržby a zisk. Je třeba nepodceňovat sebemenší detail, který by mohl způsobit zákazníkovo zklamání či nespokojenost. Musí se sladit kvalita opravy (která by měla být samozřejmostí) s lidským a zároveň profesionálním přístupem zaměstnanců servisu vůči zákazníkovi.

Spolu s vývojem technologií se budou také měnit potřeby a nároky zákazníků a úroveň naplnění bude ovlivňovat jejich spokojenost. Je tedy nutné věnovat pozornost připomínce a přáním zákazníků a začít sledovat spokojenost jak v nových oblastech, jako je například konektivita, tak zároveň nepodceňovat základní procesy, které zákazníci berou jako automatické.

Seznam literatury

BEŇA, L.: *Získat dobrého zákazníka není zadarmo. Vyplatí se to?* [online], 2014, [cit. 21.12.2016], dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/obchod-a-marketing-zakaznici/c1-62317850-ziskat-dobreho-zakaznika-neni-zadarmo-vyplati-se-to>

CARPENTER, R.: *How to Calculate Customer Retention* [online], 2014, [cit. 6.1.2017], dostupné z: <http://www.evergage.com/blog/how-calculate-customer-retention/>

Customer lifetime value [online], [cit. 4.1.2017], dostupné z: <http://www.angoss.com/predictive-analytics-software/applications/customer-analytics/>

FORET, M.: *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, M. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

GORUN, M.: *The Science Behind Customer Loyalty* [online], 2013, [cit. 2.1.2017], dostupné z: <http://www.drivingretention.com/science-customer-loyalty/>

HAGUE, P. *Průzkum trhu. Příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

HAYES, B E. *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty*. USA: ASQ Quality Press, 2008. 287 s. ISBN 978-0-87389743-3

INFORMATICA: *Improving Automotive Brand Loyalty*. [pdf dokument], 2013, [cit. 8.11.2016], dostupné z: https://www.informatica.com/content/dam/informatica-com/global/amer/us/collateral/data-sheet/automotive-brand-loyalty_data-sheet_2631.pdf

JOHNSON, M. D. a GUSTAFSSON, A. *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*. 1.vydání. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. ISBN 0-7879-5310-5.

KELLY, R.: *The Importance of Lifetime Value in Marketing* [online], 2009, [cit. 5.1.2017], dostupné z: <http://pearanalytics.com/blog/2009/importance-of-lifetime-value-in-marketing/>

KIM, J. et al. *The role of etail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process*. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2009, vol. 16, pages 239-247. ISSN 0969-6989.

NAUERT, R.: *Employee Satisfaction Key for Customer Satisfaction* [online], 2011, [cit. 30.12.2016], dostupné z: <http://psychcentral.com/news/2011/06/02/employee-satisfaction-key-for-customer-satisfaction/26623.html>

PEPELS W.: *Marktforschung: Organisation und praktische Anwendung*. 2. vyd. I. Düsseldorf: Symposion, 2008. 693 s. ISBN 978-3-936608-85-4

RYPÁČEK, P.: *Loajalita – co si pod ní přesně představit?* [online], 2003, [cit. 21.12.2016], dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/

SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

STRAKA, M.: *Lze posilovat věrnost zákazníků na automobilovém trhu v ČR? Ano, lze!* [online], 2012, [cit. 30.10.2016], dostupné z: <http://www.ipsos.cz/lze-posilovat-vernost-zakazniku-na-automobilovem-trhu-v-cr-ano-lze>

ŠKODA AUTO a.s.: *Akcelerační workshop 2015*. Mladá Boleslav, 2015. Interní materiály oddělení VAD

ŠKODA AUTO a.s.: *CSS 2016*. Mladá Boleslav, 2016. Interní materiály oddělení VAD

ŠKODA AUTO a.s.: *Customer Satisfaction Survey in Sales and Aftersales*. [pdf dokument] Mladá Boleslav, 2013. Interní materiály. Dostupné na B2B portálu.

ŠKODA AUTO a.s.: *IACS 2016*. Mladá Boleslav, 2016. Interní materiály oddělení VAD

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Jak zvýšit konkurenční schopnost podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0

VERDUYN, D.: *About the Kano Model*. [online], 2014, [cit. 6.12.2016], dostupné z: <http://www.kanomodel.com/about-the-kano-model/>

VERDUYN, D.: *Discovering the Kano Model*. [online], 2014, [cit. 6.12.2016], dostupné z: <http://www.kanomodel.com/discovering-the-kano-model/>

VYSEKALOVÁ, J. – A KOLEKTIV. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2011. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3

What can you do with Customer Lifetime Value? [online], [cit. 2.1.2017], dostupné z: <http://www.customerlifetimevalue.co/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Proces marketingového průzkumu	9
Obr. 2: Vztahy loajality a spokojenosti.....	15
Obr. 3: Vztah mezi loajalitou, spokojeností a doporučením.....	17
Obr. 4: Vztahy v automotive	18
Obr. 5: Míra udržení zákazníka	24
Obr. 6: Kano model	26
Obr. 7: Celoživotní hodnota zákazníka.....	28
Obr. 8: Celoživotní hodnota zákazníka ŠKODA AUTO	35
Obr. 9: Celková spokojenost a loajalita 2016	38
Obr. 10: Celková spokojenost a loajalita meziroční vývoj 2015-2016.....	39
Obr. 11: IACS Celková spokojenost s poslední návštěvou	40
Obr. 12: IACS Celková spokojenost s poslední návštěvou – měsíční vývoj a vzorek.....	41
Obr. 13: IACS zákaznický profil.....	42
Obr. 14: IACS modelový profil	44
Obr. 15: IACS a servisní proces – spokojenostní otázky.....	47
Obr. 16: IACS a servisní proces – ANO/NE otázky	49
Obr. 17: IACS a servisní proces - rozdíl květen/červen 2015 vs. zbytek období .	50
Obr. 18: IACS a servisní proces - rozdíl zaměstnaní vs. důchodci.....	51
Obr. 19: IACS – spokojenost a opakované opravy.....	51
Obr. 20: IACS regionální analýza	52

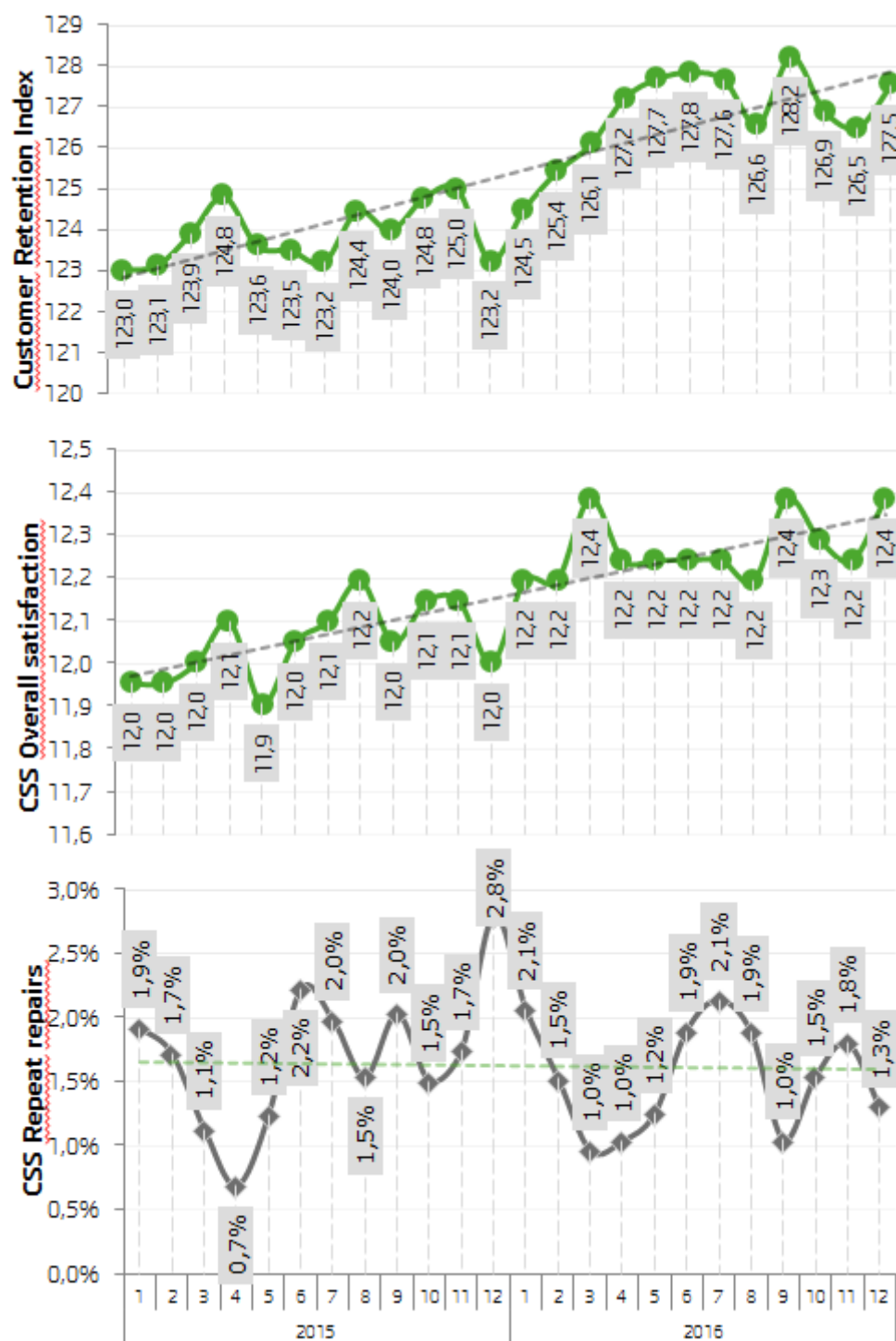
Seznam tabulek

Tab. 1 Výsledky studie IACS 2015, 2016	37
Tab. 2 IACS KANO analýza	45
Tab. 3 CSS KANO analýza	54
Tab. 4 CSS regionální analýza	56

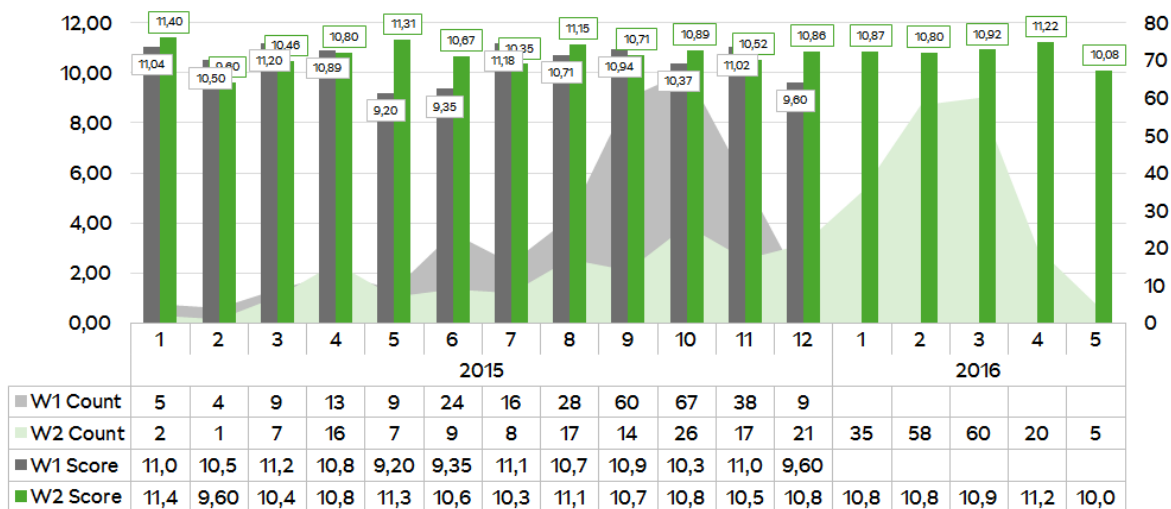
Seznam příloh

Příloha č. 1 CSS vývoj hlavních KPI 2015, 2016.....	68
Příloha č. 2 Spokojenost s poslední návštěvou – vlny 1 a 2.....	69
Příloha č. 3 IACS – regionální analýza vlny 1 a 2.....	70
Příloha č. 4 Regionální analýza – celková spokojenost CSS, IACS	71

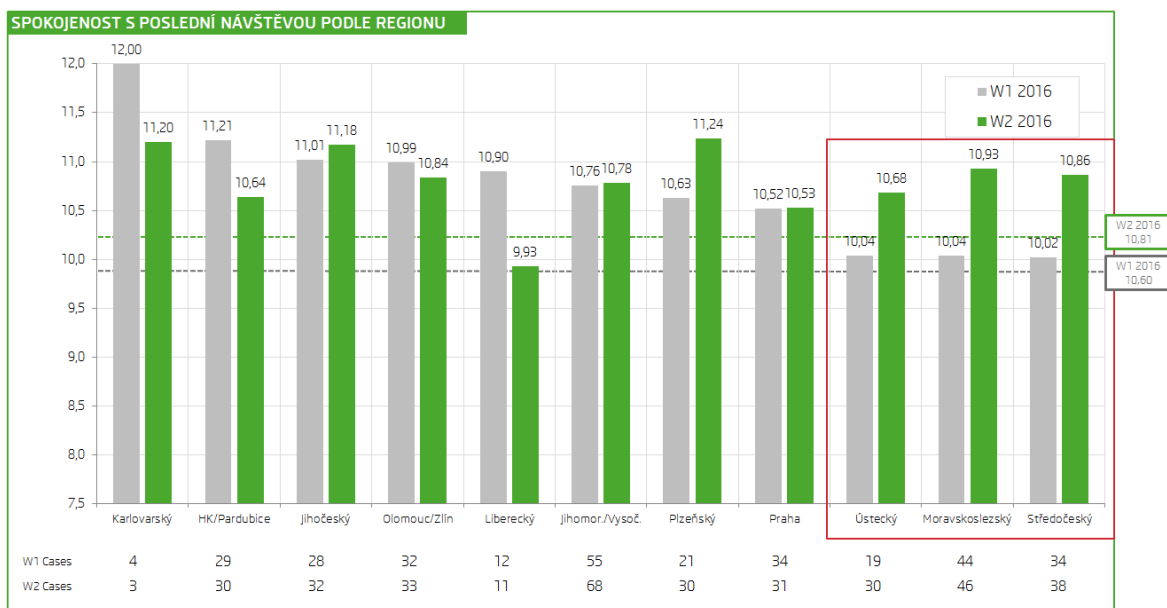
Příloha č. 1 CSS vývoj hlavních KPI 2015, 2016



Příloha č. 2 Spokojenost s poslední návštěvou – vlny 1 a 2



Příloha č. 3 IACS – regionální analýza vlny 1 a 2



Příloha č. 4 Regionální analýza – celková spokojenost CSS, IACS

Kraj	CSS Celková spokojenost	IACS Celková spokojenost
Pardubický	9,70	10,92
Praha	9,85	10,52
Olomoucký	9,89	10,91
Ústecký	10,00	10,43
Zlínský	10,01	10,91
Vysočina	10,01	10,77
Královéhradecký	10,02	10,92
Liberecký	10,10	10,43
Jihomoravský	10,11	10,77
Středočeský	10,13	10,47
Moravskoslezský	10,17	10,49
Karlovarský	10,19	11,66
Jihočeský	10,28	10,77
Plzeňský	10,32	10,99

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Martina Gumenná		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Marketingové průzkumy v automobilovém průmyslu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	71		
POČET OBRÁZKŮ	20		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zaměřuje na determinanty zákaznické spokojenosti a loajality v poprodejních službách ŠKODA AUTO. Popisuje typy a metodiku marketingových průzkumů, které jsou pro zkoumání spokojenosti a loajality používány. Práce analyzuje sekundární data ze studií zákaznické spokojenosti servisních partnerů ŠKODA AUTO. Propojuje výsledky studií se zákaznickým servisním procesem, a určuje tak silná a slabá místa, na která je třeba se zaměřit a navrhnout určitá opatření. Bylo zjištěno, že míra korelace mezi spokojeností a loajalitou zákazníků je závislá na situaci a podmínkách daného trhu. Největšími potenciály ke zlepšení jsou prohlídka vozu se zákazníkem, následný kontakt zákazníka po servisu, nabídka náhradní mobility, doporučení ohledně údržby a dodržování termínů oprav.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Zákaznická spokojenost, zákaznická loajalita, průzkum spokojenosti, servisní služby, zákaznický proces		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Martina Gumenná		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Marketing research in automotive industry		
SUPERVISOR	Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES			
	71		
NUMBER OF PICTURES			
	20		
NUMBER OF TABLES			
	4		
NUMBER OF APPENDICES			
	4		
SUMMARY	<p>The thesis is focused on searching of determinants of customer satisfaction and loyalty in after sales services of ŠKODA AUTO. It describes types and methodology of marketing research, which are used for researching of satisfaction and loyalty. The thesis treats with a secondary data obtained from customer satisfaction surveys of ŠKODA AUTO service partners. It connects the study results with customer service process and determines the weak and strong points, on which should be focused and designed certain measures. It was discovered, that the correlation rate between the customer satisfaction and loyalty is dependent on situation and conditions of the particular market. The biggest potential for improvement are inspection of the vehicle with customer, follow-up contact of the customer, alternative mobility offer, recommendation regarding the maintenance, observance of repair times.</p>		
KEY WORDS	Customer satisfaction, customer loyalty, satisfaction research, after sales, service, customer process		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			