

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Mezinárodní marketing

## **Vztah momentů překvapení v zákaznickém procesu k zákaznické spokojenosti Diplomová práce**

**Bc. Josef Tochor**

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D.

Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D., Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	5
1 Zákaznická spokojenost v zákaznickém procesu .....	6
1.1 Zákaznická cesta .....	9
1.2 Touchpointy .....	15
1.3 Customer experience .....	18
1.4 Zákaznická spokojenost.....	22
1.5 Zákaznická očekávání.....	27
1.6 Zákazníkem vnímaná kvalita.....	30
1.7 KANO model .....	31
1.8 Shrnutí teoretické části a stanovení výzkumné otázky.....	33
2 Empirické šetření .....	35
2.1 Struktura dotazníkového šetření .....	35
2.2 Cíl analýzy .....	35
2.3 Analýza dotazníkového šetření – demografická část .....	36
2.4 Analýza dotazníkového šetření – nákup vozu.....	42
2.5 Analýza dotazníkového šetření – servis vozu .....	55
2.6 Evaluace a shrnutí – vlastní postoj.....	62
Závěr .....	66
Seznam literatury .....	68
Seznam obrázků a tabulek.....	73

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AIDA Marketingový model Attention, Interest, Desire, Action

CLI Customer loyalty index

CLV Customer lifetime value

CRM Customer Relationship Management

CSAT Customer Satisfactor

CX Customer Experience

KPI Key performance indicators

PPC Pay per Click

ZMOT Zero Moments of Truth

## Úvod

V dnešní době, kdy trh automobilového průmyslu čelí stále rostoucí konkurenci, je pro firmy klíčové zaměřit se na poskytování vynikajících zákaznických služeb. Kromě tradičních aspektů jako například kvalita produktů nebo cenová politika, hraje významnou roli také samotný zákaznický proces. V tomto kontextu je obzvláště důležitý koncept momentů překvapení, které mohou mít zásadní vliv na vnímání zákazníka a jeho celkovou spokojenost.

Tato diplomová práce si klade za cíl prozkoumat vztah mezi momenty překvapení v zákaznickém procesu a zákaznickou zkušeností v kontextu automobilového průmyslu, konkrétně při nákupu a servisu vozidel. Na základě dotazníkového šetření, které proběhlo mezi českými a německými zákazníky, se práce snaží identifikovat klíčové faktory, které následně ovlivňují zákaznickou zkušenost. Podle zjištěných výsledků pak také navrhnout doporučení pro zlepšení služeb autorizovaných dealerů.

Výzkum se zaměřuje na několik klíčových oblastí. Jak zákazníci vnímají různé aspekty nákupu a servisu vozidla, jaké momenty překvapení zažívají a jak tyto momenty ovlivňují jejich celkovou spokojenost. Zároveň se zkoumají i rozdíly v preferencích a zkušenostech mezi zákazníky, což může poskytnout cenné poznatky pro marketingové strategie.

V závěru práce jsou poté formulována doporučení pro autorizované dealery, například jak mohou zlepšit své zákaznické služby prostřednictvím momentů překvapení. Tyto poznatky mohou být aplikovány nejen v automobilovém průmyslu, ale i v dalších odvětvích, kde je zákaznická zkušenost klíčovým faktorem k úspěchu.

## 1 Zákaznická spokojenost v zákaznickém procesu

Kotler a kol. (2017) stanovili základní koncepty marketingu 4.0. Podle nich marketingové postupy prošly změnami, které jsou přičítány technologickému pokroku a kolektivnímu vlivu zrychlené konvergence nových technologií. V důsledku toho technologie odstranily geografické a demografické bariéry, což lidem umožnilo spojit se a komunikovat téměř z jakéhokoli místa na světě. Ve světě marketingu tak technologie poskytly prostor pro rozvoj mnoha nových trendů, například sociálního CRM, omnichannel, obsahového marketingu, ekonomiky sdílení a dalších.

Kotler a kol (2017, s. 46) definují Marketing 4.0 takto: *"Jedná se o marketingový přístup, který kombinuje online a offline interakci mezi firmami a zákazníky. V digitální ekonomice samotná digitální interakce nestačí. Ve skutečnosti ve stále více online světě představuje offline kontakt silnou diferenciaci. I když je pro značky nezbytné, aby byly vzhledem k rychlým technologickým trendům flexibilnější a přizpůsobivější, jejich autentické znaky jsou důležitější než kdykoli předtím."*

Jinými slovy, online a off-line prostředí mají koexistovat a doplňovat se, kdy společným cílem je poskytování vynikajících služeb zákazníkům.

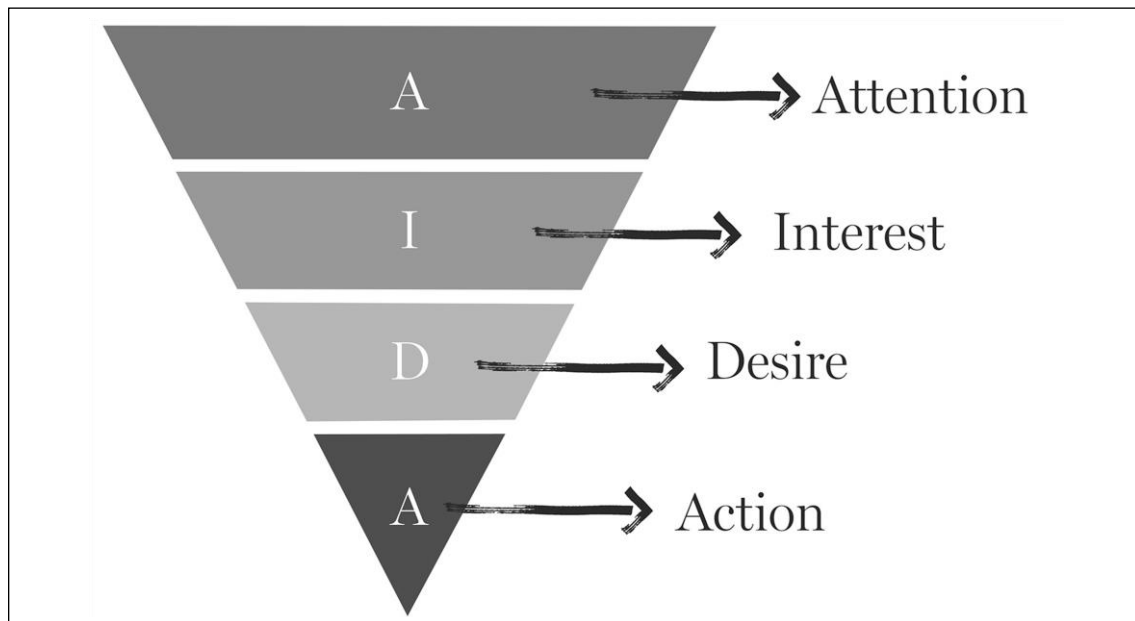
Kotler a kol. (2017) dále vysvětlují přechod k inkluzivnímu, horizontálnímu a sociálnímu přístupu jakožto klíčovými parametry, které formují moderní marketing. Tento přechod se děje obzvláště díky tomu, že se trh stává stále méně exkluzivním díky vlivu sociálních médií, která spojují lidi a dávají prostor všem druhům skupin. Zákazníci také začínají více pochybovat o marketingové komunikaci a stále častěji se spoléhají na tzv. f-factory (Friends, Families, Fans, Followers). Zákazníci se taktéž přesouvají do svých sociálních bublin, což ovlivňuje jejich rozhodovací proces při hledání rad a recenzí online i offline. Toto propojení je spojeno s velkým množstvím informací, které zákazník nedokáže vstřebat, a proto věnuje pozornost jiným názorům. Sociální kruhy se staly důležitou součástí jejich rozhodovacího procesu. Konektivita tak otevírá pro značku mnoho výzev i příležitostí.

Hlavními prvky marketingu 4.0 jsou identita značky, image značky, integrita značky a interakce se značkou. Identita značky je definována jako konkrétní a hmatatelný atribut. Zahrnuje všechny viditelné prvky značky, jako je například logo, typografie nebo design webových stránek. Identita se snaží vytvořit ideální vnímání značky

v očích zákazníků. Oproti tomu image značky se dá definovat jako skutečné vnímání značky takovým způsobem, jakým ji vnímají samotní zákazníci. Jedná se o soubor přesvědčení a dojmů, které zákazník chová vůči organizaci (Mitra a Jenamani 2020). Integrita značky se vztahuje k důvěryhodnosti a pověsti značky. Je jedním z rozhodujících faktorů pro posílení důvěry a dlouhodobých vztahů se zákazníky. Pokud organizace nedodrží své sliby, ztratí důvěryhodnost a hodnota značky se tak sníží.

Podle Sashiho (2016) se moderní marketingové cíle měří v zapojení, loajalitě, udržení a doporučení produktu. K dosažení těchto cílů je třeba zajistit vysoké vnímání kvality, spokojenost a zkušenosti spotřebitelů. Společnosti proto musí analyzovat obrovské množství informací z různých kanálů o vztahu spotřebitelů k jejich značce, aby mohly rozhodnout, které kanály mají největší vliv na konečné rozhodování. Každá společnost musí pro své dobře fungující podnikání získávat nové zákazníky. Tento proces proto vyžaduje dobře navržený marketingový trychtýř, který analyzuje, jak dobře vede publikum nákupním procesem a přeměňuje je na platící zákazníky. Rawal (2013) uvádí, že marketingový trychtýř hraje v marketingové komunikaci zásadní roli. Vymezuje jasné fáze pro pochopení cesty zákazníka od prvního okamžiku, kdy se zákazníci o produktu dozvědí, až po rozhodnutí o nákupu a následné chování po nákupu.

Jedním z prvních a nejrozšířenějších marketingových trychtýřů je AIDA. Podle Fortenberryho a McGoldricka (2019) byl tento model vyvinut před více než sto lety a je hojně využíván dodnes. Jedná se o zkratku, která se skládá z anglických slov awareness (povědomí), interest (zájem), desire (touha) a action (akce). Stejně jako všechny ostatní známé rámce v marketingu, i AIDA prošla v průběhu let mnoha modifikacemi. Jedna z nich například vyústila v AIDAR, který nese i retenční efekt. Podle Sapiana a Vyshnevské (2019) je cílem modelu AIDA rozdělit cestu zákazníka od okamžiku, kdy se zákazník dozví o produktu, až po okamžik, kdy podnikne požadovanou akci a produkt zakoupí. Každá společnost by měla usilovat o zvýšení míry konverze a rozšíření spodní části trychtýře v závislosti na tom, jak se zákazníci pohybují pomyslným trojúhelníkem (viz typický marketingový trychtýř na obrázku 1).



Zdroj: (vcmo.uk, 2022)

**Obr. 1 AIDA**

Každý pokus o zvětšení konce trychtýře povede k výraznému zvýšení marketingových nákladů. Li a Yu (2013) však ve své studii dospěli k závěru, že tyto náklady lze částečně snížit. Pokud je na požadované publikum dobře zacíleno, míra konverze se v každém kroku přirozeně zvyšuje, čímž se marketingové náklady výrazně snižují. Přestože model AIDA již nemůže tolik vyhovovat modernímu marketingovému prostředí a prodejním procesům, jeho logika je stále hojně využívána v mnoha organizacích.

Kotler a kol. (2017) přepracovali model 4A na novější model 5A, který je více kompatibilní se současným moderním prostředím. Ten zohledňuje také propojenost a vliv sociálních médií na rozhodovací proces. Rovněž zohledňuje loajalitu i ochotu doporučit značku. Jednotlivé A představují v překladu slova uvědomovat si, apelovat, ptát se, jednat a obhajovat.

Rámec 5A konkrétně převádí zákazníky z fáze povědomí do fáze obhajoby, tj. ochoty doporučovat, obhajovat a zastávat se značky. Celý proces lze vysvětlit následovně.

1. Ve fázi povědomí se zákazníci dostávají do kontaktu s širokým výběrem značek díky svým předchozím zkušenostem, marketingové komunikaci nebo na doporučení ostatních.



2. Následně ve fázi oslovení zpracovávají informace a na základě toho, jak silně si jednotlivé značky pamatují, vytvářejí svůj užší výběr značek.
3. V následující fázi dotazování vyhledávají online i offline informace o značce. Zásadní roli zde hrají rady a doporučení ostatních. Pro aktivaci této fáze je nutné vzbudit určitou míru zvědavosti.
4. Pokud jsou zákazníci přesvědčeni, provedou nákup ve fázi jednání. Zde produkt konzumují a interagují prostřednictvím služeb po nákupu. Důraz je kladen na pozitivní zkušenost během prodeje i po něm.
5. Postupně si zákazníci mohou vytvořit silnou loajalitu vůči produktu, což vede k jeho udržení, doporučení ostatním a obhajobě produktu (Kotler et al., 2017).

Stále propojenější svět a vliv rychlého technologického pokroku mění tržní prostor v mnoha směrech. Společnosti mají k dispozici nepřehledné množství kanálů, jejichž prostřednictvím mohou oslovit své zákazníky. Na upoutání jejich pozornosti však mají jen omezený čas. Na druhou stranu mají zákazníci k dispozici nebývalou škálu možností, z nichž si mohou vybírat. Jsou také mnohem informovanější díky stále se zvyšujícímu sociálnímu propojení, a proto mají menší sklon slepě si vybírat z nabídky jakékoli značky nebo společnosti na trhu.

## **1.1 Zákaznická cesta**

Zákaznická cesta označuje cestu interakcí, kterou člověk se značkou absolvuje, a zahrnuje jak přímé, tak nepřímé interakce, jako je například kontaktování zákaznického servisu nebo informace o značce na akci. Lze ji interpretovat jako mapu unikátních interakcí, které daný zákazník se značkou a jejími marketingovými styčnými body absolvuje. (Winters, 2016)

Pochopení zákaznické cesty je pro značky cenné, protože poskytuje hluboké porozumění potenciálním a angažovaným zákazníkům a umožňuje cílenou komunikaci na základě chování a preferencí kupujících. To v konečném důsledku napomáhá konverzi většího počtu potenciálních zákazníků, zvyšuje celkovou spokojenost zákazníků a tvoří nedílnou součást strategií věrnosti a udržení zákazníků. Mapování zákaznické cesty je běžnou strategií používanou k lepšímu pochopení zákaznické cesty, která poskytuje vizuální znázornění celkového souhrnu zkušeností, které má daný zákazník se značkou. To pomáhá informovat

o marketingové strategii a personalizačním úsilí a poskytuje jasnější pochopení zákazníků a způsobů, jak jim co nejlépe sloužit.

Chaffey a Ellis-Chadwick (2016, s.61) popisují cestu zákazníka jako *"mapu kontaktních bodů a různých typů placených, vlastněných a získaných médií, které ovlivňují spotřebitele při přístupu k různým typům webových stránek a obsahu při výběru produktů a služeb"*.

Cílem každého marketéra je ovlivnit zákazníky během rozhodovacího procesu a přirozeně je přimět k nákupu produktu nebo služby. Pro lepší pochopení tohoto procesu je vhodné si jej vizualizovat a zachytit všechny touchpointy, se kterými zákazník na této cestě přichází do kontaktu. Touchpoint lze definovat jako jakýkoli způsob interakce spotřebitele s podnikem.

Hlavním cílem zákaznické cesty je zlepšit zákaznickou zkušenost v každém kontaktním bodě. Zákazníky na jejich cestě ovlivňuje mnoho faktorů. Faktory, které ovlivňují zákaznické chování se dělí na vnitřní a vnější. Mezi vnější faktory ovlivňující chování zákazníků se řadí sociální, kulturní nebo politické. Mezi vnitřní faktory ovlivňující zákaznické chování se řadí životní styl a hodnoty daného zákazníka.

Lecinski (2012) dále zmiňuje význam nulových okamžiků pravdy (zero moments of truth, dále ZMOT) v kontextu zákaznické cesty. Obecně jsou okamžiky pravdy jakékoliv interakce se značkou, které vytvářejí dojem o dané značce. ZMOT je jedním ze čtyř momentů pravdy a v průběhu let se přirozeně vyvinul s rozvojem digitálních technologií. Jsou definovány jako okamžiky v nákupním procesu, kdy spotřebitel zkoumá produkt před nákupem.

Před nákupem si každý ze spotřebitelů vyhledává informace o konkrétním produktu. Díky okamžitému a snadnému přístupu k informacím se rychle dozvídají o alternativách, čtou recenze a hledají srovnání, než začnou nakupovat. V důsledku toho spotřebitelé změnilí způsob, jakým přistupují k rozhodování a kladou mnohem větší důraz na svůj výzkum a průzkum informací. Zbývající tři momenty pravdy se týkají zkušenosti s produktem. Všechny slouží k identifikaci kritických oblastí na cestě zákazníka, na které je třeba zaměřit úsilí a zdroje. Přestože ZMOT je stále důležitým faktorem, který je třeba brát v úvahu, velká data a inovace chytrých telefonů posunuly důraz na bezprostřednější, relevantnější a bezproblémovou zkušenost. Studie společnosti Google (2015) zjistila, že 82 %

uživatelů chytrých telefonů používá svůj telefon při rozhodování o nákupu v obchodě.

Tyto specifické situace, kdy spotřebitelé přecházejí na internet a jednají podle svých okamžitých potřeb, se nazývají mikro momenty. Ramaswamy (2015) uvádí, že mikro momenty jsou klíčovou součástí cesty moderního zákazníka. Je to ten správný čas, kdy se značka může zviditelnit před zákazníkem s řešením, které hledá. V každém z těchto okamžiků pravděpodobně přejdou zákazníci na internet a vyhledají stránky s recenzemi produktů.

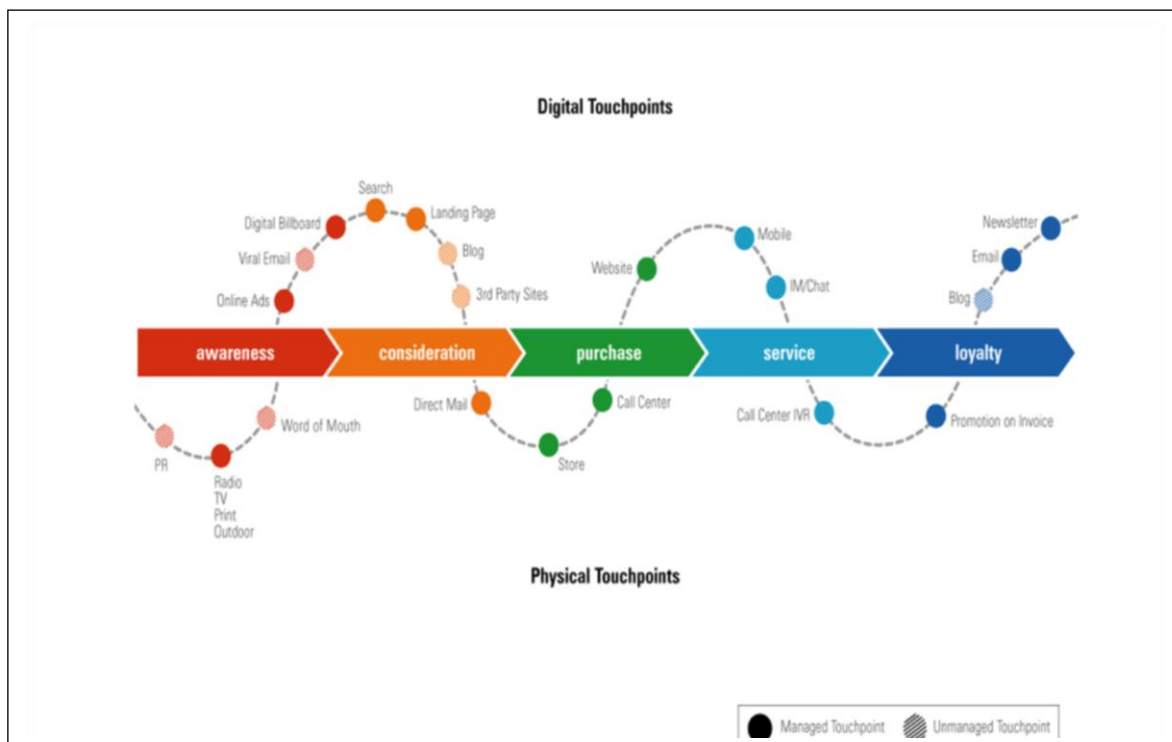
Každá společnost by proto měla vypracovat strategii, jak je v těchto situacích oslovit, a přizpůsobit sdělení jejich potřebám. Navíc k mikro momentům může dojít v kterékoli fázi moderního marketingového trychtýře, od uvědomění až po obhajobu. Proto je nezbytné mít dobře sestavený marketingový trychtýř a zachytit tyto momenty ve správný čas.

Díky technologickému pokroku mají navíc zákazníci nepřeberné množství možností, jak s firmami komunikovat. Díky tomuto jevu jsou cesty zákazníků složitější a rozsáhlejší než kdykoli předtím. Proto je vhodné vytvářet segmenty zákaznických cest, které seskupí publikum na základě podobného využívání dotykových bodů. Tento typ segmentace umožňuje větší vliv a kontrolu nad řízením zákaznických cest.

Herhausen a kol. (2019) zkoumali více než 2 600 různých typů zákaznických cest. Díky rozsáhlé segmentační analýze zjistili pět nejčastějších segmentů:

1. zákazníci zaměřené na prodejny
2. pragmatické zákazníci
3. zákazníci nakupující extenzivně online
4. zákazníci nakupující na více kontaktních místech
5. zákazníci nakupující online na off-line.

Každý segment byl ovlivněn jinými momenty pravdy. Tyto momenty jsou nejkritičtějšími faktory, které rozhodují o konečném nákupním rozhodnutí. Proto musí být každá skupina obsluhována různými touchpointy v různých fázích cesty.



Zdroj: (mytechwords.wordpress.com, 2011)

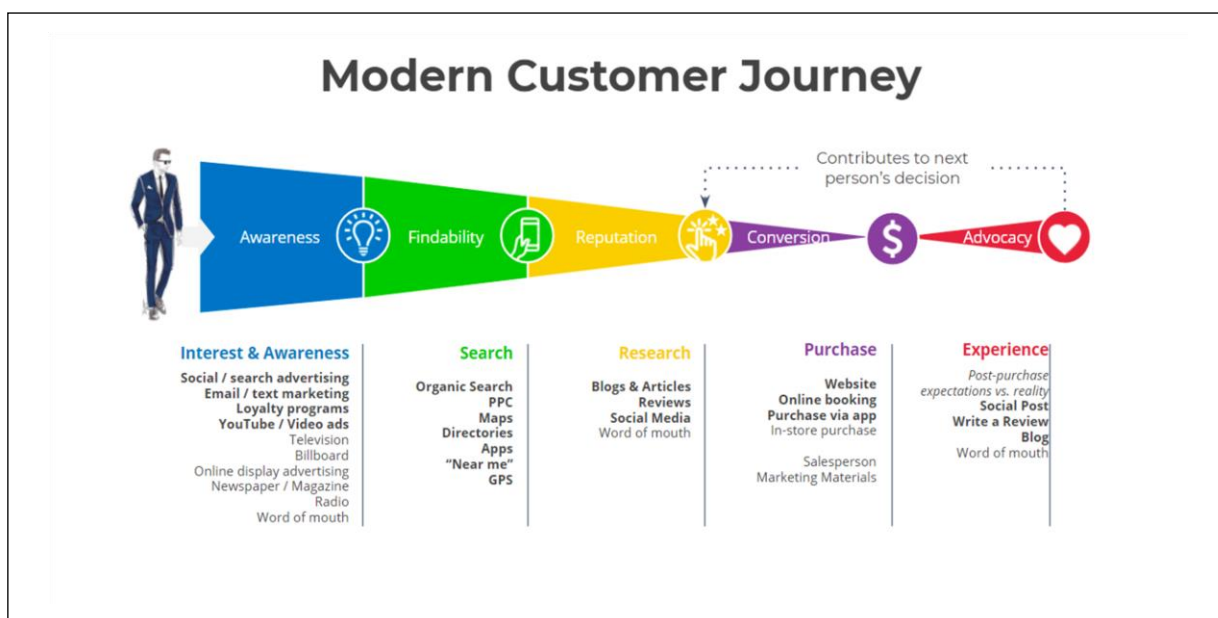
### **Obr. 2 Digital touchpoints on customer journey**

Obrázek 2 zachycuje pět obecných fází zákaznické cesty:

1. Uvědomění: Jak se o vaší společnosti dozvěděli? Jaké jsou hlavní marketingové kanály a jaká sdělení jsou v této fázi komunikována?
2. Zvažování: Jak se zákazníci dozvědí, že se o ně někdo zajímá? Jaké otázky mají vaši potenciální zákazníci? Jaké mají námítky nebo problémy, aby se stali platícími zákazníky? Jak v této fázi shromažďují informace, které jim pomohou při rozhodování o koupi? Jaké jsou jejich motivace a cíle v této fázi?
3. Nákup: Co vede potenciální zákazníky k nákupu nebo k tomu, že nenakoupí?
4. Služba: Jaké jsou potíže s potenciálními zákazníky? Jakým problémům čelí zákazníci, když se stanou zákazníky? Jak vypadá jejich zkušenost z hlediska onboardingu? Jsou schopni získat potřebnou pomoc, když ji potřebují?
5. Loajalita: Jak dlouho zákazníci zůstávají, než odejdou? Jaký je vzorec doporučování zákazníků? Zvyšování prodeje?

Na obrázku 3 je popsána zákaznická cesta, na které jsou znázorněny tzv. touchpointy. Touchpointy se v případě popisovaného obrázku dělí na digitální a fyzické. V dnešní době se posouvá marketing více do online světa a firmy používají jiné kanály pro propagaci a komunikaci se zákazníkem. Firmy používají sociální sítě, různé aplikace, konfigurátory, videohovory a mnoho dalších cest, jak zpříjemnit zákazníkovi jeho cestu. Díky tomu firmy mohou vyselektovat své zákazníky na ty, co mají opravdový zájem. Následně těmto zákazníkům mohou poskytnout speciální nabídku formou nějakého eventu nebo testovací jízdy, které podpoří jejich vjemy.

Dalším znázorněním zákaznické cesty je moderní pojetí dle Kotlera (2017), které popisuje zákaznickou cestu jako podrobné znázornění nákupního procesu, tedy kroků, které zákazníci absolvují na cestě k nákupu. Stanovuje všechny interakce, které zákazníci se značkou uskuteční. Od povědomí, přes průzkum až po obhajobu. Ve světě elektronického obchodu zahrnuje spotřebitelská cesta všechny digitální touchpointy, které značka se zákazníkem uskuteční. Ty mohou probíhat na webových stránkách, sociálních sítích, online tržištích, ve vyhledávačích, aplikacích nebo jiných kanálech, protože zákazníci používají svůj počítač, mobilní telefon nebo jiné chytré zařízení, tak jak je popsáno na obrázku 3.



Zdroj: (Yuzdepski, 2022)

**Obr. 3 Moderní pojetí zákaznické cesty**

Vytvoření mapy zákaznické cesty umožňuje podnikům pochopit zkušenosti a potřeby jejich cílové skupiny. Tyto poznatky také umožňují marketérům zacílit na spotřebitele obsah na míru a odstranit případné překážky konverze.

1. Povědomí – Zákazníci jsou pasivně vystaveni dlouhému seznamu značek na základě zkušeností, marketingové komunikace nebo propagace ostatních.
2. Přitažlivost – Jakmile si lidé uvědomí značku, které jsou vystaveni, krátkodobá paměť zesiluje paměť dlouhodobou a vytváří situaci, která zákazníky oslovuje.
3. Ptejte se – Jakmile se zákazníci dostanou do fáze oslovení, následují další kroky, kdy hledají další informace a ptají se přátel, rodiny, médií nebo kdekolí jinde, kde to považují za vhodné. Tato fáze je komplikovaná kombinací digitálních i tradičních metod, takže zařazení může být výzvou.
4. Jednejte – Jakmile jsou všechny dotazy shromážděny, zákazníci mohou být připraveni jednat. Je důležité, aby zákazníci mohli jednat i jinak než nákupem. Něco, co naznačuje zájem nebo záměr, jako zapojení na sociálních platformách.
5. Zastání – Po tom všem se u zákazníků může časem vyvinout pocit loajality. Přejít od povědomí k obhajobě. Rozhodování zákazníků napříč pěti A je obvykle ovlivněno kombinací vlastního vlivu (na základě vlastní historie se značkou), vlivu ostatních a vnějšího vlivu (marketingová komunikace, prodejní síly a služby zákaznického personálu).



Zdroj: (Walter, 2019)

#### **Obr. 4 B2B Digital marketing**

Na obrázku 4 je znázorněn proces nákupu, který je již dnes používán v praxi. Nákupní proces je jednodušší díky dnešním technologiím. Informace jsou dostupné na jedno kliknutí i s recenzemi daného produktu. Díky speciálním moderním vyhledávacím algoritmům se uživateli skoro vždy zobrazí to, co potřebuje. Reklamy se přizpůsobují tomu, o čem zákazník mluví, vyhledává a sleduje. Dále se posunulo také placení, které je dnes velmi jednoduché a také online díky PPC (pay per click) neboli placení kliknutím.

### **1.2 Touchpointy**

Touchpointy jsou body kontaktu v zákaznickém procesu, které umožňují zákazníkovi získat potřebné informace a následně provést nákup. Zákazník má tak možnost se sám rozhodnout za pomoci těchto bodů kontaktu co si koupí nebo pro jakou službu se rozhodne. Vždy se jedná o místo, na kterém je na zákazníka vytvářen dojem (Smilansky, 2015).

Dle Salviettiho a kol. (2021) online touchpointy označují různé momenty, kdy zákazník komunikuje se značkou v digitálním světě. Tyto styčné body mohou být přímé nebo nepřímé a vyskytují se v různých fázích životního cyklu zákazníka. Od prvotní informace až po hodnocení po nákupu. Mezi příklady online touchpointů patří sociální média, webové stránky, online reklamy, online recenze, průzkumy a zpětné vazby od zákazníků nebo e-mail.

Optimalizace online kontaktních bodů je pro podniky přínosná, protože může pomoci zlepšit zákaznickou zkušenost, zvýšit loajalitu zákazníků a v konečném důsledku zlepšit míru konverze. Identifikací a zmapováním online kontaktních bodů mohou podniky personalizovat cestu zákazníka, což vede k vyšší spokojenosti a angažovanosti zákazníků.

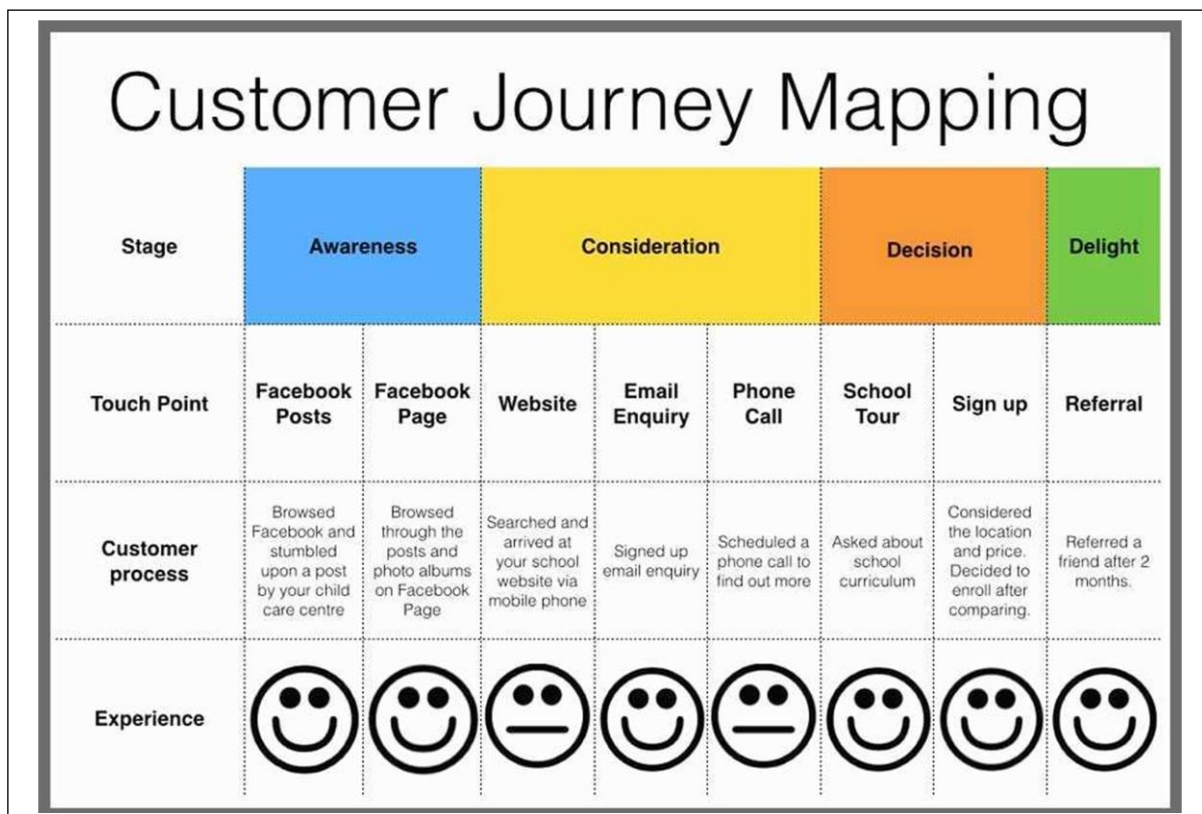
Dle Baxendalea a kol. (2015) offline touchpointy označují různé momenty, kdy zákazník komunikuje se značkou ve fyzickém světě, mimo digitální sféru. Optimalizace offline touchpointů je pro podniky přínosná stejně jako optimalizace online touchpointů.

Mezi offline touchpointy se řadí kamenné obchody, reklamy, tištěná média a další fyzické interakce. Takové interakce se zákazníkem jsou velmi důležité pro společný vztah a celý nákupní proces. Zákazník získává potřebné informace pro své rozhodování a jeho nákupní chování je tím velmi ovlivněn.

Způsobem, jak identifikovat touchpointy, je zdůraznění jakýchkoli interakcí, ke kterým může dojít před, během a po nákupu:

- Před nákupem – mezi tyto touchpointy patří: hodnocení a recenze zákazníků, marketing, reklama, PR a zapojení komunity.
- Během nákupu – mezi tyto touchpointy patří: interakce webových stránek, interakce prodejního týmu (zaměstnanců), interakce pokladen (i online), slevy a propagace.
- Po nákupu – mezi takové touchpointy patří: e-maily, zákaznická podpora, informační bulletiny, interakce na sociálních médiích, fakturace, věrnostní karty. (Retently.com, 2018.)





Zdroj: (Khodeir, 2022)

**Obr. 5 Customer Journey Mapping**

Mapování cesty zákazníka a touchpointy jsou úzce související koncepty, jak vysvětluje obrázek 5. Customer journey mapping je proces vytváření vizuálního znázornění každého kontaktu zákazníka se službou, značkou nebo produktem, zatímco touchpointy jsou různé okamžiky, kdy zákazník přímo nebo nepřímo přijde do kontaktu se značkou, a tvoří zákaznickou cestu. Mapování zákaznické cesty pomáhá podnikům pochopit zákaznickou zkušenost a identifikovat oblasti pro zlepšení tím, že zakresluje všechny styčné body, které může zákazník se značkou mít. Od toho, jak se o značce poprvé dozvěděl a pomocí jakých kanálů, až po jeho přímou interakci s produktem, kterou mohou být webové stránky nebo online podpora daného podniku.

Identifikováním online i offline kontaktních bodů se zákazníkem v průběhu jeho cesty mohou firmy přizpůsobit jeho zkušenost, což vede k vyšší spokojenosti a angažovanosti zákazníků. V konečném důsledku také ke zvýšení míry konverze a loajality zákazníků. Mapování zákaznické cesty a dotykových bodů je proto základním nástrojem firem pro zlepšení zákaznické zkušenosti a vytvoření

konkurenční výhody oproti ostatním podnikům, které si s vlastní zákaznickou zkušeností nemusí počínat tak dobře.

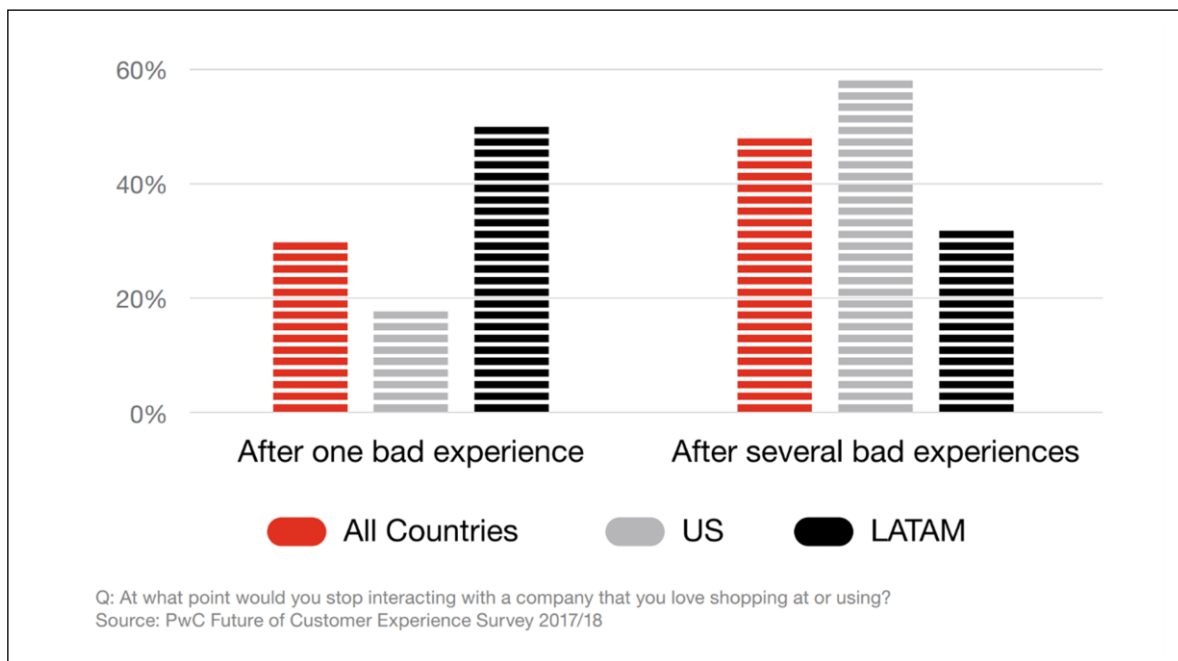
### **1.3 Customer experience**

Dle Heather Wintermantelové (2023) se zákaznická zkušenost vztahuje k celkovému dojmu, který má zákazník ze značky během všech aspektů cesty kupujícího. Zahrnuje všechny aspekty nabídky, včetně péče o zákazníky, reklamy, balení, funkcí, snadného používání a spolehlivosti.

Zákaznická zkušenost je utvářena očekáváními zákazníků, která do značné míry odrážejí předchozí zkušenosti. Kano model, který rozděluje preference zákazníků do pěti kategorií, lze použít k určení priorit funkcí při vývoji produktu a ke zlepšení zákaznické zkušenosti. Skvělá zákaznická zkušenost má zásadní význam pro trvalý růst každého podniku, protože podporuje loajalitu, pomáhá udržet zákazníky a podporuje propagaci značky. K vytvoření skvělé zákaznické zkušenosti potřebují podniky identifikovat body kontaktu se zákazníkem, což jsou různé momenty, kdy zákazník přichází do kontaktu se značkou, ať už přímo, nebo nepřímo. Identifikací online i offline touchpointů zákazníka v průběhu jeho cesty mohou podniky personalizovat zákaznickou zkušenost, což vede k vyšší spokojenosti a angažovanosti zákazníků. V konečném důsledku to vede také ke zvýšení míry konverze a loajality zákazníků.

Podniky by měly pracovat na zákaznické zkušenosti, protože má zásadní význam pro trvalý růst každého podniku. Skvělá zákaznická zkušenost podporuje loajalitu, pomáhá udržet zákazníky a podporuje propagaci značky. Na druhou stranu špatná zákaznická zkušenost může vést k nespokojenosti zákazníků, negativním recenzím a ztrátě obchodu.

Podle zprávy společnosti PwC, který je vyobrazen na obrázku 6 by 32 % všech zákazníků po jedné špatné zkušenosti přestalo obchodovat se značkou, kterou si oblíbili. V Latinské Americe 49 % zákazníků tvrdí, že by po jedné špatné zkušenosti od značky odešli.



Zdroj: (PWC, 2018)

**Obr. 6 At what point would you stop interacting with a company that you love shopping at or using?**

Podniky proto musí upřednostňovat zákaznickou zkušenost, aby si udržely zákazníky a rozvíjely své podnikání. Zlepšením zákaznické zkušenosti si mohou podniky vytvořit konkurenční výhodu oproti jiným podnikům, které na tom s vlastní zákaznickou zkušeností nemusí být tak dobře. Skvělé zákaznické zkušenosti lze dosáhnout tím, že se naslouchání zákazníkům stane hlavní prioritou. Stanoví se jasné standardy a zefektivní se proces obsluhy zákazníků.

Zákaznická zkušenost (CX) se týká pocitů a názorů zákazníků na značku a toho, jak se tyto pocity vyvíjejí v průběhu jejich interakce s jejími produkty. Existuje několik strategií, které mohou podniky zavést ke zlepšení zákaznické zkušenosti a jejichž cílem je posílit spokojenost zákazníků a podpořit jejich opakované návštěvy. Níže je popsáno několik strategií dle společnosti na zlepšování zákaznických zkušeností.

1. Zjednodušení procesu obsluhy zákazníků – Mnoho zákazníků oceňuje rychlé a jednoduché řešení problémů, které jim je předloženo. Pokud zástupci zákaznického servisu vyžadují k řešení problémů souhlas nadřízeného, mohlo by být pro jejich zaměstnavatele výhodné, kdyby jim udělil více

pravomocí k individuálnímu řešení problémů. Zákaznický servis je důležitou součástí zákaznické zkušenosti a poskytnutí samostatnosti těmto zaměstnancům může zlepšit vztahy se zákazníky.

2. Stanovení jasných standardů – CX zahrnuje všechny interakce zákazníka se značkou, proto je důležité, aby každý tým rozuměl svému poslání. Definování plánu pro zákaznickou zkušenost pomáhá ujednocení jednotlivých oddělení, stanovit jasné organizační cíle a standardizovat výsledky. Vhodné je vytvoření souboru zásad, které by mohly zlepšit zákaznickou zkušenost, a uveřejnit je všem členům týmu.
3. Interní zpětná vazba – Zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, mohou mít ucelený přehled o tom, co zákazníci chtějí a jaké jsou jejich opakující se obavy. Podpora otevřené komunikace může pomoci identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, a vybudovat důvěru členů týmu. Zpětná vazba od zaměstnanců může být podpořena pořádáním pravidelných týmových schůzek nebo rozesíláním dotazníků.
4. Studování zákazníků – Pochopení demografických údajů, které firma obsluhuje, může pomoci lépe definovat její potřeby. Využití analytických nástrojů pomáhá získání informací o identitě zákazníků, například o jejich věku, místě, pohlaví, zájmech a dovednostech. Každý zákazník je sice jedinečný, ale analýza údajů, kterou má firma k dispozici, může pomoci přizpůsobit nabídku a lépe uspokojit jejich potřeby.
5. Upgrade technologií – Technologická řešení, která zjednodušují zkušenosti zákazníků jsou důležitým faktorem pro kladnou zákaznickou zkušenost. Používání chatbotů, automatizovaných žádostí o zpětnou vazbu a analytických nástrojů posílí firemní strategie.
6. Zpětná vazba od zákazníků – Shromažďování údajů o spokojenosti zákazníků umožňuje měřit účinnost firemních strategií. K tomu se používají automatizované průzkumy, schránky na návrhy nebo hodnocení pomocí známek nebo hvězdiček. V takových průzkumech je důležité, aby zákazníci měli možnost hodnotit svou spokojenost a ochotu doporučení. Aby firma podpořila účast, je vhodné, aby anketa byla krátká a na konci stávající interakce, například nákupu nebo chatu se zákaznickým servisem. Tyto údaje se typicky používají ke stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), jako jsou skóre spokojenosti zákazníků a čisté hodnocení emocí.

7. Sledujte klíčové ukazatele výkonnosti – KPI nabízejí přehled o výkonnosti firmy a identifikují příležitosti k růstu. Měření klíčových ukazatelů výkonnosti, jako je skóre procesů, míra upsellů a celková hodnota pro zákazníka jsou důležitými faktory pro hodnocení výkonnosti firmy. Analýza těchto údajů může odhalit, jak zákazníci vnímají své zkušenosti a jak se tyto pocity proměňují v zisk, což může pomoci stanovit priority a vytvořit komplexní strategii zákaznické zkušenosti.
8. Odměna za věrnost – Vytvoření věrnostního programu, který nabízí hodnotu pro vracející se zákazníky je velmi vhodným krokem, který může motivovat nejvěrnější zákazníky k utrácení. Například tím, že jim firma nabídne slevy, extra přístup k novým produktům a uznání. Věrnostní programy také vybízejí zákazníky, aby si vytvořili účet a přihlašovali se k nákupům, což firmě poskytne záznamy o jejich aktivitě. Tyto údaje může použít k vytvoření profilu zákazníka a nabídnout každému uživateli personalizované služby.

Společnost Indeed, která se zabývala zákaznickou zkušeností a interpretovala postupy, jak pracovat se zákaznickou zkušeností, popisuje dále další faktory, které ovlivňují zákaznickou zkušenost. Nákupní proces jako takový je velmi podporován kladnými emocemi. Pokud má zákazník se značkou kladný vztah, tak šance, že provede nákup je daleko větší. Proto je vhodné, aby firma budovala i emocionální vazbu se zákazníkem.

Vhodnou formou, jak zlepšit CX je nabídnutí určitého obsahu nebo služeb zdarma. Tím se z potenciálních zákazníků, stanou zákazníci. Celkově taková strategie může pomoci k získání nového segmentu zákazníků. Tím, že firma uvolní bezplatně něco, co zaujme potenciálního zákazníka se následně přemění na kladnou zkušenost. Může to být například i vzdělávací obsah nebo jiné věci, které ocení lidé při rozhodovacím procesu.

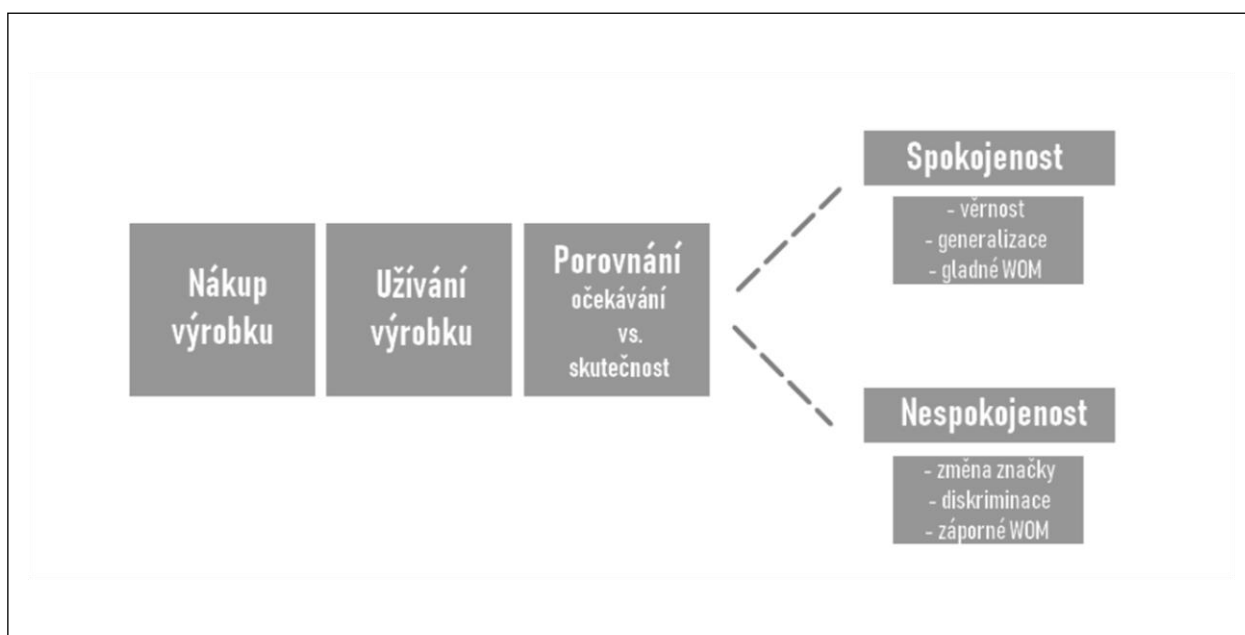
Konzistentní a silné sdělení značky/firmy pomáhá zákazníkům zjistit, co mohou od nabízených produktů nebo služeb očekávat. Komunikace je klíčem ke kladnému vztahu se zákazníky a pomáhá prodeji, dobrému jménu a celkově přináší silný brand.

## 1.4 Zákaznická spokojenost

Spokojenost zákazníků je definována jako měřítko, které určuje, jak jsou zákazníci spokojeni s produkty, službami a schopnostmi společnosti. Informace o spokojenosti zákazníků, včetně průzkumů a hodnocení, mohou společnosti pomoci určit, jak nejlépe zlepšit nebo změnit své produkty a služby.

Kotler a Keller (2006) definují spokojenost zákazníka jako: „pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekávání.“

Zamazalová (2008) odporuje této definici a dodává, že spokojenost lze chápat jako určitý cíl chování daného zákazníka, ke kterému míří. Porovnává skutečný výsledek k obrazu, který si vytvořil ve své představě. Jedná se o subjektivní pocit každého zákazníka, který je možné kvantifikovat. Pokud dochází ke kladnému přijetí, jde o zákaznickou spokojenost. V případě negativních pocitů a zákaznickova nepřijetí daného statku či služby, jde o jeho nespokojenost. Tyto stavy mají své důsledky, jak znázorňuje obrázek č.7 níže.



Zdroj: (Zamazalová, 2008)

**Obr. 7 Spokojenost zákazníka**

V případě spokojenosti zákazníka se dále prohlubuje jeho věrnost výrobku či službě, může docházet ke generalizaci směrem ke kladnému vztahu ke značce nebo výrobcí a dochází ke kladným recenzím. Pokud je zákazník s produktem nespokojený, změní značku, může však diskriminovat i další výrobky a služby stejného výrobce a dochází k záporným recenzím.

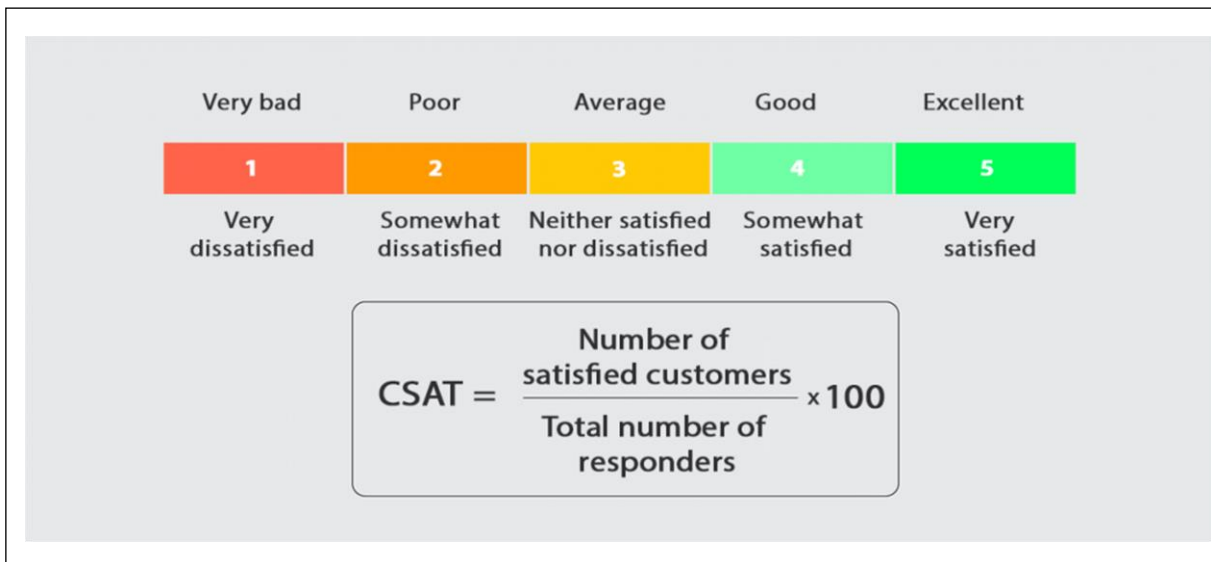
Dle Zamazalové (2008) existují i další pohledy na stupňování zákaznickovy spokojenosti.

- potěšení (vnímaná skutečnost převyšuje očekávání)
- naprostá spokojenost (očekávání a skutečnost jsou shodné)
- limitovaná spokojenost (vnímaná skutečnost je nižší než očekávání, může sklouznout k nespokojenosti, může však také znamenat spokojenost, ale jen částečnou) (Zamazalová, 2008)

Böttger et al. (2017) vytvořili koncepci zákaznickovy inspirace a propojili její význam se spokojeností zákazníka. Existují dva pohledy na CI: prerekvizita nebo následek nákupního chování. V případě zákaznickovy inspirace z důvodu prerekvizity následují změny emocí, přístupů a chování v nákupním chování a díky těmto změnám může dojít ke spontánním nákupům výrobků nebo služeb nebo k interakci zákazníka s danou firmou prostřednictvím různých kanálů na hlubší úrovni.

Dále také poukazují na korelaci zákaznickovy inspirace (CI) a následků změn přístupů k dané firmě včetně zákaznickovy spokojenosti i věrnosti. Lze tedy tvrdit, že CI vede k úmyslu opětovného nákupu, pozitivnímu obrazu v zákaznickově myslí a určité úrovni ztotožnění s danou firmou, což tvoří základy dlouhodobého vztahu. Spokojenost a loajalita zákazníků jsou dva důležité ukazatele, které by podniky měly měřit, aby pochopily, jak zákazníci vnímají jejich produkty, služby nebo značku. Ačkoli spolu souvisejí, nejedná se o totéž.

Spokojenost zákazníků je měřením postoje zákazníka k výrobku, službě nebo značce. Obvykle se měří pomocí průzkumu spokojenosti zákazníků na číselné stupnici. Jedná se o náladu zákazníka po dokončení transakce s vaší firmou. Můžete ji použít k pochopení toho, zda zákaznická zkušenost splnila očekávání. Je to také skvělý způsob, jak nechat rozčilené zákazníky odreagovat, protože jim poskytuje soukromý kanál pro vyjádření zpětné vazby, místo aby svůj rozzlobený názor vyjádřili veřejně na sociálních sítích nebo v recenzích.



Zdroj: (Rose-Collins, 2023)

#### **Obr. 8 Skóre spokojenosti zákazníků**

Na obrázku je vyobrazena jedna z metrik pro hodnocení zákaznické spokojenost. CSAT neboli skóre spokojenosti zákazníků odráží emocionální vyjádření zákazníků ze služby, kde skóre spokojenosti zákazníků je průměrná míra konkrétního uživatelského zážitku.

CSAT může zahrnovat kvalitu onboardingu, rychlost reakce podpory nebo spokojenost s procesem vrácení produktu (zkrátka všechny prvky pokročilých postupů zákaznických služeb). CSAT lze měřit zasíláním automatických dotazníků, v nichž jsou klienti žádáni, aby ohodnotili úroveň své spokojenosti na stupnici od 1 do 5, od 1 do 3 nebo od 1 do 10 bodů. Výsledné skóre uvádí procento zákazníků, kteří měli výbornou až špatnou zkušenost.

Věrnost zákazníků je soubor chování a postojů, které zákazník projevuje a které dokládají jeho loajalitu k výrobku, službě nebo značce, například opakované nákupy nebo volba značky namísto konkurence. Je perspektivní a je měřítkem toho, jakou hodnotu můžete od svých zákazníků získat v průběhu času. Loajalitu zákazníků lze obtížně měřit, protože je subjektivní a může se lišit podle podniku nebo odvětví. K jejímu měření však můžete použít kombinaci metod, včetně zákaznických průzkumů, stížností a dotazů, průzkumu trhu a zpětné vazby od pracovníků v první linii.

Spokojenost zákazníků je sice důležitá, ale loajalita zákazníků je ještě důležitější, protože je prediktorem budoucích příjmů a růstu. Věrní zákazníci budou s větší



pravděpodobností opakovaně nakupovat, doporučovat vaši firmu ostatním a zanechávat pozitivní recenze. Podniky by se proto měly zaměřit na budování loajality zákazníků poskytováním vynikajících zákaznických služeb, vytvářením pozitivních zákaznických zkušeností a navazováním osobních kontaktů se zákazníky.

Měření spokojenosti a loajality zákazníků je pro podniky klíčové, aby pochopily, jak zákazníci vnímají jejich produkty, služby nebo značku. Zde je několik způsobů měření spokojenosti a loajality zákazníků:

Měření spokojenosti zákazníků:

1. Průzkumy: Jednou z nejběžnějších metod měření spokojenosti zákazníků jsou průzkumy. Respondenti zaznamenávají svou zpětnou vazbu prostřednictvím otázek s výběrem odpovědí, hodnotících škál nebo otevřených otázek.
2. Zpětná vazba: Sběr zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím různých kanálů, jako je e-mail, telefon nebo sociální média, může podnikům pomoci pochopit, jak se zákazníci cítí v souvislosti s jejich produkty nebo službami.
3. Hodnocení a recenze: Zákazníci se mohou podělit o své postřehy pomocí hodnocení a recenzí nebo obsahu vytvářeného uživateli.
4. Stížnosti a dotazy zákazníků: Analýza stížností a dotazů zákazníků může podnikům pomoci identifikovat oblasti, ve kterých je třeba se zlepšit.
5. Průzkum trhu: Provedení průzkumu trhu může podnikům pomoci pochopit, jak jsou jejich výrobky nebo služby srovnatelné s konkurencí.
6. Zpětná vazba od pracovníků v první linii: Zpětná vazba od pracovníků v první linii, jako jsou obchodní zástupci nebo pracovníci zákaznického servisu, může poskytnout cennou zpětnou vazbu o spokojenosti zákazníků.

Měření loajality zákazníků:

1. Opakované nákupy: Sledování počtu opakovaných nákupů může podnikům pomoci pochopit, jak jsou jejich zákazníci loajální.
2. Doporučení: Zákazníci, kteří doporučí váš podnik ostatním, jsou s větší pravděpodobností loajální.
3. Volba značky před konkurencí: Zákazníci, kteří dají přednost vaší značce před konkurencí, budou s větší pravděpodobností loajální.

4. Čisté skóre podporovatelů (Net Promoter Score, NPS): NPS je metrika, která měří loajalitu zákazníků tím, že se jich ptá, jaká je pravděpodobnost, že doporučí vaši firmu ostatním.
5. Celoživotní hodnota zákazníka (CLV): CLV je metrika, která měří celkovou výši příjmů, které zákazník vygeneruje vašemu podniku za celou dobu svého života.
6. Věrnostní programy: Věrnostní programy mohou podnikům pomoci sledovat věrnost zákazníků tím, že nabízejí odměny nebo pobídky za opakované nákupy.

Pro efektivní měření spokojenosti a loajality zákazníků by podniky měly používat kombinaci metod, včetně průzkumů, zpětné vazby, hodnocení a recenzí, průzkumu trhu a zpětné vazby od pracovníků v první linii. Důležité je také analyzovat shromážděné údaje a na základě získaných poznatků přijmout opatření ke zlepšení spokojenosti a loajality zákazníků.



Zdroj: (Shivkumar, 2023)

**Obr. 9 How to measure customer loyalty**

Index loajality zákazníků je nástroj, který vám pomůže sledovat loajalitu zákazníků v průběhu času. Zahrnuje průzkum se třemi otázkami zaměřenými na měření NPS, opakovaných nákupů a upsellingu:

1. Jaká je pravděpodobnost, že doporučíte [společnost] svému příteli?
2. Jaká je pravděpodobnost, že si u [společnosti] znovu nakoupíte?
3. Jaká je pravděpodobnost, že vyzkoušíte další produkty nebo služby společnosti?

Zákazníci odpovídají na stupnici od 1 do 6, kde 1 znamená "velmi pravděpodobné" a 6 znamená "nepravděpodobné".

Pokud chce firma vypočítat CLI, je potřeba zjistit průměr všech tří hodnocení. Ačkoli měření záměru není nejspolehlivější a nejefektivnější, stále si firmy mohou udělat užitečný obrázek o loajalitě zákazníků, pokud budou průzkum rozesílat pravidelně v průběhu času.

## **1.5 Zákaznická očekávání**

Dle Zamazalové (2008) věrnost zákazníků spočívá v tom, že si trvale vybírají výrobky a služby jedné společnosti na úkor jejích konkurentů. Je výsledkem toho, že společnost trvale plní a překonává očekávání zákazníků. Věrní zákazníci budou s větší pravděpodobností opakovaně nakupovat, doporučovat vaši firmu ostatním a zanechávat pozitivní recenze. Věrnost zákazníků je pro podniky důležitá, protože ovlivňuje téměř všechny ukazatele důležité pro chod podniku. Bez spokojených zákazníků, kteří u vás budou i nadále nakupovat, podnik nepřežije. Získání nových zákazníků bývá nákladnější a neutratí tolik peněz jako věrní, stálí zákazníci.

Věrnost zákazníků není totéž, co spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků je transakční metrikou, zatímco loajalita zákazníků je dlouhodobým cílem. Spokojení zákazníci nemusí být nutně loajálními zákazníky. Věrnost je o oblíbenosti a schopnosti důvěřovat produktu a značce. Zákazníci, kteří důvěřují společnosti, s nimiž obchodují, budou v budoucnu s větší pravděpodobností nakupovat znovu.

Pro budování loajality zákazníků by se podniky měly zaměřit na vytváření pozitivních zákaznických zkušeností, poskytování vynikajících zákaznických služeb a navázání osobního kontaktu se zákazníky. Důležité je také navázat osobní kontakt se zákazníky, poznat jejich jména, příběhy a nákupní zvyklosti. Pravidelné

zvažování zákaznické zkušenosti a způsobů jejího dalšího zlepšování může povzbudit více zákazníků, aby se do vašeho podniku vraceli.

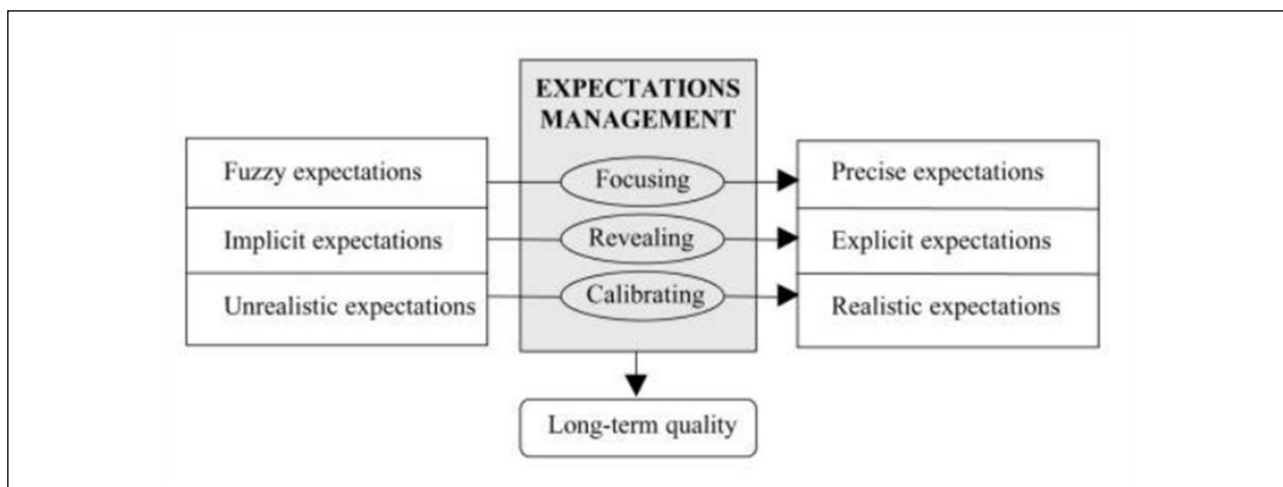
Ojasalo (2001) definoval vícero typů zákaznickova očekávání a poukázal na důležitost řízení očekávání (expectations management). Na obrázku č. 10 je znázorněn rámec pro řízení očekávání zákazníků.

Nejasná očekávání (fuzzy expectations) nejsou neobvyklým jevem. Zákazníci často nevědí, co od produktu nebo služby chtějí, ale očekávají, že se jejich současná situace zlepší a dojde k uspokojení jejich potřeb. Pokud se tak nestane, pokládají situaci za neuspokojivou, ale nevědí přesně proč.

Přesná očekávání jsou chápána jako opak nejasných očekávání. Zákazníci přesně vědí, co by se mělo udělat.

Nerealistická očekávání jsou taková, která jsou nemožná nebo neproveditelná. Implicitní očekávání se vztahují k situacím, kdy jsou některé vlastnosti nebo prvky služby natolik samozřejmé, že o zákazníci ani nepřemýšlejí o tom, že by se nemusely naplnit. Pokud služba nesplnila implicitní očekávání zákazníka, může zákazník dodatečně uvést, co mu chybělo nebo co bylo horší. Implicitní očekávání vyvolávají negativní překvapení, když nejsou splněna. Naopak pokud jsou splněna, nevyvolávají pozitivní překvapení.

Explicitní očekávání jsou taková, která jsou vědomě v mysli zákazníka před zážitkem ze služby, a o kterých zákazník aktivně a vědomě předpokládá nebo doufá, že se stanou skutečností. Existence a míra všech těchto očekávání souvisí s krátkodobou a dlouhodobou kvalitou.



Zdroj: (Ojasalo, 2001)

**Obr. 10 Expectations management**

Taková očekávání je nutno spolu se zákazníkem pojmenovat a artikulovat. Zákazníkovu neuspokojenou potřebu je třeba identifikovat a poskytnout její naplnění skrze daný produkt nebo službu. Nejasná očekávání se díky přesnému pojmenování stanou přesnými a frustrace zákazníka z neuspokojení potřeby a pozdější implikace k nespokojenosti mizí.

Assouad a Overby (2016) sjednotili jednotlivé přístupy do té doby uváděné v literatuře jako faktory ovlivňující očekávání a představili tak 5 dimenzí zdrojů očekávání:

1. Osobní potřeby – představují základní faktor ovlivňující očekávání a je možno – je dále dělit na funkční, psychologické, fyziologické a sociální. Jsou zdrojem jedincovy motivace a jsou méně náchylné k ovlivnění marketingovými nástroji, neboť se jedná o hluboce zakořeněné hodnoty zázemí, výchovy, přesvědčení a kulturních predispozic.
2. Explicitní sliby – jsou to oznámení, která o daném produktu nebo službě hlásí marketingové nástroje dané firmy a jsou tak touto firmou jednoduše ovlivnitelná. Otázkou zůstává, do jaké míry se tato část podílí na celkovém očekávání a do jaké míry dané marketingové aktivity na zákazníka fungují.
3. Implicitní sliby – jedná se o všechny ostatní nevyslovené vlivy, které působí na zákazníka směrem od firmy, výrobku nebo služby. Může se jednat o vnímání ceny vzhledem ke konkurenci, chování a vzezření zaměstnanců, fyzické zařízení prodejny a interiér. V online světě je důležitým aspektem nejen zpráva, která se skrze elektronické kanály předává, ale i podoba a možnosti těchto kanálů (styl, vzhled, design stránky, jednoduchost, přímočarost prokliků atd.).
4. WOM – neboli slova z úst, tedy doporučení či komunikace mezi zákazníky nezatížené marketingovými aktivitami.
5. Minulé zkušenosti – nemusí se jednat o pouhou zkušenost s daným produktem nebo službou, ale také o zkušenosti se značkou, výrobcem, prodejcem či konkurencí – ve stejném odvětví. Je zásadní, protože spokojení zákazníci se s větší pravděpodobností stanou věrnými zastánci dané značky. Ti obvykle přinášejí největší zisky a často propagují značku ostatním. Naopak společnosti, které selhávají v poskytování vynikající zákaznické zkušenosti, se vystavují riziku.

## 1.6 Zákazníkem vnímaná kvalita

Kvalita, kterou zákazník očekává při nákupu služby nebo produktu je v obecné rovině přímo úměrná ceně, kterou platí. Zákazník nechce pouze samotný produkt, ale chce procesem nákupu uspokojit své potřeby. Firmy se proto snaží poskytovat zákaznický servis s tzv. přidanou hodnotou a chtějí, aby je zákazník v ideálním případě znovu vyhledal.

Například pokud potřebuje zákazník opravit nebo koupit vůz, tak má na výběr ze dvou možností. Může si připlatit a obrátit se na autorizovaného dealera nebo si najde neautorizovaný servis a možná ušetří. Zákazníci si vybírají autorizovaná dealerství nejen pro certifikovanou kvalitu služeb, ale také pro lepší přístup k zákazníkovi. Dostanou například kávu nebo se nechají v rámci služeb odvézt tam kam potřebují a ví, že je o ně dobře postaráno. Také kvalita provedených služeb a pracovních úkonů je předem jasně daná a nestává se, že by najednou zaplatili více než měli.

Dle Nového a Petzolda se zákaznicko potřeby odvíjejí s Maslovovy pyramidy, kde jsou popsány motivy a potřeby, které zákazníci mají a očekávají jejich částečné uspokojení. Pokud se zaměříme na prodej nebo servis automobilů, tak by taková pyramida mohla vypadat takto.

1. Základní fyziologické potřeby – jistota, že je o ně dobře postaráno a že nezaplatí nic navíc
2. Potřeby bezpečí – nikdo jim vůz nezničí a jsou si jisti, že se opraví jen to, co má
3. Sociální potřeby – je o ně ze strany dealera dobře postaráno, chovají se k nim mile a nabízí věci, které se jim hodí
4. Potřeby uznání – ví, že když řeknou, že dali auto do autorizovaného servisu, kde je nikdo nepodvede a mohou se cítit lépe než ostatní, co auta dávají jinam
5. Potřeby seberealizace – to co se na voze opravuje je jim vysvětleno do posledního detailu a získávají informace, které jim rozšíří znalosti

Zákazník musí mít tedy pocit, že lepší službu nikde nenajde, a proto se rád vrátí. Pokud má nějakou negativní zkušenost, tak zvolí příště alternativu k autorizovanému servisu.

Dle Spáčila (2003) je vnímaná kvalita je názor zákazníka na celkovou kvalitu nebo image výrobku, služby nebo samotné značky s ohledem na účel jejich použití ve srovnání s jejich konkurenty. Je to dojem dokonalosti, který zákazník o výrobku, značce nebo podniku získává prostřednictvím zraku, zvuku, hmatu a vůně. Vnímaná kvalita je subjektivní kritérium a nemusí se shodovat se skutečnou nebo objektivní kvalitou výrobku. Je klíčovým určujícím faktorem při budování a udržování loajality zákazníků.

Kvalita služeb a spokojenost zákazníků jsou velmi důležité pojmy, které musí společnosti pochopit, pokud si chtějí udržet konkurenceschopnost a růst. (Angelova, Zekiri 2011)

V dnešním konkurenčním prostředí je poskytování vysoce kvalitních služeb klíčem k trvalé konkurenční výhodě. Spokojenost zákazníků má skutečně pozitivní vliv na ziskovost organizace. Spokojení zákazníci tvoří základ každého úspěšného podniku, protože spokojenost zákazníků vede k opakovaným nákupům, loajalitě ke značce a pozitivnímu šíření ústního podání.

Vnímanou kvalitu lze měřit prostřednictvím přímých referencí spotřebitelů a nákupního chování. Atributy vnímané kvality lze rozdělit na vnitřní (samotné vlastnosti) a vnější (hodnoty, které výrobek obklopují, např. obal, značka, reklamní propagace atd.). Spotřebitel si z těchto atributů vytváří celkovou představu, mezi nimiž můžeme vyzdvihnout následující: výkon, vlastnosti, shoda se specifikacemi, spolehlivost, trvanlivost, servisovatelnost, lícování a povrchová úprava, hmatatelnost, kompetentnost, vstřícnost a empatie.

Pro zlepšení vnímané kvality by se podniky měly zaměřit na vytváření pozitivních zákaznických zkušeností, poskytování vynikajících zákaznických služeb a navázání osobního kontaktu se zákazníky. Důležité je také analyzovat shromážděné údaje a na základě získaných poznatků přijmout opatření ke zlepšení vnímané kvality.

## **1.7 KANO model**

Kano model je teorie, kterou v 80. letech 20. století vytvořil Noriaki Kano a která rozděluje preference zákazníků do pěti kategorií. Kano model je užitečný pro důkladné pochopení potřeb zákazníků a může podnikům pomoci měřit spokojenost zákazníků. Model zahrnuje dva rozměry: úspěch (horizontální osa), který se pohybuje od dodavatel to neudělal vůbec po dodavatel to udělal velmi dobře,

a spokojenost (vertikální osa), která se pohybuje od úplné nespokojenosti s výrobkem nebo službou po úplnou spokojenost s výrobkem nebo službou.

Kano model rozděluje preference zákazníků do pěti kategorií:

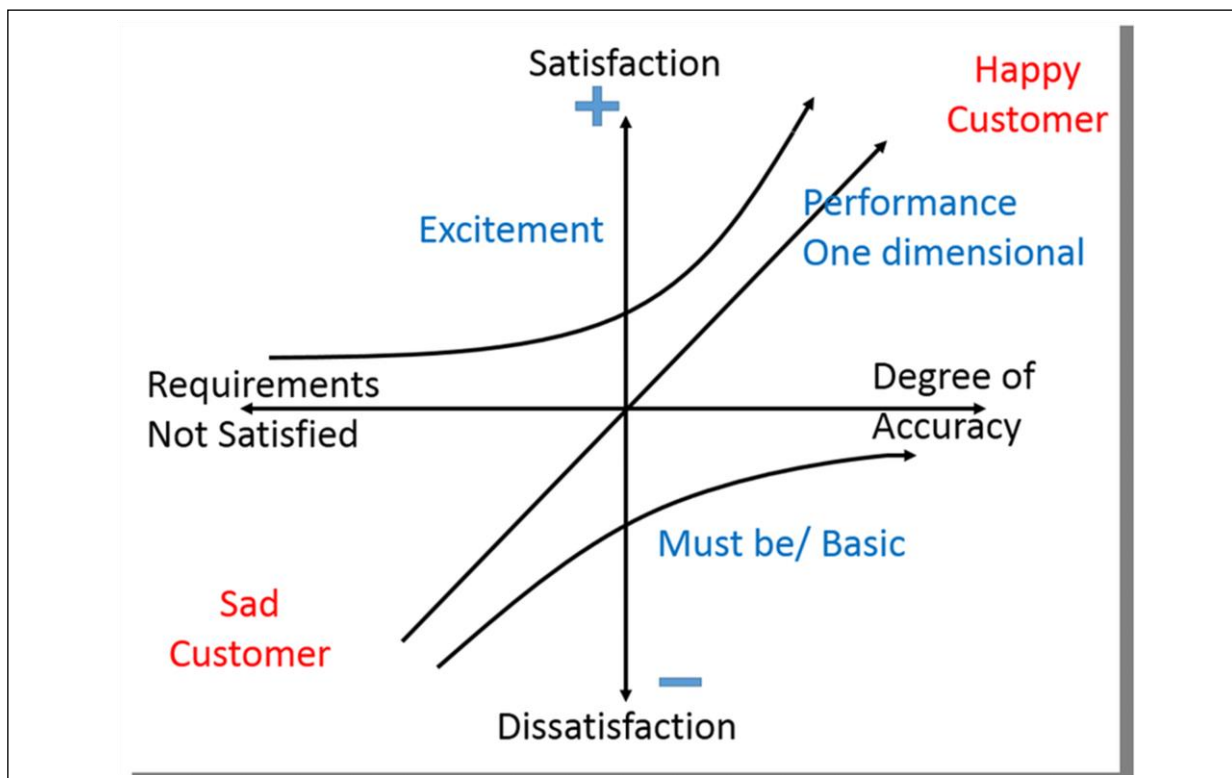
1. Must-Have: Jedná se o základní požadavky, které zákazníci očekávají od každého produktu nebo služby ve vaší kategorii. Pokud tyto požadavky nejsou splněny, zákazníci budou nespokojeni.
2. Jednorozměrné: Jedná se o atributy, které zákazníci používají k porovnávání a hodnocení různých možností. Čím lépe si výrobek nebo služba v těchto attributech vede, tím spokojenější zákazník bude.
3. Atraktivní: Jedná se o atributy, které zákazníci neočekávají, ale jsou jimi potěšeni. Tyto atributy mohou výrobek nebo službu odlišit od konkurence.
4. Indiferentní: Jedná se o atributy, které nemají na spokojenost zákazníka ani pozitivní, ani negativní vliv.
5. Obrácené: Jedná se o atributy, které zákazníci očekávají, ale ve skutečnosti jsou s jejich přítomností nespokojeni.

Pro použití Kano modelu musí podniky provést průzkum mezi svými stávajícími nebo potenciálními zákazníky a u každého požadavku jim položit dvě otázky:

1. jak by se cítili, kdyby výrobek nebo služba danou vlastnost měly
2. jak by se cítili, kdyby ji neměly.

Odpovědi se pak vynesou do grafu, kde vodorovná osa představuje úroveň funkčnosti nebo kvality a svislá osa úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti. Graf zobrazuje čtyři kvadranty: povinné vybavení, výkonnost, atraktivita a lhostejnost.





Zdroj: (Solanki, 2018)

**Obr. 11 KANO model of customer satisfaction**

Kano model je nástroj, který může podnikům pomoci měřit spokojenost zákazníků a zlepšit proces řešení problémů. Umožňuje podnikům identifikovat různé typy požadavků zákazníků a stanovit priority funkcí v plánu produktu podle toho, jaká je pravděpodobnost, že uspokojí zákazníky, a investice do implementace.

Konkurenční výrobek splňuje základní atributy, maximalizuje výkonnostní atributy a obsahuje co nejvíce vzrušujících atributů. (Kano Model Analysis, 2014; Kano et al., 1984). Kano model se používá analýzu potřeb zákazníků a stanovení požadavků na produkt.

### 1.8 Shrnutí teoretické části a stanovení výzkumné otázky

Téma vztahu momentů překvapení v zákaznickém procesu k zákaznické spokojenosti je klíčové z několika důvodů. V dnešním globálním a vysoce konkurenčním trhu je pro firmy stále obtížnější odlišit se od svých konkurentů pouze prostřednictvím produktů a cen. Moment překvapení může být silným nástrojem, který zvyšuje konkurenceschopnost firmy tím, že poskytuje zákazníkům jedinečné

a pozitivní zážitky. Výzkumy ukazují, že pozitivní zážitky mohou významně posílit emocionální vazbu mezi zákazníkem a firmou, což vede k vyšší loajalitě zákazníků. Loajální zákazníci jsou nejen častějšími kupujícími, ale také častěji doporučují firmu svým známým, což může výrazně přispět k růstu firmy. Moment překvapení může také zlepšit celkovou zákaznickou zkušenost tím, že poskytuje nečekané výhody a zážitky. Tato pozitivní zkušenost může vést k vyšší spokojenosti zákazníků a zlepšení jejich vnímání firmy.

Současný stav poznání o vztahu momentů překvapení k zákaznické spokojenosti má několik mezer. Ačkoli teorie naznačuje význam momentů překvapení pro zákaznickou spokojenost, existuje relativně málo empirických studií, které by tuto teorii podpořily konkrétními daty a analýzami. Většina výzkumů se zaměřuje na obecné aspekty zákaznické zkušenosti bez ohledu na specifické průmyslové kontexty. Tento výzkum se zaměřuje na automobilový průmysl, kde je vztah mezi momenty překvapení a zákaznickou spokojeností obzvláště relevantní a zatím málo prozkoumaný.

## **2 Empirické šetření**

Metodická část této diplomové práce je zaměřena na popis výzkumného postupu, který byl použit k sběru dat a analýze informací týkajících se vztahu momentů překvapení v zákaznickém procesu k zákaznické spokojenosti v kontextu nákupu a servisu automobilů. Tato část poskytne podrobný přehled metod a technik, které byly aplikovány při provádění dotazníkového šetření.

### **2.1 Struktura dotazníkového šetření**

Dotazník byl dostupný online od ledna do března roku 2024 ve dvou jazykových verzích, češtině a němčině, na platformě EuropaSurvey. Byl určen všem osobám starším 18 let a koncipován tak, že respondenti bez zákaznické zkušenosti s nákupem nebo servisem nemohli odpovídat na další otázky. Z celkového počtu 129 respondentů v různých věkových kategoriích nemělo 18 % žádnou zkušenost, a proto mohli odpovídat pouze na obecné otázky. Pro analýzu dat byl použit MS Excel a placený program Statistica pro výpočty.

#### **Obecné informace**

Dotazník a empirická část této práce se zabývají hlavní výzkumnou otázkou, jaký je vztah mezi momenty překvapení v zákaznickém procesu a zákaznickou spokojeností při nákupu a servisu vozidel. Tato otázka je dále specifikována do několika podotázek, které se zaměřují na konkrétní aspekty zákaznické zkušenosti: jaké faktory jsou pro zákazníky klíčové při nákupu a servisu vozidla, jak často zákazníci zažívají momenty překvapení během těchto procesů, jaké typy momentů překvapení mají největší vliv na zákaznickou spokojenost a zda existují rozdíly v preferencích a zkušenostech mezi českými a německými zákazníky.

Na základě získaných dat a analýz bude možné navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení zákaznické zkušenosti u autorizovaných dealerů v automobilovém průmyslu. Tento výzkum tak přispěje k hlubšímu pochopení významu momentů překvapení v zákaznickém procesu a nabídne praktická doporučení pro zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality.

### **2.2 Cíl analýzy**

Cílem analýzy tohoto dotazníkového šetření je identifikovat vztah mezi momenty překvapení, které zažili zákazníci v průběhu nákupu a servisu automobilů, a jejich

celkovou zákaznickou spokojeností. Výsledky budou následně použity k posouzení efektivity zákaznického procesu v automobilovém průmyslu.

### **2.3 Analýza dotazníkového šetření – demografická část**

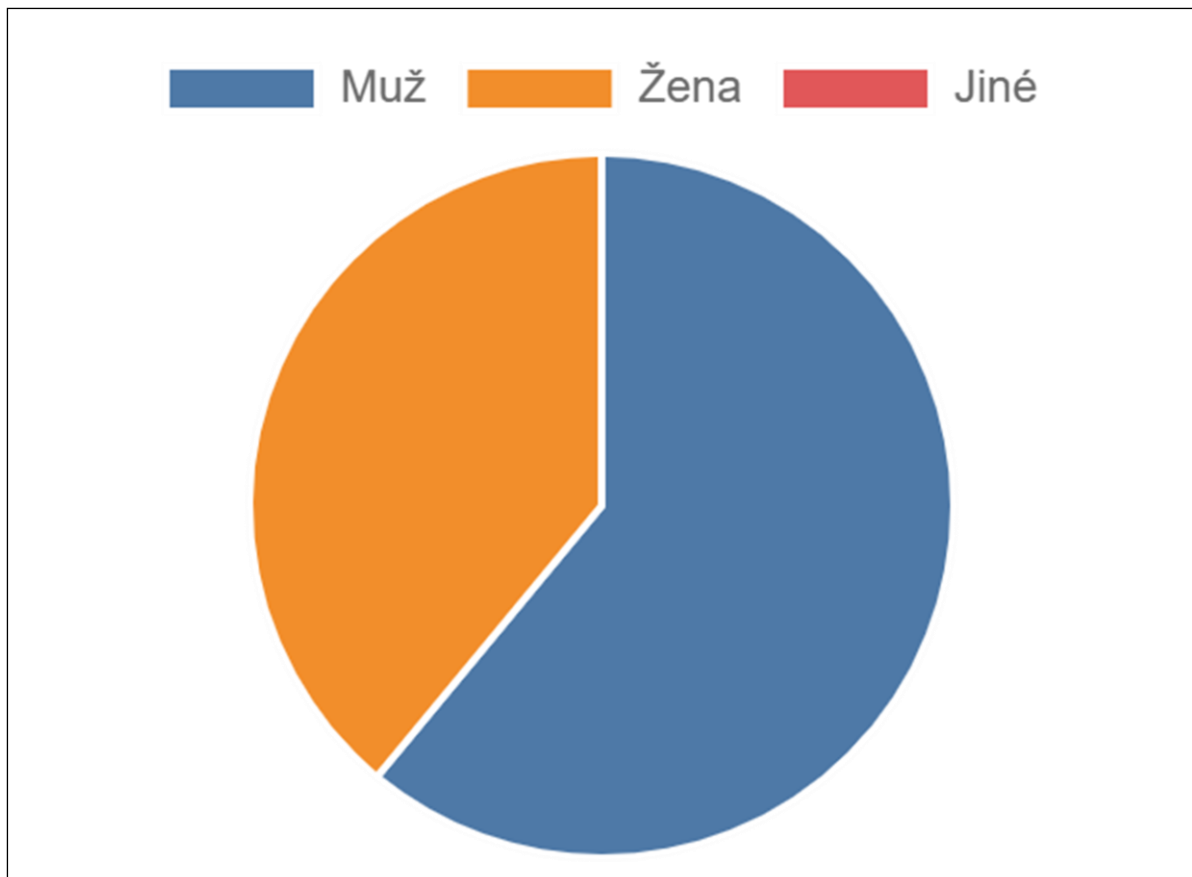
Tato kapitola se zabývá detailní analýzou dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo provedeno v rámci této diplomové práce. Dotazník obsahoval sérii otázek, které byly navzájem propojené a spolu souvisely s cílem identifikovat vztah mezi momenty překvapení v zákaznickém procesu a zákaznickou spokojeností v kontextu nákupu a servisu automobilů.

#### **Jaké je Vaše pohlaví?**

Tato otázka se zabývá rozdělením respondentů dle pohlaví. Na výběr byl ze třech možností:

1. Muž
2. Žena
3. Jiné

V grafu jsou zobrazeny odpovědi respondentů dle procentuálního rozdělení. 61 % respondentů vybralo možnost muž a 39 % respondentek se identifikují jako ženy. Žádný z respondentů se neidentifikuje jinak, než jako muž a žena.



**Obr. 12 Jaké je Vaše pohlaví?**

### **Kolik je Vám let?**

Tato otázka se zabývá rozdělením respondentů dle věku. Z celkového počtu 129 respondentů vychází průměrný věk respondenta na 42,6 let. Většina respondentů byla starší 30 let.

Výsledky dotazníku ukazují, že respondenti jsou převážně ve středním věku, přičemž většina spadá do věkové kategorie 36 až 56 let. Tato skupina zahrnuje generaci X a starší mileniály, kteří mají specifické charakteristiky, jako je silná pracovní etika, technologická zdatnost a zájem o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Tyto generace jsou klíčovou demografickou skupinou s významným vlivem na pracovní trh a sociální trendy.

Generace, které spadají do věkové kategorie 36 až 56 let, zahrnují část tzv. generace X a začátek mileniálů (generace Y). Zde je několik charakteristik těchto generací:

1. Generace X (narození přibližně mezi 1965 a 1980):  
Technologický pokrok: Tato generace zažila přechod od analogových k digitálním technologiím, včetně vzniku osobních počítačů a internetu.  
Pracovní etika: Často se vyznačují silnou pracovní etikou, oceňují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.  
Finanční stabilita: V současné době se mnozí nacházejí v obdobích vrcholu své kariéry a usilují o finanční stabilitu a zajištění budoucnosti.
2. Starší mileniálové (narození přibližně mezi 1981 a 1996):  
Technologická zdatnost: Tato generace vyrůstala s technologiemi a je velmi dobře obeznámena s internetem a mobilními zařízeními.  
Vzdělání a kariéra: Vyšší důraz na vzdělání a kariérní růst. Často hledají smysluplnou práci a možnosti osobního rozvoje.  
Sociální a environmentální povědomí: Často se zajímají o sociální a environmentální otázky, podporují udržitelné praktiky a sociální spravedlnost.

### **Jaké je Vaše nevyšší dosažené vzdělání?**

Výsledky dotazníku týkajícího se nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů ukazují následující rozložení:

- Středoškolské s maturitou: 41 % respondentů uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou.
- Vysokoškolské vzdělání: 37 % respondentů uvedlo, že mají vysokoškolské vzdělání.
- Vyšší odborné vzdělání: 10 % respondentů má vyšší odborné vzdělání.
- Středoškolské bez maturity: 7 % respondentů uvedlo, že mají uzavřené středoškolské vzdělání bez maturity, jako například výuční list.
- Základní vzdělání: 5 % respondentů má pouze základní vzdělání.



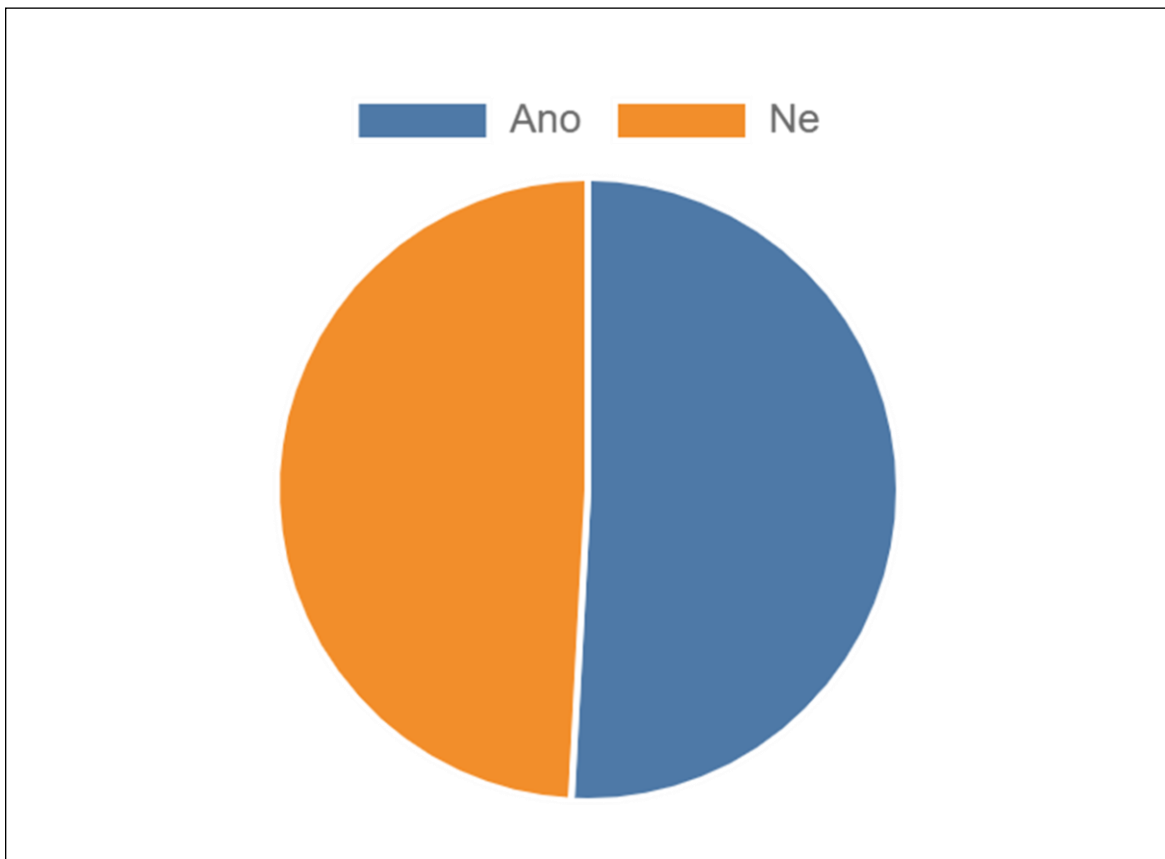
**Obr. 13** Jaké je Vaše nejdříve dosažené vzdělání?

Procentuální rozdělení v grafu na obrázku 13 jasně ukazuje, že většina respondentů má buď středoškolské s maturitou, nebo vysokoškolské vzdělání.

**Pořídil/ a jste si v posledních pěti letech vůz nebo necháváte vůz servisovat u autorizovaného prodejce z koncernu VW?**

Z výsledků dotazníku ohledně pořízení vozu nebo servisu u autorizovaného prodejce z koncernu VW vyplývá, že pořízení vozu nebo servis u autorizovaného prodejce koncernu VW využívá 51 % respondentů.

Z grafu na obrázku 14 můžeme vidět, že 49 % respondentů odpovědělo, že si v posledních pěti letech nekoupili vůz ani nechávají vozidlo servisovat u autorizovaného prodejce z koncernu VW.



**Obr. 14 Pořídil/ a jste si v posledních pěti letech vůz nebo necháváte vůz servisovat u autorizovaného prodejce z koncernu VW?**

Dotazník ukázal rozdělení respondentů ve vztahu k pořízení vozu nebo servisu u autorizovaného prodejce z koncernu VW. I když tato značka automobilů získala podporu od poloviny respondentů, je také zřejmé, že značná část populace preferuje jiné možnosti pořízení vozidla nebo jiné servisní služby. Tato data mohou být pro společnost Volkswagen užitečná při plánování marketingových strategií a zlepšování služeb zákazníkům.

### **Kdy naposledy jste si pořídil/ a vůz?**

Na tuto otázku odpovídali respondenti následovně:

- Před 0-5 let: 61 % respondentů uvedlo, že si pořídili vůz v posledních 0-5 letech.
- Před 6-10 let: 17 % respondentů odpovědělo, že si pořídili vůz před 6-10 lety.
- Před 10 a více lety: 4% respondentů uvedlo, že si pořídili vůz před 10 a více lety.



- Nikdy: 18 % respondentů uvedlo, že si nikdy nekoupili auto. Tito respondenti byli vyřazeni z další části dotazníku.

Většina respondentů (61 %) si pořídila vůz v posledních 0-5 letech. Tento vysoký podíl respondentů, kteří si pořídili vůz v posledních pěti letech, naznačuje několik důležitých trendů:

- Obnova vozového parku: Respondenti pravděpodobně upřednostňují novější vozidla, což může být motivováno několika faktory, jako je vyšší bezpečnost, lepší technologie, nižší spotřeba paliva a nižší emise.
- Ekonomická situace: Ekonomické podmínky v posledních letech mohly být příznivé, což umožnilo více lidem investovat do nových vozidel.
- Trendy v automobilovém průmyslu: Zvyšující se nabídka nových modelů a možností financování mohla motivovat spotřebitele k častější výměně vozidel.

Menší podíl respondentů (17 %) si pořídil vůz před 6-10 lety. Tato skupina představuje respondenty, kteří pravděpodobně plánují brzy obnovit svůj vůz, neboť jejich aktuální vozidla dosahují stáří, kdy je častější úvaha o výměně. To může naznačovat:

- Budoucí poptávka: Tato skupina představuje potenciální budoucí zákazníky pro automobilový průmysl.
- Údržba vozidel: Starší vozidla mohou vyžadovat více údržby a oprav, což může ovlivnit rozhodnutí o jejich výměně.

Malý podíl respondentů (4 %) si pořídil vůz před více než 10 lety. Tato skupina může zahrnovat respondenty, kteří jsou spokojeni se svým starším vozem nebo nemají potřebu často měnit vozidlo. Možné důvody zahrnují:

- Spokojenost s vozem: Respondenti mohou být spokojeni s výkonem a spolehlivostí svých starších vozidel.
- Finanční omezení: Finanční situace může omezovat možnosti na pořízení nového vozu.
- Nízká frekvence používání: Vozidla mohou být používána méně často, což snižuje potřebu jejich výměny.

18 % respondentů uvedlo, že si nikdy nekoupili auto. Tito respondenti byli vyřazeni z další části dotazníku, což naznačuje, že pro ně nejsou další otázky relevantní.

Možné důvody, proč si nikdy nekoupili auto, zahrnují:

- Alternativní způsoby dopravy: Tito respondenti mohou preferovat jiné způsoby dopravy, jako je veřejná doprava, cyklistika nebo chůze.
- Finanční důvody: Finanční omezení mohou znemožňovat pořízení vozu.
- Životní styl: Někteří lidé mohou žít v městských oblastech, kde není vlastnictví auta nutné nebo praktické.

Tyto výsledky poskytují přehled o nákupních zvyklostech respondentů týkajících se vozidel. Většina respondentů preferuje novější vozidla, což naznačuje trend směrem k modernizaci a technologickému pokroku v automobilovém průmyslu. Menší skupiny, které si pořídily vozidla před 6-10 lety nebo před více než 10 lety, představují potenciální budoucí zákazníky a ukazují na různorodost potřeb a preferencí spotřebitelů. Skupina respondentů, kteří si nikdy nekoupili auto, podtrhuje význam alternativních způsobů dopravy a různé životní styly.

## **2.4 Analýza dotazníkového šetření – nákup vozu**

V této kapitole se zaměříme na analýzu části dotazníkového šetření, které bylo provedeno s cílem pochopit vztahy mezi momenty překvapení v zákaznickém procesu a celkovou zákaznickou spokojeností, konkrétně v kontextu nákupu vozu. Výzkum se snažil identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují zákaznickou spokojenost při pořízení nového či ojetého automobilu, a jaké role v tomto procesu hrají neočekávané momenty. Otázky byly navrženy tak, aby odhalily, jaké momenty překvapení zákazníci zažili, jak tyto momenty ovlivnily jejich celkový dojem z nákupu a jak se promítly do jejich spokojenosti s vozidlem a službami prodejce. Získané údaje poskytují hlubší pohled do chování a preferencí zákazníků, což je klíčové pro optimalizaci zákaznických služeb a zlepšení celkového zážitku z nákupu vozu. Analýza těchto dat přinese cenné poznatky, které mohou pomoci automobilovým prodejcům lépe porozumět potřebám svých zákazníků a identifikovat oblasti, kde mohou zvýšit jejich spokojenost a loajalitu. Tato kapitola bude detailně rozebírat výsledky dotazníku, prezentovat statistická data a diskutovat hlavní zjištění. Zaměříme se na identifikaci hlavních trendů a vzorců v zákaznickém chování, které

souvisí s momenty překvapení, a jejich vliv na celkovou spokojenost zákazníků v rámci procesu nákupu vozu.

### Jaký typ vozu jste si pořídil/a?

Analýza odpovědí na otázku týkající se typu pořízeného vozu odhaluje různé preference mezi zákazníky, od nových vozů po starší ojeté modely, jak je vidět v grafu na obrázku 15 je následně rozděleno.



Obr. 15 Jaký typ vozu jste si pořídil/a?

- Nový vůz: 27 % respondentů
- Předváděcí, ojetý – stáří do 18 měsíců: 24 % respondentů
- Ojetý vůz ve stáří do 3 let: 9 % respondentů
- Ojetý vůz ve stáří do 6 let: 7 % respondentů
- Ojetý vůz ve stáří více než 6 let: 15 % respondentů
- Bez odpovědi: 18 % respondentů

Nové vozy:

Více než čtvrtina respondentů (27 %) uvedla, že si pořídila nový vůz. Tento výsledek naznačuje, že značná část zákazníků preferuje nové automobily, což může být způsobeno několika faktory:

- Spolehlivost a záruka: Nové vozy obvykle nabízejí vyšší spolehlivost a jsou často dodávány s tovární zárukou.
- Moderní technologie: Nové modely jsou vybaveny nejnovějšími technologiemi a bezpečnostními prvky.
- Finanční možnosti: Dostupné možnosti financování mohou také usnadnit nákup nového vozu.

Předváděcí a mladší ojeté vozy:

Předváděcí a ojeté vozy do 18 měsíců věku představují 24 % odpovědí, což naznačuje, že téměř čtvrtina respondentů preferuje vozy, které jsou téměř nové, ale s nižší cenou než zcela nové automobily. Tento trend může být ovlivněn:

- Úspora nákladů: Tyto vozy často nabízejí výrazné úspory ve srovnání s novými vozy, přičemž si zachovávají většinu výhod nového vozu.
- Záruka a stav: Předváděcí vozy jsou obvykle v excelentním stavu a mohou stále mít zbývající tovární záruku.

Ojeté vozy:

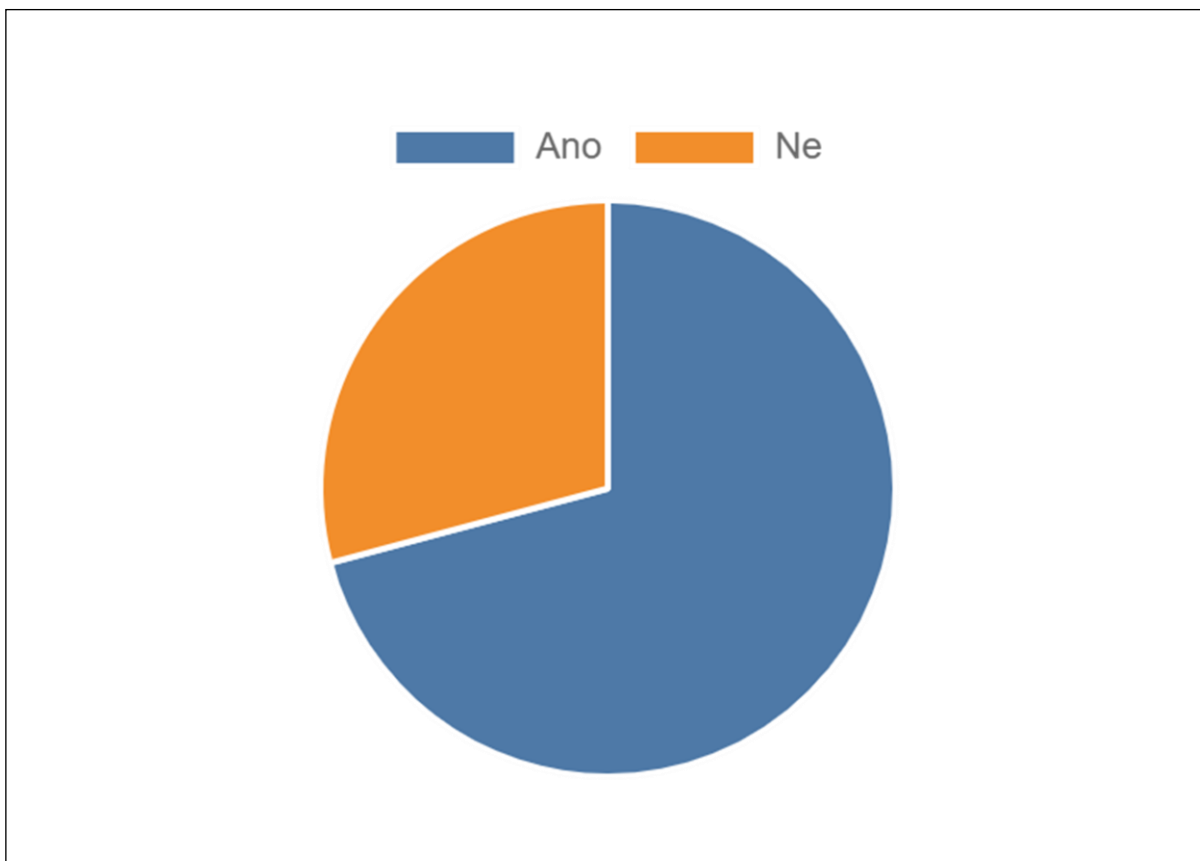
Respondenti, kteří si pořídili ojeté vozy ve stáří do 3 let (9 %), do 6 let (7 %) a více než 6 let (15 %), představují významnou část dotazovaných. Preference pro starší ojeté vozy mohou být ovlivněny:

- Cenová dostupnost: Starší ojeté vozy jsou cenově dostupnější, což je atraktivní pro zákazníky s omezeným rozpočtem.
- Osobní preference a potřeby: Někteří zákazníci mohou preferovat specifické modely nebo značky, které nejsou dostupné jako nové.

18 % respondentů neodpovědělo na otázku o typu pořízeného vozu, což je dáno stavbou dotazníku, který se zabývá pouze lidmi, kteří mají zkušenost s nákupem nebo servisem vozu.

## Požíval/ a jste ho u autorizovaného dealerství?

Na otázku, zda si respondenti pořizovali svůj vůz u autorizovaného dealerství, odpovědělo 58 % kladně, 24 % záporně a 18 % uvedlo, že si vůz nikdy nekoupilo, a proto nemohli na tuto otázku odpovědět.



*Obr. 16 Pořizoval/ a jste ho u autorizovaného dealerství?*

58 % respondentů uvedlo, že si svůj vůz pořídili u autorizovaného dealerství. 24 % respondentů odpovědělo, že si svůj vůz u autorizovaného dealerství nepožívali. 18 % respondentů uvedlo, že si nikdy vůz nekoupili, a proto na tuto otázku nemohli odpovědět.

Tyto výsledky naznačují, že většina respondentů, kteří si vůz koupili, preferuje nákup u autorizovaných dealerství. Zároveň významná část populace, která odpovídala na tento dotazník, dosud automobil nevlastní.

## Do jakého vlastnictví jste vůz pořizoval?

Na otázku, do jakého vlastnictví si respondenti pořizovali svůj vůz, měli respondenti na výběr ze tří možností.

1. 61 % respondentů si pořídilo vůz do osobního vlastnictví jako fyzické osoby.
2. 16 % respondentů si pořídilo vůz jako OSVČ nebo firma.
3. 5 % respondentů vybralo odpověď "jiné", což zahrnuje možnosti užívání firemního nebo rodinného vozu.

Vysoké procento respondentů (61 %) preferuje pořízení vozu do osobního vlastnictví jako fyzické osoby, což může být odůvodněno několika faktory. Prvním z nich je osobní potřeba a nezávislost, kterou vlastnictví vozu poskytuje, včetně flexibility v používání vozidla pro soukromé účely. Dále to může souviset s finančními možnostmi a dostupností financování pro fyzické osoby. Dalších 16 % respondentů pořizuje vozy jako OSVČ nebo firmy, což může být motivováno daňovými výhodami, možností odečtu nákladů spojených s provozem vozidla a potřebou firemní mobility. Pro podnikatele a firmy je vlastnictví vozidla často nezbytné pro provozování jejich činnosti, dopravu zboží, služeb či zaměstnanců.

Odpověď "jiné" vybralo 5 % respondentů, což zahrnuje užívání firemního nebo rodinného vozu. Tato skupina může zahrnovat například zaměstnance, kteří mají k dispozici služební vozy, nebo členy rodin, kde není nutné pořizovat další vozidlo, protože je dostupné sdílení vozidel mezi členy domácnosti. Tato možnost může být také výhodná z hlediska úspor a efektivity využití vozidla.

Celkové výsledky naznačují, že zatímco osobní vlastnictví vozů je nejčastější, významná část populace využívá vozy také pro podnikatelské účely nebo v rámci jiných než osobních scénářů, což reflektuje různorodost potřeb a preferencí respondentů.

V případě odpovědi jiné museli respondenti specifikovat svou odpověď v následující podotázce. Respondenti nejčastěji používali výrazy jako firemní vůz a rodinné užívání.

### **Kde jste zjišťoval/ a informace o voze při výběru?**

Na otázku "Kde jste zjišťoval/ a informace o voze při výběru?" měli respondenti možnost vybrat více odpovědí. Výsledky ukazují rozmanité způsoby, jakými lidé získávají informace před koupí vozu. Podrobná analýza jednotlivých zdrojů:

- Internet (59 %)

Internet se ukázal jako nejčastěji využívaný zdroj informací. Tento výsledek je pochopitelný vzhledem k široké dostupnosti a bohatství informací online. Internet nabízí snadný přístup k technickým specifikacím, recenzím, cenovým srovnáním a zkušenostem ostatních uživatelů. Specializované webové stránky, online fóra a automobilové portály poskytují podrobné a aktuální informace, které mohou uživatelům pomoci při rozhodování.

- Doporučení od známých (44 %)

Doporučení od známých je druhým nejčastějším zdrojem informací. To naznačuje vysokou důvěru, kterou lidé mají ve zkušenosti a názory svých přátel, rodiny a kolegů. Osobní doporučení jsou často považována za spolehlivá, protože pocházejí od lidí, kteří nemají komerční zájem na prodeji vozu.

- Sociální sítě (16 %)

Sociální sítě se také ukázaly jako důležitý zdroj informací, zejména mezi mladšími respondenty. Platformy jako Facebook, Instagram a YouTube umožňují uživatelům sledovat recenze, diskuse a doporučení od široké veřejnosti. Influenceri a odborníci na sociálních sítích často poskytují detailní pohledy na různé modely vozů, což může ovlivnit rozhodování potenciálních kupců.

- Časopisy (10 %)

Časopisy, zejména ty specializované na automobily, zůstávají relevantním zdrojem informací pro určitou část populace. Nabízejí podrobné recenze, odborné analýzy a testy, které mohou být pro některé zájemce o koupi vozu velmi užitečné. Tato skupina čtenářů pravděpodobně oceňuje důkladné a odborné hodnocení vozidel, které časopisy poskytují.

- Jiné (9 %)

Kategorie "jiné" zahrnuje různé další zdroje informací, které nebyly specifikovány v dotazníku. Může jít například o návštěvy autosalonů, testovací jízdy, konzultace s odborníky nebo účast na automobilových výstavách. Tyto metody umožňují potenciálním kupcům získat praktické a přímé zkušenosti s vozem před jeho koupí.

- Noviny (3 %)

Noviny jsou nejméně využívaným zdrojem informací, což může být důsledkem rostoucí digitalizace médií a přesunu čtenářské základny na internetové platformy. Tradiční noviny mohou mít omezený prostor pro podrobné recenze a technické specifikace vozidel, což může snižovat jejich atraktivitu jako zdroje informací při výběru vozu.

Výsledky této analýzy ukazují, že internet je dominantním zdrojem informací při výběru vozu, což odráží současný trend digitalizace a snadné dostupnosti informací online. Důvěra v osobní doporučení zůstává silná, zatímco sociální sítě získávají na významu, zejména mezi mladšími generacemi. Tradiční média jako časopisy a noviny jsou méně využívané, i když stále mají své místo pro specifickou část populace. Tato rozmanitost v preferencích zdrojů informací naznačuje, že lidé kombinují různé způsoby získávání informací, aby si mohli udělat co nejkomplexnější obrázek před finálním rozhodnutím o koupi vozu.

### **Kde jste zjišťoval/ a informace o prodejci při výběru Vašeho vozu?**

Na otázku "Kde jste zjišťoval/ a informace o prodejci při výběru vašeho vozu?" měli respondenti možnost vybrat více odpovědí. Výsledky ukazují různé způsoby, jakými lidé získávají informace o prodejcích. Následuje podrobná analýza a shrnutí těchto výsledků v kontextu vztahu momentu překvapení v zákaznickém procesu k zákaznické spokojenosti.

- Internet (48 %)

Internet byl nejčastěji uváděným zdrojem informací o prodejcích, což je pochopitelné vzhledem k jeho široké dostupnosti a možnosti přístupu k obrovskému množství dat. Webové stránky prodejců, online recenze a diskusní fóra poskytují potenciálním kupcům podrobné informace o nabídkách, reputaci a zkušenostech ostatních zákazníků. V souvislosti s momentem překvapení může internet hrát dvojí roli: pozitivní překvapení může přijít z neočekávaně vysokých hodnocení a pozitivních recenzí, zatímco negativní překvapení může pramenit z objevování špatných recenzí či skrytých poplatků, které nebyly zřejmé při prvním pohledu.

- Doporučení od známých (39 %)



Doporučení od známých je druhým nejčastějším zdrojem informací. Tato osobní doporučení často přinášejí významný moment překvapení, protože pozitivní zkušenosti blízkých osob mohou posílit důvěru v prodejce a přispět k celkové spokojenosti zákazníka. Naopak, negativní doporučení mohou být překvapením, které zákazníka odradí od určitého prodejce. Osobní zkušenosti mají silný dopad na očekávání a následnou spokojenost s nákupem.

- Sociální sítě (20 %)

Sociální sítě jsou stále populárnějším zdrojem informací, zejména mezi mladšími generacemi. Platformy jako Facebook, Instagram a YouTube umožňují uživatelům sledovat recenze, hodnocení a zkušenosti ostatních zákazníků v reálném čase. Sociální sítě mohou přinést moment překvapení prostřednictvím virálních recenzí nebo nečekaných odhalení o prodejcích, což může výrazně ovlivnit rozhodování zákazníků a jejich spokojenost.

- Jiné (13 %)

Kategorie "jiné" zahrnuje různé další zdroje informací, které nebyly specifikovány v dotazníku, jako jsou návštěvy autosalonů, testovací jízdy, konzultace s odborníky nebo účast na automobilových výstavách. Tyto přímé zkušenosti mohou přinést pozitivní nebo negativní překvapení, které významně ovlivní celkovou spokojenost zákazníka. Například nečekaně vstřícný přístup prodejce nebo výjimečná nabídka může výrazně zlepšit zákaznickou zkušenost.

- Časopisy (2 %)

Automobilové časopisy zůstávají relevantním zdrojem informací pro určitou část populace, i když jejich využívání je nízké. Odborné recenze a hodnocení mohou poskytovat spolehlivé informace, které mohou být překvapující svou hloubkou a detaily, což může ovlivnit rozhodování zákazníků.

- Noviny (0 %)

Noviny nejsou vůbec využívány jako zdroj informací o prodejcích, což může být důsledkem přesunu zájmu na digitální platformy a klesající popularity tištěných médií v tomto kontextu. Absence novin jako zdroje informací

naznačuje, že moderní zákazníci preferují aktuálnější a interaktivní formy získávání informací.

Výsledky této analýzy ukazují, že internet je dominantním zdrojem informací o prodejcích, následovaný osobními doporučeními a sociálními sítěmi. Tento trend odráží současné preference zákazníků pro snadno dostupné a aktuální informace. Moment překvapení hraje klíčovou roli v zákaznickém procesu, a to jak pozitivně, tak negativně. Pozitivní překvapení, jako jsou výborné recenze nebo neočekávaně dobré osobní zkušenosti, mohou významně zvýšit zákaznickou spokojenost. Naopak, negativní překvapení, jako jsou skryté poplatky nebo špatné recenze, mohou negativně ovlivnit rozhodování a celkovou spokojenost zákazníka. Rozmanitost zdrojů informací a jejich vliv na zákaznickou zkušenost podtrhují důležitost transparentní a kvalitní komunikace ze strany prodejců.

### **Je něco, s čím jste byl/ a při prodeji pozitivně překvapen/a?**

Na otázku "Je něco, s čím jste byl/ a při prodeji pozitivně překvapen/a?" odpověděli respondenti následovně:

- Ano: 26 %
- Ne: 56 %

Menšina respondentů (26 %), zažila při nákupu vozu pozitivní překvapení. Toto zjištění naznačuje, že moment překvapení může hrát významnou roli v zákaznické zkušenosti, ale není příliš častý. To může signalizovat příležitost pro prodejce zlepšit zákaznický proces a vytvořit více pozitivních překvapení, která mohou zvýšit celkovou spokojenost zákazníků.

Většina respondentů (56 %) nezaznamenala žádné pozitivní překvapení při nákupu vozu. Tento vysoký podíl respondentů může naznačovat, že mnoho prodejců nedokáže překonat očekávání zákazníků nebo že standardní nákupní proces není dostatečně inovativní či osobní, aby vyvolal pozitivní emoce a překvapení.

Respondenti, kteří odpověděli "ano", byli dále požádáni, aby specifikovali, co je při nákupním procesu překvapilo. Respondenti identifikovali několik klíčových oblastí, které přispěly k jejich spokojenosti:

- Dobrá cenová nabídka a cena: Konkurenční ceny a výhodné nabídky byly často zmiňovány jako pozitivní překvapení, což ukazuje, jak důležitá je pro zákazníky finanční stránka nákupu.
- Informovanost: Kvalitní informace a odborné znalosti prodejců byly dalším důležitým faktorem. Zákazníci oceňují, když prodejci poskytují jasné a přesné informace o vozidlech, což může zvýšit jejich důvěru a spokojenost.
- Kvalita: Vysoká kvalita vozů nebo služeb byla dalším zdrojem pozitivního překvapení. To naznačuje, že zákazníci mají vysoká očekávání ohledně kvality a jsou potěšeni, když je prodejci překonají.
- Další služby po prodeji: Poskytnutí doplňkových služeb, jako je pomoc s přihlášením vozu, bylo také významným faktorem, který přispěl k pozitivnímu zážitku. Takové služby ukazují péči a podporu i po uskutečnění prodeje.
- Okamžité doručení: Rychlé a efektivní dodání vozů bylo dalším pozitivním aspektem. Zákazníci oceňují, když mohou svůj nový vůz získat rychle bez zbytečných prodlev.
- Perfektní přístup: Vstřícný a profesionální přístup prodejců byl často zmiňován jako pozitivní zkušenost. Osobní a přátelský přístup může významně zvýšit spokojenost zákazníků.
- Dárky (květiny, víno): Dárky jako květiny nebo víno přidané k nákupu byly také pozitivním překvapením. Tyto drobné pozornosti mohou výrazně zlepšit zákaznickou zkušenost a přispět k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Analýza ukazuje, že i když většina zákazníků nezažila při nákupu vozu pozitivní překvapení, existují konkrétní oblasti, kde mohou prodejci zlepšit své služby a překonat očekávání zákazníků. Zaměření na konkurenční ceny, kvalitní informace, vysokou kvalitu vozů a doplňkové služby po prodeji může výrazně zvýšit zákaznickou spokojenost. Navíc, vytváření pozitivních momentů překvapení, jako jsou dárky a rychlé dodání, může přispět k lepší zákaznické zkušenosti a loajalitě. Tato zjištění naznačují, že moment překvapení je důležitým faktorem

v zákaznickém procesu, který může výrazně ovlivnit celkovou spokojenost zákazníků. spokojenosti.

V průběhu průzkumu týkajícího se zákaznické zkušenosti při nákupním procesu vozidel bylo zjištěno, že 33 % respondentů zažilo pozitivní moment překvapení. Při detailnějším rozboru výsledků se ukázalo, že 21 % respondentů zažilo takový moment překvapení při nákupu u neautorizovaného prodejce. Tyto výsledky naznačují, že existuje větší pravděpodobnost zažití pozitivního momentu překvapení u autorizovaného dealera než u neautorizovaného prodejce.

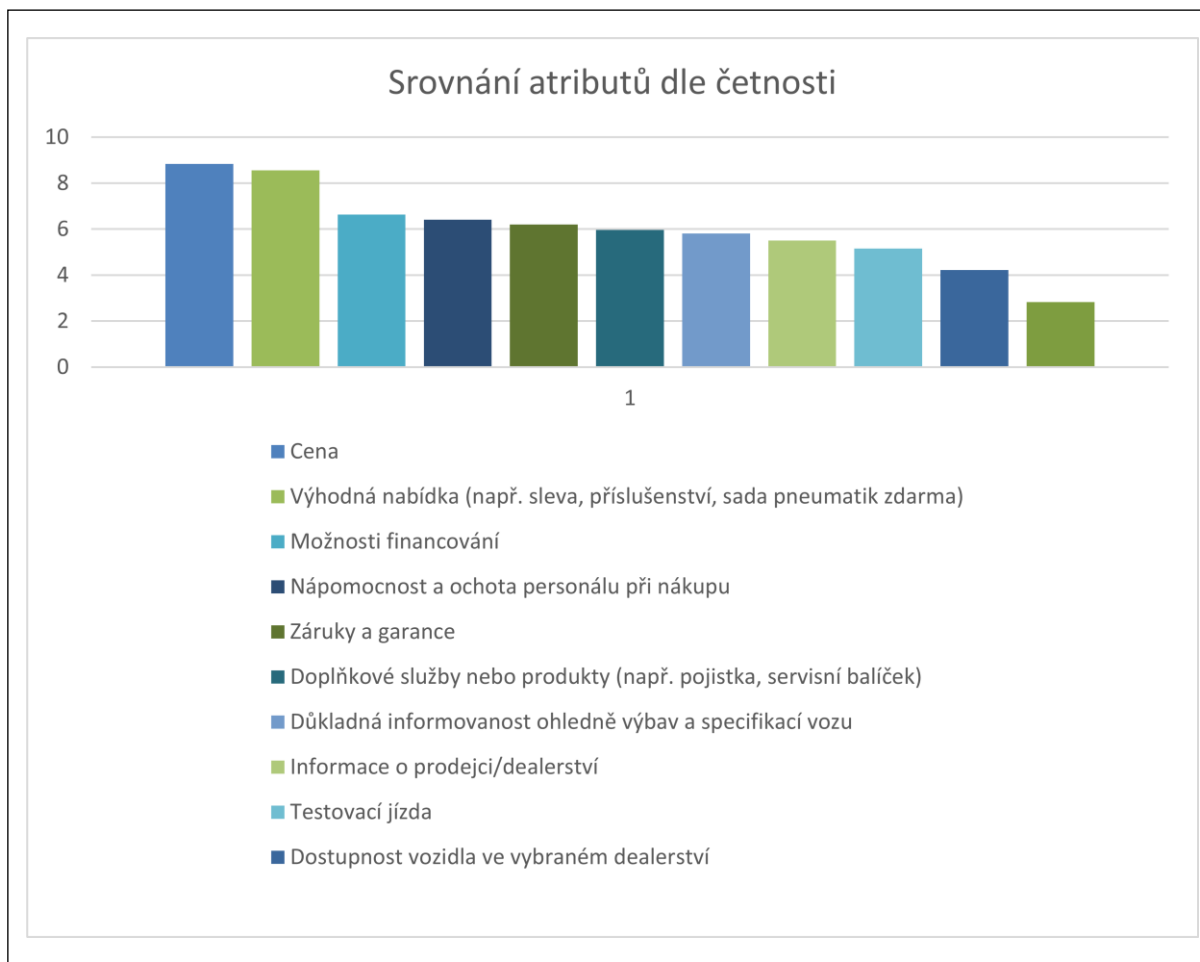
Tento rozdíl lze interpretovat několika způsoby. Autorizovaní dealeři často investují více do školení svého personálu, zlepšování zákaznického servisu a vytváření pozitivní nákupní atmosféry. Tyto faktory mohou přispívat k vyšší pravděpodobnosti, že zákazníci budou příjemně překvapeni. Autorizovaní dealeři také obvykle nabízejí širší spektrum doplňkových služeb, jako jsou speciální cenové nabídky, dárky nebo lepší informovanost o produktu, což může zákazníkům poskytnout pocit výjimečnosti a zvýšit jejich celkovou spokojenost.

Na druhé straně, neautorizovaní prodejci mohou mít omezenější zdroje a menší důraz na zákaznický servis, což může vést k nižší pravděpodobnosti zažití pozitivního momentu překvapení. Přestože někteří zákazníci mohou mít pozitivní zkušenosti i u neautorizovaných prodejců, celková úroveň služeb a nabídka doplňkových výhod může být nižší.

Tyto výsledky poukazují na důležitost investic do kvalitního zákaznického servisu a školení zaměstnanců, což jsou oblasti, kde autorizovaní dealeři často vynikají. Pro autorizované dealery je klíčové udržovat vysoké standardy a neustále hledat způsoby, jak překonat očekávání zákazníků, čímž mohou posílit jejich loajalitu a zvýšit pravděpodobnost pozitivních momentů překvapení.

**Seřadte dle vlastního úsudku atributy týkající se nákupu vozu. Od toho, co je pro Vás nejdůležitější, až po to nejméně důležité.**

Respondenti seřadili atributy týkající se nákupu vozu od nejdůležitějšího po nejméně důležitý tak jak je vyobrazeno v grafu na obrázku 17.



**Obr. 17 Seřadte dle vlastního úsudku atributy týkající se nákupu vozu. Od toho, co je pro Vás nejdůležitější, až po to nejméně důležité.**

V grafu na obrázku č.17 jsou atributy rozděleny podle skóre, tak jak je vyhodnotili respondenti.

- Cena a výhodná nabídka (8,8): Priorita, kterou respondenti přisuzují ceně a výhodné nabídce, naznačuje, že finanční aspekt je klíčovým faktorem při rozhodování o nákupu vozu. Zákazníci hledají výhodné ceny a možnost získat dodatečné výhody nebo slevy.
- Možnosti financování (6,6): Tento atribut následuje za cenou a výhodnou nabídkou, což ukazuje na důležitost finanční flexibility a dostupnosti různých možností financování pro zákazníky.
- Personál a nápomocnost (6,4) : Zákazníci kladou důraz na kvalitu služeb a ochotu personálu, což naznačuje, že kvalitní zákaznická podpora a pomoc během nákupního procesu jsou pro ně důležitými faktory.

- Záruky a garance (6,2): Zákazníci očekávají záruky a garance, které zajišťují kvalitu a spolehlivost vozidel a poskytují jim pocit jistoty při nákupu.
- Doplnkové služby a produkty (5,9): Tyto služby a produkty, jako jsou pojištění nebo servisní balíčky, představují pro zákazníky další hodnotu a zvyšují jejich spokojenost s nákupem.
- Informovanost ohledně výbav a specifikací vozu (5,8): Kvalitní informace o voze jsou pro zákazníky důležité, aby mohli udělat informované rozhodnutí a vybrat vůz, který odpovídá jejich potřebám a představám.
- Informace o prodejci/dealerství (5,5): Informace o prodejci a jeho reputaci jsou také relevantní, ale je pravděpodobné, že zákazníci přisuzují větší váhu samotnému produktu (vozu) a ceně.
- Testovací jízda (5,1): I když testovací jízda je důležitá, zákazníci ji možná nepovažují za klíčový faktor při rozhodování o nákupu vozu, alespoň ne jako uvedené finanční a servisní aspekty.
- Dostupnost vozidla ve vybraném dealerství (4,2): Tento atribut není tak důležitý jako cena a kvalita služeb, což naznačuje, že zákazníci jsou ochotni cestovat nebo čekat na vybraný vůz, pokud jim nabídne výhodné podmínky.
- Průběh předání vozu (2,8): Průběh předání vozu se jeví jako méně důležitý faktor, což může naznačovat, že zákazníci považují hlavně samotný nákupní proces a podmínky nabídky za klíčové.

Vztah momentu překvapení v zákaznickém procesu k zákaznické spokojenosti může být výrazně ovlivněn prioritami, které zákazníci přisuzují různým atributům při nákupu vozu. Zákazníci dávají největší důraz na finanční aspekty, jako je cena a výhodná nabídka, což může být způsobeno snahou maximalizovat hodnotu za své investice. Důležitá je také kvalita služeb a ochota personálu, což může zákazníkům poskytnout pocit jistoty a důvěry v procesu nákupu. Kvalita vozidel a poskytované záruky jsou dalšími klíčovými faktory, které mohou přispět k celkové spokojenosti zákazníků. Nicméně, méně důležité faktory, jako jsou testovací jízda, dostupnost vozidla a průběh předání, mohou být upřednostněny méně, pokud zákazníci vnímají, že ostatní aspekty splňují jejich potřeby a očekávání.

Moment překvapení může hrát důležitou roli v kontextu těchto priorit. Například, pokud zákazník dostane neočekávanou výhodnou nabídku nebo pozitivní zkušenost s personálem, může to vést k pozitivnímu překvapení, které zvýší jeho celkovou spokojenost. Naopak, negativní překvapení, jako je nekvalitní služba nebo skryté poplatky, mohou vést k nižší spokojenosti a negativnímu vnímání zákaznické zkušenosti. Vzhledem k tomu, že cena a výhodná nabídka jsou nejčastějšími prioritami zákazníků, prodejci mohou využít moment překvapení k tomu, aby překonali očekávání zákazníků a poskytli jim dodatečnou hodnotu, například prostřednictvím speciálních slev nebo bonusů. Dobrá zkušenost s personálem nebo kvalitní informovanost o voze může také přispět k pozitivnímu překvapení a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Celkově lze tedy konstatovat, že vztah momentu překvapení k zákaznické spokojenosti v rámci nákupního procesu vozidel je komplexní a závisí na prioritách, které zákazníci přisuzují různým atributům a službám. Prodejci mohou využít tento vztah k tomu, aby vytvořili pozitivní zákaznické zkušenosti a posílili loajalitu zákazníků.

Zákazníci hodnotili svůj nákupní proces v nadměrné většině u všech atributů jako „velmi spokojen“ a „spokojen“. Vždy se našlo i pár jednotlivců, kteří hodnotili atributy ve svém nákupním procesu jako „nespokojen“. Ale takových hodnocení byly pouze jednotky.

Celkově by svůj nákupní proces respondenti hodnotili jako 7-9 z 10. Což značí velmi dobrou zkušenost s nákupním procesem.

## **2.5 Analýza dotazníkového šetření – servis vozu**

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu výsledků dotazníkového šetření, které bylo prováděno za účelem zjištění úrovně spokojenosti zákazníků se servisem vozů. Šetření se zaměřovalo na různé aspekty zákaznické zkušenosti při využívání servisních služeb, s cílem identifikovat klíčové momenty překvapení, které mohou výrazně ovlivnit celkovou spokojenost zákazníků. Výsledky této analýzy poskytují hlubší vhled do toho, jak zákazníci vnímají kvalitu a efektivitu servisních služeb a jaké faktory přispívají k pozitivním či negativním překvapením během servisního procesu. Tento výzkum je klíčový pro pochopení vztahu mezi momenty překvapení

a zákaznickou spokojeností, a pomůže identifikovat oblasti, kde je možné zlepšit zákaznickou zkušenost a zvýšit loajalitu zákazníků.

### **Kde a jak často servisují respondenti vozy?**

V rámci dotazníkového šetření bylo zkoumáno několik klíčových aspektů týkajících se servisu vozů, aby se zjistila úroveň spokojenosti zákazníků a identifikovaly se klíčové momenty překvapení, které mohou ovlivnit zákaznickou zkušenost. Tato část analýzy se zaměřuje na následující otázky:

Kde servisujete váš vůz?

- Autorizovaný servis: 56 %
- Neautorizovaný servis: 26 %

Servisujete váš vůz pravidelně?

- Ano: 98 %

Servisujete váš vůz tam, kde jste ho zakoupil/a?

- Ano: 32 %
- Ne: 50 %

Více než polovina respondentů (56 %) preferuje servisování svých vozů v autorizovaných servisech. Tento fakt lze vysvětlit několika důvody:

- Kvalita a důvěra: Autorizované servisy jsou často vnímány jako poskytovatelé vyšší kvality služeb a odbornosti. Zákazníci mohou mít větší důvěru ve schopnost těchto servisů správně diagnostikovat a opravit problémy.
- Záruky a garance: Servisování vozu v autorizovaném servisu může být nutné pro zachování záruky na vozidlo, což je pro mnoho zákazníků klíčový motivátor.

Téměř všichni respondenti (98 %) servisují své vozy pravidelně, což naznačuje vysokou úroveň povědomí o důležitosti pravidelné údržby. Tento přístup může být motivován snahou předejít nákladným opravám a zajistit dlouhou životnost vozidla.



I když mnoho zákazníků preferuje autorizované servisy, pouze 32 % z nich servisuje své vozy tam, kde je zakoupili. Skoro polovina respondentů (50 %) tuto možnost nevyužívá. Důvody pro takové chování respondentů mohou být různé.

- Dostupnost a pohodlí: Zákazníci mohou volit servisy, které jsou blíže jejich domovu nebo pracovišti, i když to znamená změnu servisu oproti místu nákupu.
- Cena: Neautorizované servisy mohou nabízet konkurenceschopnější ceny, což může být lákavé pro zákazníky, kteří chtějí ušetřit na údržbě.
- Zkušenosti a spokojenost: Někteří zákazníci mohou mít lepší zkušenosti s jinými servisy nebo mohou preferovat doporučení od přátel či rodiny.

Pozitivní překvapení v autorizovaných servisech: Kvalitní služby, profesionální přístup, dodatečné výhody (např. bezplatné prohlídky) mohou vést k pozitivním překvapením a zvýšení spokojenosti.

Negativní překvapení v neautorizovaných servisech: Pokud zákazníci zažijí nekvalitní služby nebo neprofesionální přístup, může to vést k negativnímu překvapení a snížení spokojenosti.

Rozdílné zkušenosti s původním prodejcem: Zákazníci, kteří mají negativní zkušenosti s původním prodejcem nebo jeho servisem, mohou hledat jiné možnosti, což ukazuje na důležitost konzistentní kvality služeb.

Tato série otázek odhaluje, že zákazníci kladou velký důraz na kvalitu a spolehlivost servisu, což ovlivňuje jejich celkovou spokojenost. Vztah mezi momenty překvapení a zákaznickou spokojeností je klíčový, neboť pozitivní momenty mohou výrazně zlepšit vnímání servisu a zvýšit loajalitu zákazníků. Prodejci a servisní centra by měli usilovat o poskytování konzistentně vysoké úrovně služeb, aby překonali očekávání zákazníků a vytvářeli pozitivní zákaznické zážitky.

### **Kde jste zjišťoval/ a informace o servisním partnerovi při výběru servisu?**

Otázka se ptala, kde respondenti hledají informace o servisním partnerovi při výběru servisu. Respondenti mohli vybrat více možností najednou. Výsledky jsou následující:

- Doporučení od známých: 48 %
- Internet: 34 %
- Jiné: 17 %
- Sociální sítě: 12 %
- Noviny: 0 %
- Časopisy: 0 %

V podobné otázce, která byla v dotazníku dříve a ptala se na to, kde respondenti hledali informace o prodejci při výběru jejich vozu. Možnost odpovědí byla totožná, a proto je vzájemné vyhodnocení na místě.

V obou případech je doporučení od známých nejčastěji využívaným zdrojem informací. U výběru servisu je tento poměr ještě vyšší (48 % vs. 39 %), což naznačuje, že zákazníci při výběru servisního partnera kladou velký důraz na osobní zkušenosti a důvěryhodné rady od lidí, které znají.

Internet zůstává také významným zdrojem informací, i když jeho význam je vyšší při výběru prodejce (48 %) než při výběru servisního partnera (34 %). To může naznačovat, že při hledání informací o prodejcích zákazníci více spoléhají na recenze a dostupné informace online, zatímco u servisů může hrát větší roli osobní doporučení.

Sociální sítě jsou méně využívané jako zdroj informací pro servisní partnery (12 %) než pro výběr prodejce (20 %). To může být způsobeno tím, že prodejci více investují do své prezentace na sociálních sítích, aby oslovili potenciální zákazníky, zatímco servisy se mohou více spoléhat na místní pověst a osobní doporučení.

Ani v jednom případě noviny ani časopisy nejsou významným zdrojem informací, což odráží obecný trend poklesu jejich vlivu ve prospěch digitálních a osobních doporučení.

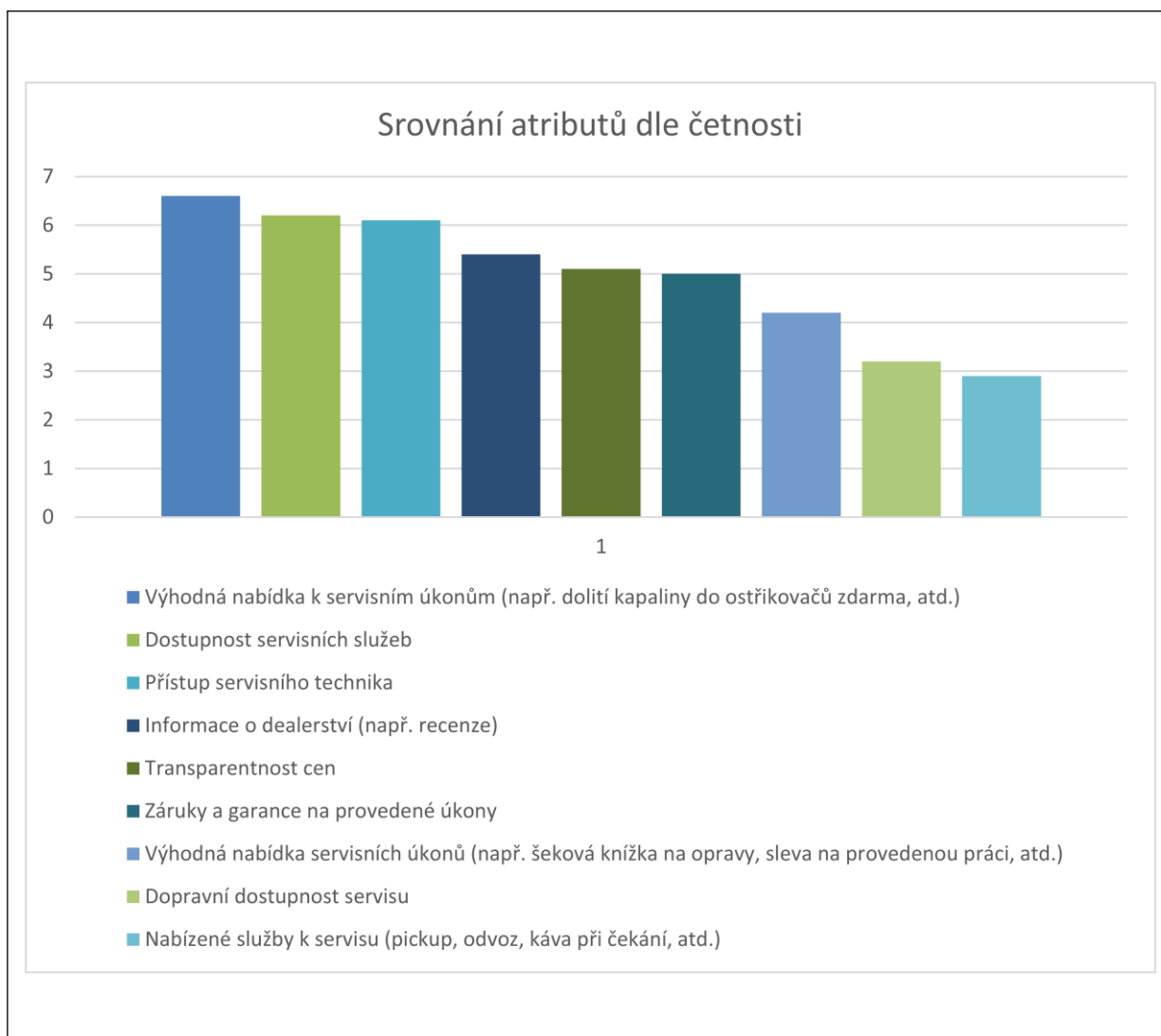
Kategorie "Jiné" je více využívaná při výběru servisního partnera (17 %) než při výběru prodejce (13 %). To může zahrnovat specifické situace, jako jsou osobní zkušenosti nebo doporučení od nezávislých odborníků.

Výsledky ukazují, že při výběru servisního partnera hraje klíčovou roli osobní doporučení, což zdůrazňuje důležitost budování dobré reputace a poskytování

kvalitních služeb, které zákazníci rádi doporučí. Internet zůstává důležitým zdrojem, ale jeho význam je o něco nižší než u výběru prodejce. Sociální sítě mají menší vliv na výběr servisu, což může naznačovat prostor pro servisy, aby zlepšily svou online prezentaci. Celkově výsledky podtrhují, že různé kanály ovlivňují zákaznické rozhodování různě podle kontextu, a že důvěra a osobní zkušenost jsou klíčové při výběru servisního partnera.

**Seřadte dle vlastního úsudku atributy týkající se servisu vozu. Od toho, co je pro Vás nejdůležitější, až po to nejméně důležité.**

V rámci dotazníkového šetření bylo zkoumáno několik klíčových aspektů týkajících se servisu vozů, aby se identifikovali atributy, které jsou důležité při servisu vozu. Pořadí atributů je vidět na grafu na obrázku č.18.



**Obr. 18 Seřadte dle vlastního úsudku atributy týkající se servisu vozu. Od toho, co je pro Vás nejdůležitější, až po to nejméně důležité.**

Mezi klíčové atributy patří dle skóre:

- Výhodná nabídka k servisním úkonům (6,6):

Nejvyšší hodnocení získaly výhodné nabídky jako dolítí kapaliny do ostříkovačů zdarma, což ukazuje na citlivost zákazníků na dodatečné hodnoty a úspory při servisu.

- Dostupnost servisních služeb (6,2):

Druhý nejdůležitější atribut je dostupnost servisních služeb, což odráží potřebu zákazníků mít snadný a rychlý přístup k servisu.

- Přístup servisního technika (6,1):

Přístup a ochota servisního technika jsou také klíčové, což naznačuje, že osobní zkušenost a interakce s personálem jsou velmi důležité.

V rámci srovnání se stejnou otázkou, která se zabývala atributy při nákupu vozu se cena (8,8) a výhodná nabídka (8,6) byly při nákupu vozu nejdůležitějšími faktory, což ukazuje, že finanční aspekty jsou pro zákazníky klíčové. To platí jak při nákupu, tak při servisu, i když při servisu mají výhodné nabídky přednost před cenou.

Transparentnost cen (5,1) a záruky (5) jsou důležité i při servisu, podobně jako při nákupu vozu, kde byly záruky a garance na pátém místě. Zákazníci chtějí mít jasnou představu o nákladech a jistotu, že provedené úkony jsou kryty zárukou. Informace o dealerství (5,4) jsou při servisu také důležité, podobně jako při nákupu vozu, kde byly informace o prodejci na osmém místě. To ukazuje na důležitost důvěry a reputace servisního partnera.

Přístup servisního technika (6,1) je podobně důležitý jako nápomocnost a ochota personálu při nákupu (6,4), což zdůrazňuje význam lidského faktoru a kvalitní interakce v obou fázích.

Dopravní dostupnost (3,2) a nabízené služby k servisu (2,9) byly hodnoceny jako méně důležité při servisu, což může být způsobeno tím, že zákazníci kladou větší důraz na kvalitu a spolehlivost služeb než na pohodlí dopravní dostupnosti a přidané služby.

Analýza ukazuje, že při servisu vozů zákazníci kladou velký důraz na výhodné nabídky a přístup servisního technika, což jsou momenty, které mohou významně

příspěť k jejich spokojenosti. Přístup technika a nabídka výhodných servisních úkonů se ukázaly jako klíčové momenty překvapení, které mohou ovlivnit celkovou spokojenost zákazníků. Naopak atributy jako dopravní dostupnost a nabízené služby při čekání jsou vnímány jako méně důležité. Tyto výsledky odrážejí podobné preference jako při nákupu vozu, kde také hrají klíčovou roli cena a osobní přístup personálu, což zdůrazňuje význam těchto faktorů v celkovém zákaznickém procesu.

Zákazníci hodnotili svůj servisní proces v nadměrné většině u všech atributů jako „velmi spokojen“ a „spokojen“. Vždy se našlo i pár jednotlivců, kteří hodnotili atributy ve svém nákupním procesu jako „nespokojen“. Ale takových hodnocení byly pouze jednotky. Celkově by svůj servisní proces respondenti hodnotili jako 7-9 z 10. Což značí velmi dobrou zkušenost se servisním procesem.

Na otázku, zda respondenty něco překvapilo ohledně služeb a zákaznické cesty při servisu jejich vozu, odpovědělo 19 % respondentů kladně, zatímco 63 % uvedlo, že je nic nepřekvapilo. Respondenti, kteří uvedli, že je něco překvapilo, měli možnost specifikovat, co přesně to bylo. Mezi uvedené odpovědi patřily vstřícnost personálu, kvalita práce, profesionalita, férové ceny a rychlost.

Tato data ukazují, že i když většina zákazníků nezaznamenala žádné překvapení během servisního procesu, existuje významná skupina, která byla pozitivně zaskočena kvalitou poskytovaných služeb. Vstřícnost personálu a profesionalita patří mezi klíčové faktory, které mohou významně přispět k zákaznické spokojenosti. Rovněž kvalita práce a férové ceny jsou aspekty, které mohou ovlivnit vnímání zákazníka a zvýšit jeho loajalitu k servisnímu místu. Rychlost provedení servisu pak podtrhuje význam efektivity a časové úspory pro zákazníky.

Z analýzy jednotlivých odpovědí bylo zjištěno, že 27,3 % respondentů zažilo pozitivní moment překvapení u autorizovaného dealera. Naproti tomu pouze 13 % respondentů uvedlo, že zažilo podobný moment překvapení při servisu vozu u neautorizovaného dealera. Tyto výsledky jasně ukazují, že existuje vyšší pravděpodobnost zažití pozitivního momentu překvapení u autorizovaného dealera.

Tento rozdíl může být způsoben stejnými faktory, které jsou už popsány u faktorů při nákupním procesu. Autorizovaní dealeři často investují více do školení svých zaměstnanců, aby zajistili vysokou úroveň odbornosti a profesionality. Kromě toho

mají tendenci nabízet širší spektrum doplňkových služeb, které mohou zahrnovat bezplatné dolítí kapalin, poskytnutí náhradního vozidla nebo komfortní čekací prostory s občerstvením. Tyto přidané hodnoty mohou vést k tomu, že zákazníci jsou příjemně překvapeni celkovou úrovní služeb a péčí, kterou u autorizovaných dealerů obdrží.

Celkově lze říci, že překvapivé momenty v pozitivním smyslu mohou hrát důležitou roli v zákaznické zkušenosti a spokojenosti. Tyto momenty, i když nejsou univerzálně očekávány, mohou výrazně zlepšit celkové vnímání servisu a podpořit dlouhodobé vztahy mezi zákazníkem a servisním místem.

## **2.6 Evaluace a shrnutí – vlastní postoj**

Výzkum provedený mezi 129 respondenty, z nichž 10 % bylo z Německa a zbytek z České republiky, se zaměřil na vztah momentů překvapení v zákaznickém procesu k zákaznické spokojenosti při nákupu a servisu vozů. Z celkového počtu respondentů bylo 18 % diskvalifikováno, protože si nikdy nekoupili ani neservisovali vůz, a proto neměli s tímto procesem žádné zkušenosti. Tito respondenti nemohli odpovídat na další otázky týkající se zákaznické zkušenosti a zákaznické cesty.

Výzkum má několik omezení, která je třeba zohlednit při interpretaci výsledků:

- Velikost vzorku: Celkový počet respondentů byl 129, což může omezit generalizovatelnost výsledků na širší populaci.
- Geografické omezení: Většina respondentů byla z České republiky, což může ovlivnit výsledky vzhledem ke kulturním a ekonomickým rozdílům mezi Čechy a Němci.
- Diskvalifikovaní respondenti: 18 % respondentů bylo diskvalifikováno, protože neměli zkušenost s nákupem ani servisem vozidla. Tato skupina nemohla poskytnout odpovědi na další otázky týkající se zákaznické cesty, což může ovlivnit celkový obraz o zákaznické zkušenosti.

V rámci nákupního procesu se jako nejdůležitější faktory ukázaly cena (8,8) a výhodná nabídka (8,6). Toto zjištění podtrhuje vysokou citlivost zákazníků na finanční aspekty spojené s nákupem vozu. Dalšími klíčovými faktory byly možnosti financování (6,7), nápomocnost a ochota personálu při nákupu (6,4) a záruky a garance (6,2). Méně významné byly doplňkové služby a produkty (6), důkladná

informovanost ohledně výbav a specifikací vozu (5,8), informace o prodejci/dealerství (5,5), testovací jízda (5,1), dostupnost vozidla ve vybraném dealerství (4,2) a průběh předání vozu (2,8).

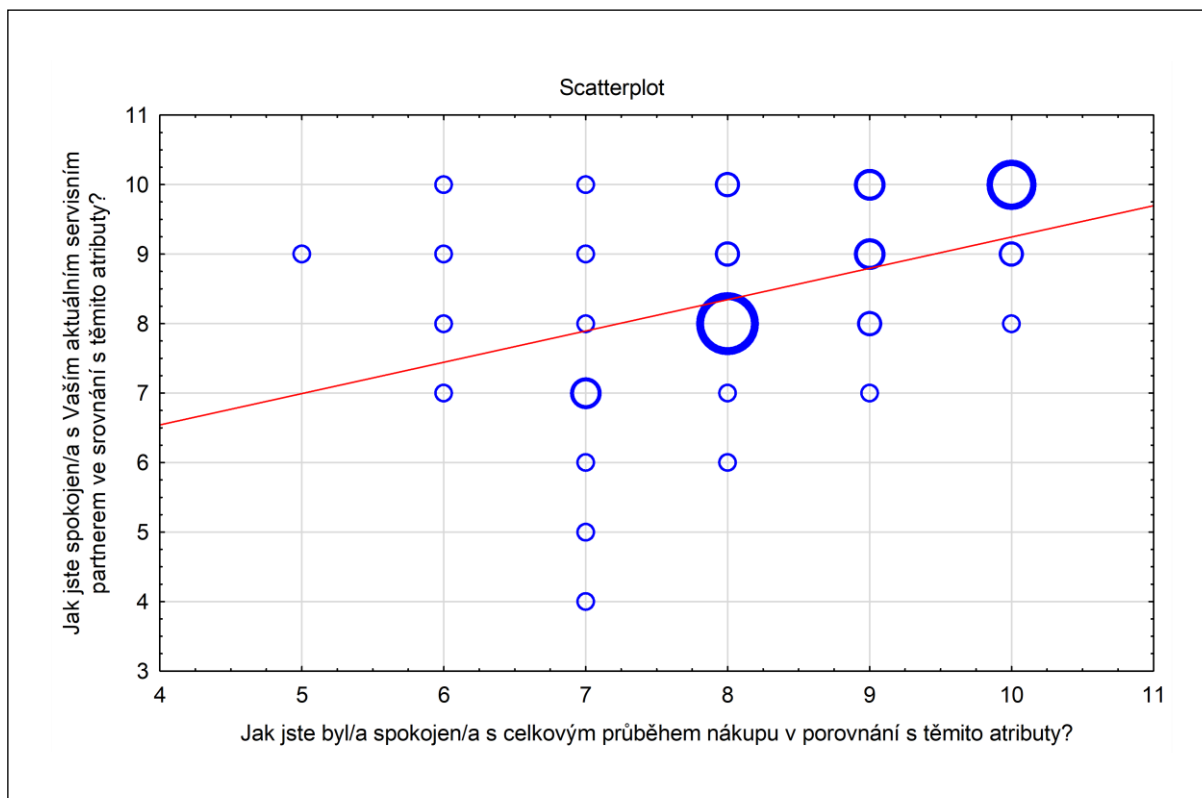
Při servisu vozu byly nejdůležitějšími atributy výhodná nabídka k servisním úkonům (6,6), dostupnost servisních služeb (6,2) a přístup servisního technika (6,1). Dále byly důležité informace o dealerství (5,4) a transparentnost cen (5,1). Záruky a garance na provedené úkony byly rovněž podstatné (5), zatímco výhodné nabídky servisních úkonů (4,2), dopravní dostupnost servisu (3,2) a nabízené služby k servisu (2,9) byly hodnoceny jako méně důležité.

Význam ceny a výhodných nabídek jak při nákupu, tak při servisu vozu naznačuje, že zákazníci jsou velmi citliví na náklady spojené s vlastnictvím vozidla. Překvapení, jako například férové ceny a další výhodné nabídky, mohou výrazně zlepšit zákaznickou zkušenost.

Nápomocnost a ochota personálu při nákupu, stejně jako přístup servisního technika při servisu, hrají klíčovou roli v zákaznické spokojenosti. Pozitivní překvapení v podobě vstřícného a profesionálního personálu mohou zvýšit loajalitu zákazníků, stejně jako informace o dealerství a transparentnost cen jsou důležité faktory jak při nákupu, tak při servisu. Zákazníci chtějí mít jasné a spolehlivé informace, což podporuje jejich důvěru a spokojenost.

### **Evaluace – korelační analýza**

Z grafu na obrázku 19, který představuje analýzu závislosti dvou proměnných na sobě můžeme vyčíst několik aspektů. Z grafu je patrná pozitivní korelace mezi spokojeností s aktuálním servisním partnerem a celkovou spokojeností s nákupním procesem. To naznačuje, že čím více jsou zákazníci spokojeni s nákupním procesem, tím více jsou spokojeni i se svým servisním partnerem.



**Obr. 19 Korelační analýza**

Korelační koeficient  $r=0,43$  znamená, že mezi dvěma proměnnými (v tomto případě spokojeností s nákupním procesem a spokojeností se servisním partnerem) existuje středně silná pozitivní korelace. To znamená, že vyšší spokojenost s nákupním procesem je spojena s vyšší spokojeností se servisním partnerem, i když tento vztah není příliš silný.

Data jsou rozptýlená, ale většina hodnot se shlukuje kolem středních až vyšších hodnot spokojenosti, což naznačuje, že většina respondentů je alespoň částečně spokojena s oběma aspekty. Velikost bublin reprezentuje počet respondentů s konkrétní kombinací hodnocení. Větší bubliny v horní části grafu ukazují, že více respondentů bylo celkově spokojeno jak s nákupním procesem, tak se svým servisním partnerem.

Středně silná pozitivní korelace mezi spokojeností s nákupním procesem a spokojeností se servisním partnerem zdůrazňuje důležitost kvalitní zákaznické zkušenosti v obou fázích. Autorizovaní dealeři by měli dbát na poskytování kvalitních služeb během celého zákaznického cyklu, od nákupu až po následný servis, aby maximalizovali zákaznickou spokojenost. Kvalitní komunikace,



transparentní ceny a výhodné nabídky jsou klíčovými faktory, které mohou výrazně zvýšit loajalitu a spokojenost zákazníků.

## **Shrnutí**

Závěry z provedeného šetření do značné míry odpovídají předpokladům stanoveným v literární rešerši. Literatura k tématu zákaznické zkušenosti a momentů překvapení často zdůrazňuje, že pozitivní momenty překvapení mohou významně ovlivnit celkovou spokojenost zákazníků. Autorizovaní dealeři, díky své lepší infrastruktuře, školení zaměstnanců a širší nabídce služeb, mají větší schopnost vytvářet pozitivní momenty překvapení, což bylo potvrzeno i naším šetřením. V literatuře se také často uvádí, že investice do kvality služeb a zákaznické péče se vyplácí nejen z hlediska vyšší zákaznické spokojenosti, ale také z hlediska loajality a opakovaných nákupů. Šetření ukázalo, že autorizovaní dealeři, kteří investují do vyšší kvality služeb, skutečně dosahují vyšší pravděpodobnosti pozitivních momentů překvapení, což může vést ke zvýšené spokojenosti a loajalitě zákazníků. Dále, literatura zdůrazňuje význam prvotních informací a doporučení při výběru nejen vozu, ale i servisního partnera. Zjištění, že 95 % respondentů, kteří zažili pozitivní moment překvapení, si informace o voze a prodejci vyhledávalo na internetu nebo na základě doporučení od známých, odpovídá teoretickým předpokladům o důležitosti prvotních informací pro formování zákaznických očekávání a následné zkušenosti.

Celkově lze tedy konstatovat, že závěry našeho šetření jsou v souladu s předpoklady stanovenými v literární rešerši. Investice do kvality služeb, důraz na prvotní informace a doporučení, stejně jako schopnost vytvářet pozitivní momenty překvapení, se ukazují být klíčovými faktory pro zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality, což potvrzuje teoretické rámce a modely diskutované v literatuře.

## Závěr

Tato diplomová práce se zabývala vztahem momentů překvapení v zákaznickém procesu k zákaznické spokojenosti při nákupu a servisu vozidel. Hlavním cílem bylo zjistit, jaké faktory jsou pro zákazníky klíčové při těchto procesech a jak mohou pozitivní překvapení ovlivnit jejich celkovou spokojenost a loajalitu.

Z výsledků vyplývá, že finanční aspekty jsou pro zákazníky klíčové jak při nákupu, tak při servisu vozidla. Výhodné nabídky a transparentní ceny mohou významně zvýšit zákaznickou spokojenost. Dalším důležitým faktorem je přístup personálu, který může výrazně ovlivnit zákaznickou zkušenost. Pozitivní překvapení v podobě vstřícného a profesionálního přístupu mohou zvýšit loajalitu zákazníků. Stejně tak i informovanost a transparentnost jsou také důležité, protože zákazníci chtějí mít jasné a spolehlivé informace o produktech a službách. Reputace servisního partnera hraje významnou roli jak při nákupu, tak při výběru servisu.

Na základě zjištěných výsledků lze autorizovaným dealerům doporučit několik možných kroků ke zlepšení zákaznické zkušenosti. Nejdůležitějším doporučením, které mělo napříč celým výzkumem největší váhu, je zaměření se na finanční výhody jako poskytování výhodných nabídek a transparentních cen, které může zvýšit spokojenost zákazníků. Nabídky slev, bonusových balíčků nebo jasně komunikované ceny mohou výrazně zlepšit zákaznickou zkušenost.

Také zlepšení zákaznického servisu za pomoci investic do školení personálu s cílem zlepšit jejich nápomocnost, ochotu a celkový přístup ke klientům. Personalizovaný a profesionální přístup by měl dle výsledků významně zvýšit spokojenost zákazníků a přispět k jejich loajalitě.

Poskytovatelé služeb by měli zajistit, aby zákazníci měli přístup k důkladným informacím o produktech a službách, včetně transparentních cen a záruk. Tyto rozhodnutí mohou zvýšit důvěru a spokojenost zákazníků. Neméně důležité jsou i poskytované informace o dealerství, recenze a hodnocení, které hrají důležitou roli při výběru servisu a prodejního partnera.

Dealeři mohou zlepšit zákaznickou zkušenost nabídkou doplňkových služeb, jakou je například bezplatné dolití kapaliny do ostříkovačů, pickup servis nebo odvoz zákazníků. I drobné služby mohou být významné pro pozitivní vnímání zákazníků a přispět k jejich celkové spokojenosti.

Zlepšení zákaznické zkušenosti při nákupu a servisu vozidel vyžaduje zaměření na klíčové faktory, které jsou pro zákazníky důležité. Finanční aspekty, přístup personálu, informovanost a transparentnost jsou klíčové oblasti, na které by se dealeři měli zaměřit. Implementace výše uvedených doporučení může vést k vyšší zákaznické spokojenosti a loajalitě, což je klíčové pro dlouhodobý úspěch v konkurenčním prostředí automobilového trhu.

## Seznam literatury

ANGELOVA, Biljana a ZEQRIRI, Jusuf. Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model. Online. 2011. Dostupné z: <https://doi.org/10.6007/ijarbss.v1i2.35>. [cit. 2024-03-10].

BAXENDALE, Shane. The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. Online. 2015. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.008>. [cit. 2024-03-10].

DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.

FORTENBERRY, J.L. a MCGOLDRICK, P.J. Do Billboard Advertisements Drive Customer Retention? Online. 2019, s. 147. Dostupné z: <http://www.journalofadvertisingresearch.com/content/early/2019/01/18/JAR-2019-003>. [cit. 2024-03-10].

HERHAUSEN, Dennis. Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. Online. 2019, s. 20. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435919300247>. [cit. 2024-03-10].

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

JOBBER, David a ELLIS-CHADWICK, Fiona. Principles and Practice of Marketing. McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 9780077174149.

JUŽNIK, Laura a KOZAR, Mitja. The Use of the Kano Model to Enhance Customer Satisfaction. Online. 2017, s. 50. Dostupné z: <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0025>. [cit. 2024-03-10].

KANO, N. a SERAKU, N. Attractive Quality and Must-Be Quality. Online. 1984, s. 48. Dostupné z: <https://doi.org/10.4236/ijg.2012.34075>. [cit. 2024-03-10].

Khodeir. *Customer Journey Mapping*. Dostupné z: <https://www.studocu.com/row/document/misr-international-university/strategic-management/mcer-p2-chapter-7-crm-2022/29423842> . [cit. 2024-01-15].

KINCL, Tomáš a Pavel ŠTRACH. Gender Differences in Online Customer Satisfaction: The Asymmetric and Nonlinear Effect. *Services Marketing Quarterly* [online]. 2018, 39(3), 157-174 [cit. 2022-03-23]. ISSN 1533-2969. Dostupné z: doi:10.1080/15332969.2018.1471954

Kotler, P. and Keller, K. *Marketing Management*. 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006. ISBN 9780131457577

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan a SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley, [2017]. ISBN 978-1-119-34114-7.

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. VeRBuM, 2011.

LECINSKI, Jim. ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth. Online. Google, 2012. Dostupné z: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/673/2011-winning-zmot-ebook\\_research-studies.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/673/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf). [cit. 2024-03-09].

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

LI, Jiangyu a YU, Haibo. An Innovative Marketing Model Based on AIDA. Online. 2013, s. 51. Dostupné z: <https://doi.org/10.4236/ib.2013.53B010>. [cit. 2024-03-10].

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

MURPHY, Micah a SASHI, C.M. Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. Online. S. 68. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117306582>. [cit. 2024-03-10].

Mytechwords. *Digital touchpoints*. Dostupné z: <https://mytechwords.wordpress.com/2011/12/30/55/> . [cit. 2024-01-15].

NOVÁK, Jan, Iveta NOVÁKOVÁ a Eva ADAMOVÁ. *Název knihy*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, o.p.s, 2019. ISBN 978-80-7080-952-5.

OJASALO, Jukka. Managing customer expectations in professional services. Online. 2001. ISSN 0960-4529. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520110391379/full/html>. [cit. 2024-03-10].

Ojasalo. *Expectations management*. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/loves-failed-expectations-tom-blair/> . [cit. 2024-01-15].

OVERBY, Jeffrey a ASSOUD, Alexander. The Impact of Culture on Customer Expectations. Online. 2016. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/329783015\\_The\\_Impact\\_of\\_Culture\\_on\\_Customer\\_Expectations](https://www.researchgate.net/publication/329783015_The_Impact_of_Culture_on_Customer_Expectations). [cit. 2024-03-10].

PWC. At what point would you stop interacting with a company that you love shopping at or using? Dostupné z: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf#page=8> . [cit. 2024-01-15].

RAMASWAMY, Venkat a OZCAN, Kerimcan. Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. Online. 2016, s. 13. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811615000816>. [cit. 2024-03-10].

RAWAL, P. AIDA Marketing Communication Model: Stimulating a Purchase Decision in the Minds of the Consumers through a Linear Progression of Steps. Online. 2013, s. 44. Dostupné z: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1741299>. [cit. 2024-03-10].

Rose-Collins. *Skóre spokojenosti zákazníků*. Dostupné z: <https://www.ranktracker.com/cs/blog/build-a-winning-customer-strategy-in-2023-pro-tips/> . [cit. 2024-01-15].

RUDOLPH, Thomas a BÖTTGER, Tim. Customer Inspiration: Conceptualization, Scale Development, and Validation. Online. 2015. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/281441182\\_Customer\\_Inspiration\\_Conceptualization\\_Scale\\_Development\\_and\\_Validation](https://www.researchgate.net/publication/281441182_Customer_Inspiration_Conceptualization_Scale_Development_and_Validation). [cit. 2024-03-10].

SALVIETTI, Giada. Managing Online Touchpoints for a Consistent Customer Experience: Cases from Fashion Retailing. Online. 2021. Dostupné z: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-70324-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-70324-0_15). [cit. 2024-03-10].

SAPIAN, A. a VYSHNEVSKA, Maryna. The marketing funnel as an effective way of a business strategy. Online. 2019, s. 86. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-marketing-funnel-as-an-effective-way-of-a-Sapian-Vyshnevskya/85268c3b9c337a62793d0d59d9211eeb04174413>. [cit. 2024-03-10].

SATANIK, Mitra a JENAMANI, Mamata. OBIM: A computational model to estimate brand image. Online. S. 226. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320302204>. [cit. 2024-03-10].

Shivkumar. *How to measure customer loyalty*. Dostupné z: <https://clevertap.com/blog/how-to-measure-customer-loyalty/> . [cit. 2024-01-15].

SMILANSKY, Oren. What You Need to Know About Customer Experience Maps. Online. 2015. Dostupné z: <https://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/What-You-Need-to-Know-About-Customer-Experience-Maps-104179.aspx>. [cit. 2024-03-10].

Solanki. *Kano model of customer satisfaction*. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/figure/Kano-model-of-customer-satisfaction\\_fig1\\_322886944](https://www.researchgate.net/figure/Kano-model-of-customer-satisfaction_fig1_322886944) . [cit. 2024-02-15].

SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1.

VCMO. *Funnel Explained*. Dostupné z: <https://www.vcmo.uk/resources/glossary/what-is-a-marketing-funnel> . [cit. 2024-01-15].

Walter. *B2B Digital marketing*. Dostupné z: <https://coolerinsights.com/2019/04/b2b-digital-marketing-strategy/> . [cit. 2024-01-15].

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

WINTERMANTEL, Heather. *Customer experience: A comprehensive guide for 2024*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.zendesk.com/blog/why-companies-should-invest-in-the-customer-experience/>. [cit. 2024-03-10].

WINTERS, Amelie a SWOBODA, Bernhard. *Pathways of Offline-Online and Online-Offline Channel Integration in Omni-channel Retailing*. Online. 2019, s. 11. Dostupné z: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2019-9578.pdf>. [cit. 2024-03-10].

Yuzdepski. *The 5 phases of the modern consumer journey*. Dostupné z: <https://www.vendasta.com/blog/following-modern-customer-journey/> . [cit. 2024-01-15].

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Manažer. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Zamazalová. *Spokojenost zákazníka*. Dostupné z: [https://books.google.cz/books/about/Marketing\\_obchodn%C3%AD\\_firmy.html?id=4aFy42QtdMMC&redir\\_esc=y](https://books.google.cz/books/about/Marketing_obchodn%C3%AD_firmy.html?id=4aFy42QtdMMC&redir_esc=y) . [cit. 2024-01-15].



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 AIDA .....	8
Obr. 2 Digital touchpoints on customer journey .....	12
Obr. 3 Moderní pojetí zákaznické cesty .....	13
Obr. 4 B2B Digital marketing .....	15
Obr. 5 Customer Journey Mapping .....	17
Obr. 6 At what point would you stop interacting with a company that you love shopping at or using? .....	19
Obr. 7 Spokojenost zákazníka.....	22
Obr. 8 Skóre spokojenosti zákazníků .....	24
Obr. 9 How to measure customer loyalty .....	26
Obr. 10 Expectations management .....	28
Obr. 11 KANO model of customer satisfaction .....	33
Obr. 12 Jaké je Vaše pohlaví? .....	37
Obr. 13 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	39
Obr. 14 Pořídil/ a jste si v posledních pěti letech vůz nebo necháváte vůz servisovat u autorizovaného prodejce z koncernu VW? .....	40
Obr. 15 Jaký typ vozu jste si pořídil/a? .....	43
Obr. 16 Pořizoval/ a jste ho u autorizovaného dealerství? .....	45
Obr. 17 Seřadte dle vlastního úsudku atributy týkající se nákupu vozu. Od toho, co je pro Vás nejdůležitější, až po to nejméně důležité. ....	53
Obr. 18 Seřadte dle vlastního úsudku atributy týkající se servisu vozu. Od toho, co je pro Vás nejdůležitější, až po to nejméně důležité. ....	59
Obr. 19 Korelační analýza .....	64

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník.....	75
-------------------------	----

# Příloha 1 Dotazník

Vážení respondenti,

Vítejte u výzkumu, který se zaměřuje na vztah mezi momenty překvapení v zákaznickém procesu a celkovou zákaznickou spokojeností. Tento dotazník je součástí diplomové práce a vaše odpovědi budou použity výhradně pro vědecké účely.

Cílem je porozumění tomu, jak momenty překvapení ovlivňují vaše vnímání zákaznické cesty a celkovou spokojenost.

Ochrana osobních údajů: Veškeré informace poskytnuté v rámci tohoto dotazníku budou použity pouze pro účely diplomové práce a budou zpracovány s maximální diskrétností.

Děkujeme za váš čas a příspěvek k našemu výzkumu.

S přátelským pozdravem,

Josef Tochor - edu.josef.tochor@savs.cz

Vyplnění polí označených \* je povinné.

\* Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž  
 Žena  
 Jiné

Kolik je Vám let?

39

\* Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- Základní  
 Středoškolské s maturitou  
 Vyšší odborné  
 Vysokoškolské  
 Středoškolské bez maturity

\* Pořídil/a jste si v posledních pěti letech vůz nebo necháváte vůz servisovat u autorizovaného prodejce z koncernu VW?

- Ano  
 Ne

## Nákup vozu

---

\* Kdy naposledy jste si pořídil/a vůz?

- Před 0 - 5 lety
- Před 6 - 10 lety
- Před 10 a více lety
- Nikdy

\* Jaký typ vozu jste si pořídil/a?

- Nový
- Předváděcí, ojetý - stáří do 18 měsíců
- Ojetý ve stáří do 3 let
- Ojetý ve stáří do 6 let
- Ojetý ve stáří více než 6 let

\* Pořizoval/a jste ho u autorizovaného dealerství?

- Ano
- Ne

\* Pořizoval jste vůz do jakého vlastnictví?

- Osobní vlastnictví
- jako OSVČ
- Jiné (firemní vůz, atd.)

\* Kde jste zjišťoval/a informace o voze při výběru?

- Doporučení od známých
- Internet
- Sociální sítě
- Noviny
- Jiné
- Časopisy

\* Kde jste zjišťoval/a informace o prodejci při výběru vašeho vozu?

- Doporučení od známých
- Internet
- Sociální sítě
- Noviny
- Jiné
- Časopisy

\* Je něco, s čím jste byl/a při prodeji pozitivně překvapen/a?

- Ano
- Ne

\* Co Vás překvapilo?

Flexibilita prodejce

\* Seřad'te dle vlastního úsudku atributy týkající se nákupu vozu. Od toho co je pro Vás nejdůležitější, až po to nejméně důležité.

Pořadí změníte &potážením nebo tlačítky nahoru/dolů, nebo potvrďte výchozí pořadí.

⋮	Výhodná nabídka (např. sleva, příslušenství, sada pneumatik zdarma)
⋮	Cena
⋮	Záruky a garance
⋮	Možnosti financování
⋮	Testovací jízda
⋮	Doplňkové služby nebo produkty (např. pojistka, servisní balíček)
⋮	Dostupnost vozidla ve vybraném dealerství
⋮	Důkladná informovanost ohledně výbav a specifikací vozu
⋮	Informace o prodejci/dealerství
⋮	Průběh předání vozu
⋮	Nápomocnost a ochota personálu při nákupu

Jak jste byl spokojen s těmito atributy při nákupu vozu?

	velmi spokojen/a	spokojen /a	nespokojen /a	velmi nespokojen /a
* Informace o prodejci/dealerství	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Výhodná nabídka (např. sleva, příslušenství, sada pneumatik zdarma)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Nápomocnost a ochota personálu při nákupu	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Doplnkové služby nebo produkty (např. pojistka, servisní balíček)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Důkladná informovanost ohledně výbav a specifikací vozu	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Testovací jízda	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Dostupnost vozidla ve vybraném dealerství	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Cena	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Záruky a garance	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Průběh předání vozu	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti financování	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3

\*  
Jak jste byl/a spokojen/a s celkovým průběhem nákupu v porovnání s těmito atributy?

8

## Servis vozu

\* Kde servisujete Váš vůz?

- Autorizovaný servis  
 Neautorizovaný servis

\* Servisujete Váš vůz pravidelně?

- Ano  
 Ne

\* Servisujete Váš vůz tam, kde jste ho zakoupil/a?

- Ano  
 Ne

\* Kde jste zjišťoval/a informace o servisním partnerovi při výběru servisu?

- Doporučení od známých  
 Internet  
 Sociální sítě  
 Noviny  
 Jiné  
 Časopisy

\* Seřad'te dle vlastního úsudku atributy týkající se servisu vozu. Od toho co je pro Vás nejdůležitější, až po to nejméně důležité.

*Pořadí změňte & potažením nebo tlačítky nahoru/dolů, nebo potvrďte výchozí pořadí.*

⋮ Výhodná nabídka servisních úkonů (např. šeková knížka na opravy, sleva na provedenou práci, atd.)

⋮ Výhodná nabídka k servisním úkonům (např. dolítí kapaliny do ostříkovačů zdarma, atd.)

⋮ Dostupnost servisních služeb

⋮ Přístup servisního technika

⋮ Transparentnost cen

⋮ Záruky a garance na provedené úkony

⋮ Nabízené služby k servisu (pickup, odvoz, káva při čekání, atd.)

⋮ Informace o dealerství (např. recenze)

⋮ Dopravní dostupnost servisu

Jak jste byl/a spokojen/a u svého servisního partnera s těmito atributy?

	velmi spokojen /a	spokojen /a	nespokojen /a	velmi nespokojen /a
* Informace o dealerství (např. recenze)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Výhodná nabídka k servisním úkonům (např. dolítí kapaliny do ostříkovačů zdarma, atd.)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Dostupnost servisních služeb	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Přístup servisního technika	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Transparentnost cen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Záruky a garance na provedené úkony	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Dopravní dostupnost servisu	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Nabízené služby k servisu (pickup, odvoz, káva při čekání, atd.)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Výhodná nabídka servisních úkonů (např. šeková knížka, sleva na provedenou práci, atd.)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak jste spokojen/a s Vaším aktuálním servisním partnerem ve srovnání s těmito atributy?

\* Je něco s čím jste byl/a u servisu pozitivně překvapen/a?

- Ano  
 Ne

## Contact

[Contact Form](#)

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Josef Tochor		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Mezinárodní Marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Vztah momentů překvapení v zákaznickém proces k zákaznické spokojenosti		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2024
<b>POČET STRAN</b>	81		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	19		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce se zaměřuje na zkoumání vztahu mezi momenty překvapení v zákaznickém procesu a celkovou zákaznickou spokojeností v automobilovém sektoru, přičemž analyzuje nákupní a servisní zkušenosti zákazníků. Cílem bylo zjistit, jak pozitivní momenty překvapení ovlivňují spokojenost zákazníků a identifikovat faktory, které k těmto momentům vedou. Výzkum probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření s 129 respondenty, kteří hodnotili své zkušenosti s nákupem a servisem vozů. Analýza dat pomocí korelační analýzy ukázala, že 33% respondentů zažilo pozitivní moment překvapení při nákupu vozu, přičemž vyšší pravděpodobnost těchto momentů byla u autorizovaných dealerů. Při servisu vozů zažilo 27,3 % respondentů pozitivní moment překvapení u autorizovaných dealerů, zatímco pouze 13 % u neautorizovaných. Korelační koeficient 0,43 naznačuje středně silný pozitivní vztah mezi momenty překvapení a zákaznickou spokojeností. Závěry práce potvrzují, že autorizovaní dealeři mají vyšší pravděpodobnost vytváření pozitivních momentů překvapení, což vede k vyšší spokojenosti zákazníků.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Customer experience, zákaznická cesta, zákaznická očekávání, momenty překvapení		



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Josef Tochor		
<b>FIELD</b>	International Marketing		
<b>THESIS TITLE</b>	The relationship of surprise moments in the customer process to customer satisfaction.		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2024
<b>NUMBER OF PAGES</b>	81		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	19		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis focuses on exploring the relationship between moments of surprise in the customer process and overall customer satisfaction in the automotive sector by analysing customer purchase and service experiences. The aim was to find out how positive moments of surprise affect customer satisfaction and to identify the factors that lead to these moments. The research was conducted through a questionnaire survey with 129 respondents who rated their car buying and servicing experiences. Analysis of the data using correlation analysis showed that 33% of respondents experienced a positive surprise moment when buying a car, with a higher likelihood of these moments at authorised dealerships. When servicing cars, 27.3% of respondents experienced a positive moment of surprise at authorized dealers, while only 13% experienced a positive moment of surprise at unauthorized dealers. A correlation coefficient of 0.43 indicates a moderately strong positive relationship between surprise moments and customer satisfaction. The findings of the study confirm that authorized dealers have a higher probability of creating positive surprise moments, which leads to higher customer satisfaction.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Customer experience, customer journey, customer expectations, surprise moments		